

WIELOWYMIAROWE TRAKTOWANIE STRATEGII JAKOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW A STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW (BALANCED SCORECARD)

WSTĘP

Jakość w ostatnich latach wysuwa się na czoło zagadnień, które stanowią o potencjale i możliwościach rozwoju przedsiębiorstw. To, że bez osiągnięcia akceptowalnej przez rynek jakości produktów i usług niemożliwe jest trwanie na rynku i osiągnięcie zadowalających wyników wiedzą już wszyscy menedżerowie. Pojmowanie jednak tego pojęcia ewaluuje i coraz częściej zauważyć można różne podejścia do problematyki jakości lansowane zarówno przez teoretyków jak i praktyków zarządzania. Wielowymiarowość jakości wynika między innymi z tego, iż inaczej się ją traktuje na poziomie strategicznym, inaczej na poziomie taktyczno-operacyjnym a inaczej na poziomie stanowisk pracy. Kompleksowe zrozumienie jakości w praktyce przedsiębiorstw wymaga spojrzenia na nią z różnych perspektyw uwzględniając zarówno nowoczesne trendy w zarządzaniu organizacjami jak i zmieniające się dynamicznie wymagania i preferencje nabywców wyrobów lub usług, a także otoczenie rynkowe i gwałtownie wzrastające potrzeby gospodarki opartej na wiedzy. W aspekcie controllingowego strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem osiągnięte wyniki w obszarze jakości odgrywają rolę stymulatora działań średnio- i długoterminowych, gdzie dobra jakość umożliwia wykorzystanie szans rynkowych oraz unikanie zagrożeń zapewniając, także dzięki lojalności klientów, dostępność zasobów teraz jak i w przyszłości. Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) wprowadzana do praktyki zarządzania polskich przedsiębiorstw dotychczas w niedostateczny sposób wykorzystywana była do pobudzania działań w obszarze doskonalenia jakości. Wobec wzrostu popularności tego narzędzia wydaje się celowym zwrócić uwagę na wykorzystanie jej jako platformy do wielowymiarowego ujęcia realizowanej przez organizację strategii jakości.

WIELOWYMIAROWE PODEJŚCIE DO JAKOŚCI

Istnieje wiele definicji jakości, które od początków rozwoju tej problematyki ewaluowały nadążając za istniejącymi zachowaniami i potrzebami rynkowymi. Ostatnia definicja jakości ujęta w normie dotyczącej terminologii jakościowej ISO 9000:2000

* Mgr, WSZiM Sosnowiec.

traktuje jakość jako stopień, w jakim zestaw inherentnych właściwości spełnia wymagania¹. Poprzez te właściwości norma nawiązuje do cech różnicujących produkt lub usługę, które odnoszą się zarówno do jakości technicznej wyrobu lub usługi jak i zestawu wartości, jakie przedsiębiorstwo może zaoferować klientom oraz pozostałym interesariuszom. Wartości te mogą dotyczyć takich parametrów jak instalowanie, serwis, doradztwo, wartość marki a także dostarczanie wiedzy i informacji. W odniesieniu do pozostałych grup interesariuszy jakość kształtowana jest poprzez relacje z nimi oraz tworzenie wzajemnej więzi korzystnej dla wszystkich zainteresowanych. Kształtowanie pozytywnych relacji wobec zainteresowanych stron takich jak: pracowników, dostawców, kooperantów, właścicieli a także społeczeństwa powinna organizacja realizować poprzez spełnianie ich potrzeb i oczekiwań².

Tak szerokie pojmowanie jakości nawiązuje do koncepcji TQM (Total Quality Management), w której zawarta jest jakość pracy, procesów, przedsiębiorstwa, produktów i usług³.

