

Przedmowa (prof. Alicja Jaruga)

Wstęp do wydania polskiego (Krzysztof Pniewski, Mariusz Polakowski – Arthur Andersen)

Wstęp

1. Mierzenie efektywności i zarządzanie w wieku informacji

1.1. Konkurencja w wieku informacji

1.1.1. Nowe warunki funkcjonowania firm

1.2. Tradycyjny model rachunkowości finansowej

1.3. Strategiczna karta wyników

1.3.1. Strategiczna karta wyników jako system zarządzania

Podsumowanie

2. Dlaczego firmie jest potrzebna strategiczna karta wyników?

2.1. Mierzenie efektywności finansowej

2.2. Strategiczna karta wyników

2.2.1. Perspektywa finansowa

2.2.2. Perspektywa klienta

2.2.3. Perspektywa procesów wewnętrznych

2.2.4. Perspektywa rozwoju

2.3. Powiązanie wyników we wspólną strategię

2.3.1. Związki przyczynowo-skutkowe

2.3.2. Czynniki przyszłego sukcesu

2.4. Czy należy odrzucić mierniki finansowe?

2.5. Cztery perspektywy – czy to wystarczy?

2.6. Jednostka organizacyjna – dla kogo budować kartę wyników?

2.7. Pozycjonowanie strategiczne czy kluczowe kompetencje?

Dodatek

## CZĘŚĆ I – JAK MIERZYĆ REALIZACJĘ STRATEGII

3. Perspektywa finansowa

3.1. Powiązanie celów finansowych ze strategią przedsiębiorstwa

3.1.1. Zarządzanie ryzykiem

3.1.2. Tezy strategiczne perspektywy finansowej

3.1.3. Cele i mierniki zarządzania ryzykiem

Podsumowanie

4. Perspektywa klienta

4.1. Segmentacja rynku

4.1.1. Podstawowe mierniki w perspektywie klienta

4.1.2. Pozostałe mierniki: pomiar wartości oferowanej klientowi

4.2. Kenyon Stores: bezpośrednia sprzedaż na rynku masowym

4.2.1. Atrybuty produktu

4.2.2. Relacje z klientami: atmosfera zakupów

4.2.3. Marka i wizerunek

4.3. Rockwater: bezpośrednia sprzedaż indywidualnym klientom

4.4. Pioneer Petroleum: pośrednia sprzedaż na rynku masowym

4.5. Czas, jakość i cena

Podsumowanie

Dodatek

5. Perspektywa procesów wewnętrznych

5.1. Łańcuch wartości wewnętrznych procesów gospodarczych

5.1.1. Procesy innowacyjne

5.1.2. Procesy operacyjne

5.1.3. Obsługa posprzedażna

5.2. Przykłady perspektywy procesów wewnętrznych

5.2.1. Kenyon Stores

5.2.2. Metro Bank

### 5.2.3. Pioneer Petroleum

Podsumowanie

Dodatek

## 6. Perspektywa rozwoju

### 6.1. Potencjał kadrowy

### 6.2. Podstawowe mierniki kadrowe

6.2.1. Mierzenie satysfakcji pracowników

6.2.2. Mierzenie rotacji pracowników

6.2.3. Mierzenie wydajności pracowników

### 6.3. Mierniki specyficzne w perspektywie rozwoju

### 6.4. Zmiana kwalifikacji pracowników

### 6.5. Możliwości systemów informacyjnych

### 6.6. Motywacja, decentralizacja i zbieżność celów

6.6.1. Mierniki zgłoszonych i zrealizowanych inicjatyw

6.6.2. Mierzenie usprawnień

6.6.3. Mierzenie zbieżności celów indywidualnych z celami organizacji

6.6.4. Mierzenie efektywności zespołów

### 6.7. Pominięte mierniki

### 6.8. Mierniki jako sygnalizatory

Podsumowanie

## 7. Powiązanie mierników ze strategią firmy

### 7.1. Powiązanie mierników ze strategią firmy

7.1.1. Zachowanie zależności przyczynowo-skutkowych

7.1.2. Uwzględnienie czynników przyszłego sukcesu

7.1.3. Podkreślenie związku z wynikami finansowymi

### 7.2. Mierniki realizacji strategii a mierniki kontroli bieżącej: ile mierników powinna zawierać strategiczna karta wyników

### 7.3. Co złego może się przytrafić dobrym miernikom, czyli jak mierniki diagnostyczne mogą uzupełnić mierniki strategiczne