JAKOŚĆ JAKO KLUCZOWY CZYNNIK SUKCESU

Umiejętność identyfikacji kluczowych czynników sukcesu w organizacji nie jest sprawą prostą. Stopień opanowania kluczowych czynników sukcesu przez firmę decyduje najczęściej o uzyskaniu przewagi nad konkurencją⁴. Za pomocą listy kluczowych czynników sukcesu możliwe jest przeprowadzenie analiz strategicznych, które polegają na ograniczeniu przeprowadzanych badań do grupy kryteriów, które uważamy za najważniejsze, decydujące o pozycji konkurencyjnej i możliwościach rozwojowych przedsiębiorstwa⁵. Obecnie w Polsce za podstawowy kluczowy czynnik sukcesu w różnych sektorach gospodarki uznawana jest jakość produktów lub usług. Według badań przeprowadzanych przez R. Niestrój oraz P. Hadriana jako kluczowy czynnik sukcesu obecnie, jak i w przyszłości uznawana jest jakość wyrobów lub usług⁶. Także badania dotyczące obszarów działania firm, w których mogłyby być one wzorem do naśladowania przez innych wykazują, że najważniejszymi parametrami porównań są jakość i terminowość⁷. Traktowanie jakości jako kluczowego czynnika sukcesu ujmuje problem rozpatrywania jakości w aspektach zarządzania strategicznego. W ten sposób przybliża pojęcie strategii rozwoju przedsiębiorstwa do strategii jakości a także do rozpatrywania jakości jako potencjału konkurencyjności. Ciągłe dostosowywanie oferty handlowej do potrzeb rynku i ciągłe doskonalenie jakości jest tutaj ściśle związane z cechami przewag konkurencyjnych, które nie mają trwałego charakteru, zmieniają się w czasie oraz

1 ISO 9000:2000 *Quality management system – Fundamentals and vocabulary* (PN – EN ISO 9000:2000 *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*).

2 M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 14.

3 C. Malorny, *TQM – Umsetzen*, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 1999, s. 376.

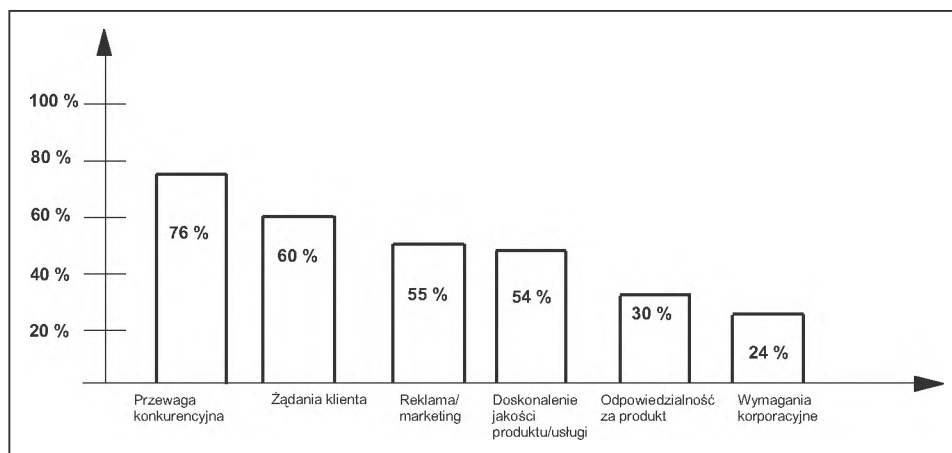
4 J. M. Rybicki, *Wielowymiarowy model analizy portfelowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 213.

5 G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 169.

6 R. Niestrój, P. Hadrian, *Czynniki sukcesu jako wyznaczniki orientacji przedsiębiorstwa*, [w:] „Marketing i Rynek” 1999, nr 8/9, s. 2.

7 J. O. Paliszkievicz, *Rozwój organizacji i poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo ALPHA pro, Ostrołęka 2005, s. 93.

mają charakter względny, czyli są wyceniane poprzez porównanie do konkurentów⁸. W tym kontekście zmienia się praktyka zarządzania jakością przechodząc z poziomu taktyczno-operacyjnego do poziomu strategicznego. Poniżej na rysunku 1 przedstawiono wyniki niemieckich doświadczeń w zakresie kryteriów podjęcia decyzji dotyczących wdrożenia i certyfikacji systemu zarządzania jakością.



Rys. 1. Powody budowy i certyfikacji systemu zarządzania jakością

Źródło: C. Malorny, *TQM – Umsetzen*, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 1999, s. 49.

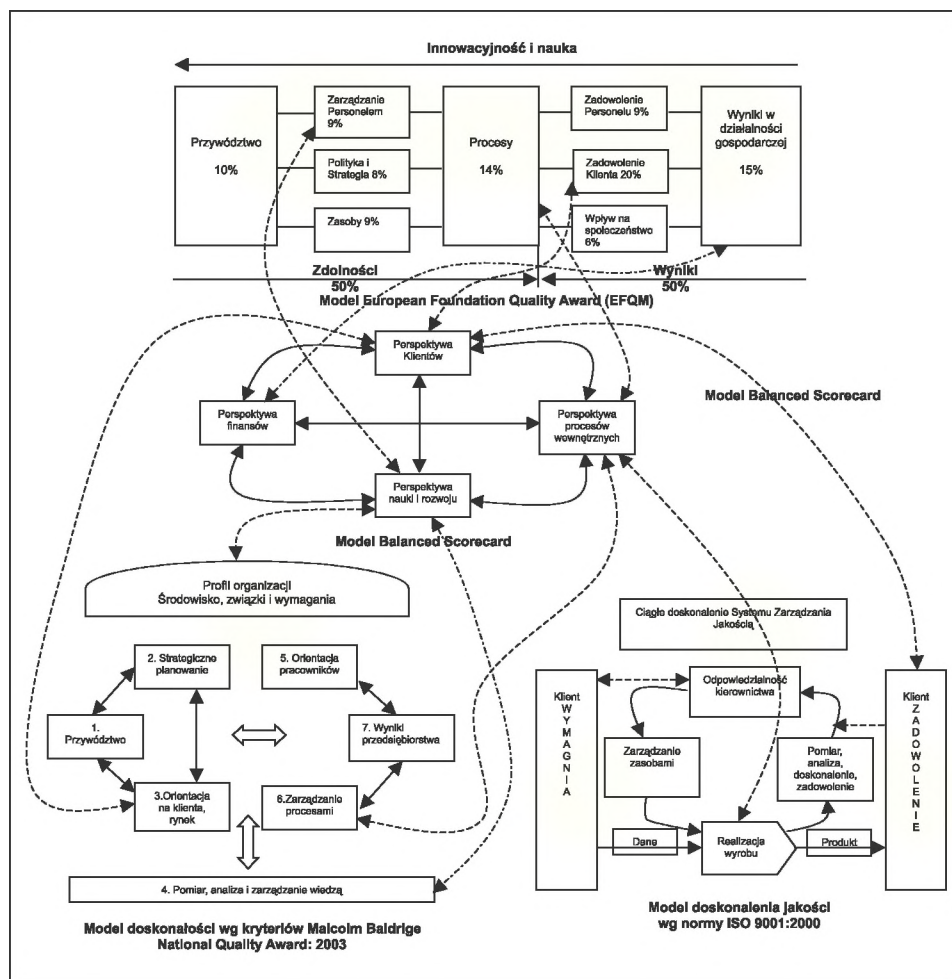
Widać wyraźnie, że podstawowym powodem podjęcia decyzji o wdrożeniu i certyfikacji systemu zarządzania jakością było uzyskanie przewagi konkurencyjnej - 76% podczas gdy doskonalenie jakości produktu/usługi uplasowało się dopiero na czwartym miejscu z 54% odpowiedzi. Pojęcie przewagi konkurencyjnej jest ściśle związane ze strategią przedsiębiorstwa. Jedną z definicji strategii organizacji mówi, iż jest to świadomie przyjęty i konsekwentnie realizowany przez dłuższy czas sposób utrzymania przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej⁹. Wśród pojęć związanych ze strategią rozwoju firmy pojawia się pojęcie strategii jakości, która nazywana jest strategią przywództwa jakościowego lub też strategią dyferencjacji (odróżniania się). Strategia ta opiera się na przekonaniu, że standardowy produkt nie może zadowolić wszystkich klientów i część z nich jest gotowa zapłacić trochę a czasami dużo więcej za wyrób/usługę, który w sposób doskonały zaspokaja ich potrzeby. Podstawą sukcesu jest lojalność klienta wobec markowego wyrobu i wobec firmy¹⁰. Kryterium jakościowe, przy takim rozpatrywaniu problemów strategicznych, w warunkach polskich wysuwa się na czoło. Zainteresowanie projektowaniem i wdrożeniem systemów zarządzania jakością w Polsce stale rośnie a liczba firm, która osiągnęła już te standardy wynosi ponad 20 000. Istniejącą lukę pomiędzy rozpatrywaniem jakości na poziomie taktyczno-operacyjnym prezentowanym w normie ISO 9001:2000 a poziomem strategicznym zniwelować może wdrożenie strategicznej karty wyników (Balanced Scorecard) z wyraźnym naciskiem na orientację projakościową przedsiębiorstw. Łączy ona wtedy strategiczne podejście do jakości z podej-