Podsumowanie

## 8. Struktura i strategia

### 8.1. Strategia przedsiębiorstwa a strategia korporacji

### 8.2. Wartość i rola korporacji

### 8.3. Joint ventures i alianse strategiczne

### 8.4. Piony wsparcia

### 8.5. Organizacje nienastawione na zysk oraz organizacje rządowe

8.5.1. Obsługa mieszkańców: zapewnić doskonałą obsługę mieszkańcom miasta

8.5.2. Odpowiedzialne gospodarowanie finansami: być dobrym powiernikiem pieniędzy mieszkańców miasta

8.5.3. Skuteczność wewnętrznych działań: zwiększać efektywność świadczonych usług przy takim samym budżecie, dzięki poprawie wydajności procesów operacyjnych

8.5.4. Innowacje i uczenie się: odkrywać nowe usługi i procesy, by usprawnić przyszłe działania

Podsumowanie

## CZĘŚĆ II - ZARZĄDZANIE WDRAŻANIEM STRATEGII

### 9. Osiągnięcie strategicznej zbieżności celów: od najwyższego do najniższego szczebla organizacji

#### 9.1. Programy informacyjne i edukacyjne

#### 9.2. Proces komunikacji z zarządem i akcjonariuszami korporacji

9.2.1. Skandia: pewna korporacja prezentuje kartę wyników akcjonariuszom

#### 9.3. Powiązanie strategicznej karty wyników z celami indywidualnymi i zespołowymi

#### 9.4. Powiązanie z systemem wynagradzania

Podsumowanie

## 10. Cele szczegółowe, alokacja zasobów, inicjatywy i budżety

### 10.1. Ustalanie ambitnych celów

## 10.2. Identyfikacja inicjatyw strategicznych

### 10.2.1. Program „Pominięte mierniki”

### 10.2.2. Programy ciągłego doskonalenia powiązane ze wskaźnikami tempa zmian

### 10.2.3. Inicjatywy strategiczne nakierowane na radykalne usprawnienia w kluczowych obszarach

### 10.2.4. Identyfikacja najważniejszych inicjatyw wspólnych dla różnych obszarów działania oraz inicjatyw na poziomie korporacji

### 10.2.5. Powiązanie strategii z alokacją zasobów i budżetowaniem

## Podsumowanie

## 11. Monitorowanie realizacji strategii i uczenie się

### 11.1. Od nakazów i kontroli do strategicznego uczenia się

### 11.2. Elementy strategicznego uczenia się

### 11.3. Wspólny system zarządzania strategicznego

### 11.4. Kontrola realizacji strategii

#### 11.4.1. Analiza korelacji

#### 11.4.2. Analiza scenariuszy / gry menedżerskie

#### 11.4.3. Raporty opisowe

#### 11.4.4. Przegląd inicjatyw

#### 11.4.5. Analizy porównawcze

### 11.5. Zespołowe rozwiązywanie problemów

#### 11.5.1. Zespoły łączące specjalistów z wielu dziedzin

#### 11.5.2. Przegląd strategii

#### 11.5.3. Ciągły proces strategicznego uczenia się na zasadzie podwójnej pętli

## Podsumowanie

## 12. Wdrażanie systemu zarządzania opartego na strategicznej karcie wyników

### 12.1. Wdrażanie strategicznej karty wyników

### 12.2. Aspekt dynamiczny: mobilizowanie organizacji

### 12.3. Tworzenie zintegrowanego systemu zarządzania

#### 12.3.1. Formułowanie i aktualizacja strategii

#### 12.3.2. Powiązanie strategii z celami osobistymi i systemem wynagradzania

#### 12.3.3. Powiązanie z planowaniem, alokacją zasobów oraz budżetami

#### 12.3.4. Monitorowanie realizacji strategii i uczenie się

### 12.4. Uwaga: to nie takie proste, jak się wydaje

#### 12.4.1. Błędy strukturalne

#### 12.4.2. Błędy organizacyjne

### 12.5. Jak zarządzać w oparciu o strategiczną kartę wyników?

#### 12.5.1. Rola liderów w procesie zmian

#### 12.5.2. Jak sterować procesem zarządzania strategicznego?

## Podsumowanie – przełożenie strategu na konkretne działania

## Aneks

### A.1. Określenie celu wdrażania strategicznej karty wyników

#### A.1.1. Wyjaśnianie i uzgadnianie strategii

#### A.1.2. Koncentracja na realizacji celów

#### A.1.3. Decentralizacja i kreowanie liderów

#### A.1.4. Wpływ na kształtowanie strategii

### A.2. Liderzy wdrożeń

### A.3. Proces wdrażania strategicznej karty wyników

#### A.3.1. Definiowanie architektury systemu mierzenia efektywności

#### A.3.2. Uzgadnianie celów strategicznych

#### A.3.3. Analiza i wybór mierników

#### A.3.4. Opracowywanie planu wdrażania

### A.4. Ramy czasowe wdrażania karty wyników

## Podsumowanie

## O autorach