8 E. Urbanowska-Sojkin, *Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, zeszyt 43, s. 47.

9 A. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1999, s. 97.

10 M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1998, s. 178-179.

ściem taktyczno-operacyjnym. Na rysunku 2 przedstawiono powiązanie strategicznej karty wyników (Balanced Scorecard) z modelami doskonalenia jakości.



Rys. 2. Powiązanie strategicznej karty wyników (Balanced Scorecard) z modelami doskonalenia jakości

Źródło: A. Preißner, *Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing*, Carl Hanser Verlag, München Wien 2003, s. 43.

Istnieją wyraźne związki ocen przedsiębiorstw wg kryteriów jakościowych z modelem Balanced Scorecard. Różnica tkwi głównie w pojmowaniu ogólnych założeń związanych z tymi koncepcjami. Strategiczna Karta Wyników z założenia służy wdrażaniu globalnej strategii organizacji na wszystkich poziomach zarządzania. Modele doskonałości wg ISO 9001:2000, EFQM lub innych nagród jak np. im. Malcolma Baldridge służą samoocenie przedsiębiorstwa i ciągłemu, przyrostowemu doskonaleniu wszystkich obszarów przedsiębiorstwa. Przykładowy zakres tematyczny wdrożenia działań zwią-

zanych z samooceną przedsiębiorstwa wg kryteriów European Quality Award – EFQM uwzględniający założenia Balanced Scorecard przedstawia tablica 1.

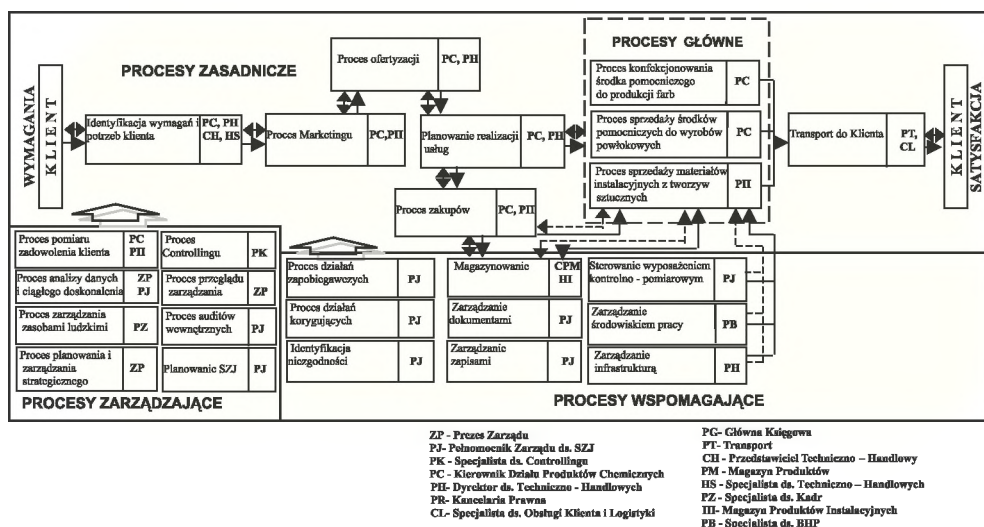
Tablica 1

	Element modelu EFQM	Przykładowe obszary działań i tematów podlegające ocenie
1.	Polityka i Strategia	- nowoczesne narzędzia i metody zarządzania strategicznego w ujęciu jakościowym – strategiczna karta wyników - Balanced Scorecard, - strategia organizacji a strategia jakości, - orientacja marketingowa, - portfelowe modele analiz strategicznych, - benchmarking,
2.	Procesy	- definicja procesu, - podejście procesowe, - zdolność procesu, - mierniki i wskaźniki pomiaru skuteczności i efektywności procesów, - doskonalenie procesów, - jakość procesów,
3.	Przywództwo	- komunikacja wewnętrzna w ramach jakości, - przestrzeganie zasad i wartości w przedsiębiorstwie, - zespołowe doskonalenie jakości, - marketing wewnętrzny,
4.	Zarządzanie personelem	- identyfikacja celów pracowniczych, - kompetencje pracowników i zarządzanie nimi, - informowanie pracowników, - motywacja pracowników i jej mierniki,
5.	Zadowolenie personelu	- metody pomiaru zadowolenia pracowników, - analizy pomiaru wiedzy o organizacji i jej procesach,
6.	Zadowolenie klienta	- metody pomiaru zadowolenia klienta, - mierniki lojalności klienta, - planowanie przewidywanego zadowolenia klienta,
7.	Wpływ na społeczeństwo	- socjalna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility), - proekologiczna orientacja przedsiębiorstwa (metody zarządzania proekologicznego),
8.	Zasoby	- zasady zarządzania zasobami, - zarządzanie i optymalizacja majątku trwałego, - zarządzanie kapitałem intelektualnym,
9.	Wyniki w działalności gospodarczej	- controlling finansowy, - wskaźniki rachunkowości zarządczej, - analizy wyników finansowych i ich porównanie z okresami przeszłymi, - wskaźniki benchmarkingowe.

Źródło: Opracowanie własne

JAKOŚĆ JAKO ŹRÓDŁO BUDOWY KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

Istnieje wiele definicji kapitału intelektualnego oraz modeli zarządzania nim. Najbardziej znany model autorstwa L. Edvinssona, M. Malona definiuje go jako różnicę pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową organizacji, czyli jako sumę ukrytych aktywów nie ujętych w bilansie firmy. Kapitał intelektualny jest więc kapitałem niefinansowym, odzwierciedlającym ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową¹¹. Zarządzanie jakością wg norm ISO 9000:2000 nakazuje stosować przez organizację podejście procesowe. Koncepcja ta oparta jest na identyfikacji, pomiarze i monitorowaniu skuteczności i efektywności procesów biznesowych. Do oceny skuteczności i efektywności tych procesów a więc stopnia, w jakim działania są planowane a cele osiągnięte (skuteczność) oraz jakie są osiągnięte wyniki przy minimalnych nakładach (efektywność), wymagane jest zdefiniowanie miar i wskaźników dla każdego procesu. Procesy te definiowane najczęściej jako zarządzające, zasadnicze, główne oraz wspomagające po opomiarowaniu kształtują obraz jakościowej niematerialnej oceny kapitału intelektualnego, którym można zarządzać. Właściwe ukształtowanie poszczególnych grup wskaźników kapitału intelektualnego stanowi platformę realizacji strategii jakości. Na rysunku 3 pokazano przykład mapy procesów firmy handlowej, w której przedstawiono wzajemne zależności między procesami biznesowymi. Procesy te w dalszej kolejności zostały opomiarowane (tablica 2).



Rys. 3. Przykładowa mapa procesów firmy handlowej
Źródło: Opracowanie własne

11 L. Edvinson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001, s. 39.

Tabela 2. Przykładowe wskaźniki procesów biznesowych zdefiniowanych w ramach funkcjonującego systemu zarządzania jakością firmy handlowej

Lp.	Proces	Rodzaj procesu	Opis wskaźnika	Uwagi
1.	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Zarządzający	Liczba szkoleń przypadająca na jednego pracownika w ciągu roku, Liczba pracowników z wyższym wykształceniem, Wskaźnik rotacji pracowników, Liczba sugestii doskonalących wystosowanych przez pracownika,	
2.	Analiza danych i ciągłe doskonalenie	Zarządzający	Liczba podjętych działań doskonalących w ciągu roku,	
3	Przegląd zarządzania	Zarządzający	$\frac{\Sigma \text{zrealizowanych działań}}{\Sigma \text{przyjętych działań do realizacji w wyniku przeglądu zarządzania}} \times 100\%$	
4	Ocena zadowolenia Klienta	Zarządzający	Ilość ankiet pozytywnych (o akceptowalnym poziomie zadowolenia klientów) Ilość wszystkich ankiet,	
5	Proces planowania i zarządzania strategicznego	Zarządzający	Wskaźniki portfelowych, wynikowych analiz strategicznych (macierz ADL, BCG, Analiza SWOT, Analiza SPACE),	
6	Proces controllingu	Zarządzający	Wskaźniki związane z funkcjonującym systemem controllingu w przedsiębiorstwie (wskaźniki wartościowe i rzeczowe),	
7	Proces ofertyzacji	Zasadniczy	$\frac{\text{Ilość podpisanych umów}}{\text{Ilość sporządzonych ofert}} \times 100\%$ Czas opracowania oferty handlowej,	
8	Marketing	Zasadniczy	Liczba nowych Klientów w danym okresie, Planowane koszty działań marketingowych Rzeczywiste koszty działań marketingowych Ilość pozyskanych nowych rynków w danym okresie,	
9	Zakupy	Zasadniczy	$\frac{\text{Liczba wykrytych niezgodności w dostawach}}{\text{Liczba wszystkich dostaw}} \times 100\%$ $\frac{\text{Liczba dostaw terminowych}}{\text{Liczba wszystkich dostaw}} \times 100\%$ Ilość dostawców, Wyniki ocen dostawców,	
10	Realizacja usług	Zasadniczy	$\frac{\text{Liczba usług zrealizowanych nieterminowo}}{\text{Liczba usług zrealizowanych terminowo}} \times 100\%$ Liczba usług zrealizowanych, z zadowalającym wynikiem finansowym $\frac{\text{Liczby zrealizowanych usług}}{\text{Liczba niezgodności związanych z realizacją usług}} \times 100\%$ Marża zysku, Wielkość obrotów w danym miesiącu,	
11	Sterowanie wyposażeniem kontrolno-pomiarowym	Wspomagający	Liczba niezgodności stwierdzonych w wyniku braku sprawności wyposażenia kontrolno – pomiarowego,	

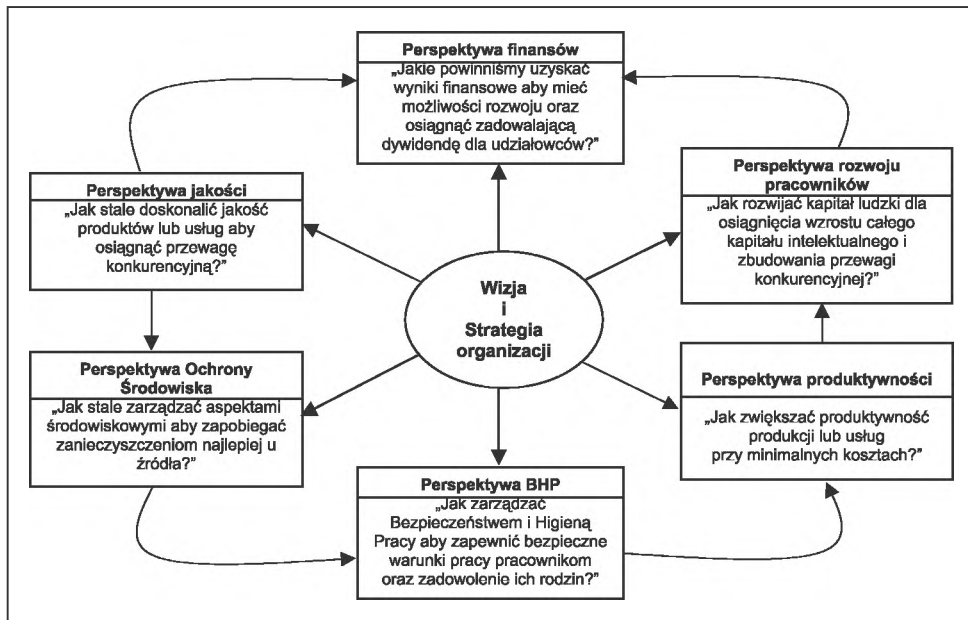
Lp.	Proces	Rodzaj procesu	Opis wskaźnika	Uwagi
12	Zarządzanie infrastrukturą	Wspomagający	Liczba niezgodności spowodowana nieodpowiednim stanem infrastruktury, Liczba działań naprawczych wynikająca z przeglądów infrastruktury,	
13	Magazynowanie wyrobów gotowych	Wspomagający	<u>Liczba zniszczeń w magazynie</u> a Liczba wszystkich składowanych produktów	
14	Zarządzanie dokumentami	Związany z SZJ	Liczba stwierdzonych niezgodności do SZJ w zakresie nadzoru nad dokumentami.	
15	Zabezpieczenie własności klienta	Wspomagający	Liczba stwierdzonych niezgodności w zakresie nadzorowania własności klienta,	
16	Zarządzanie zapisami	Związany z SZJ	Liczba stwierdzonych niezgodności do SZJ w zakresie nadzoru nad zapisami.	
17	Audyty wewnętrzne	Związany z SZJ	Liczba przeprowadzonych auditów w roku, Liczba stwierdzonych niezgodności podczas auditów, Wyniki oceny audytorów (po pierwszym roku funkcjonowania Systemu Zarządzania Jakością),	
18	Identyfikacja niezgodności	Związany z SZJ	Liczba niezgodności związanych z realizacją usług,	
19	Działania korygujące	Związany z SZJ	Liczba wprowadzonych działań korygujących w ciągu roku,	
20	Działania zapobiegawcze	Związany z SZJ	Liczba wprowadzonych działań zapobiegawczych w ciągu roku,	
21	Zarządzanie środowiskiem pracy	Wspomagający	Liczba wypadków przy pracy, Wskaźniki ciężkości wypadków, Liczba niezgodności jakościowych stwierdzonych w wyniku braku zapewnienia właściwego środowiska pracy,	
22	Transport do Klienta	Zasadniczy	<u>Liczba nieterminowych dostaw</u> x 100% Liczba terminowych dostaw	

Źródło: Opracowanie własne

Dzięki systematycznemu monitorowaniu procesów możliwe jest ukształtowanie takiego zestawu wskaźników kapitału intelektualnego, które w powiązaniu z założeniami strategii jakości, w tym modeli TQM (nagrody jakości: EFQM, Polska Nagroda Jakości i inne) w kompleksowy sposób utworzy model budowy i wykrywania przewag konkurencyjnych poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym. Poprzez integrację wskaźników opartych na modelach doskonalenia jakości z wskaźnikami strategicznej karty wyników opracowanych w czterech perspektywach – finansów, procesów wewnętrznych, klientów oraz nauki i rozwoju możliwa jest integracja całościowa koncepcji zarządzania jakością z wdrożeniem strategii firmy, gdzie kluczową rolę stanowi kryterium jakości. Stanowiąc dalszy etap rozwoju systemu jakości organizacji wdrożona Strategiczna Karta Wyników jest, więc całkowicie spójna z zasadami TQM, na co zwracają uwagę także jej autorzy a inicjatywy mające na celu poprawę jakości, szybkość reakcji wydajność procesów wewnętrznych mogą być odzwierciedlone w tej części perspektywy Karty Wyników, która dotyczy działalności operacyjnej. Rozszerzenie zasad TQM na procesy innowacji i poprawy relacji z klientami będzie odzwierciedlone w innych częściach Strategicznej Karty

Wyników¹². Należy jednak nadmienić, iż powyższy przykład firmy handlowej pokazuje, iż wskaźniki procesów zidentyfikowanych w ramach budowy systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2000 stanowią dopiero dane wejściowe do dalszej implementacji systemu zarządzania kapitałem intelektualnym także z wykorzystaniem modelu Balanced Scorecard. Należy zwrócić także uwagę na to, iż kształt i postać strategicznej karty wyników wcale nie musi obejmować tylko standardowych perspektyw. W niektórych sektorach przemysłu możliwe jest zastosowanie całkiem odmiennego podejścia do identyfikacji i nomenklatury poszczególnych perspektyw, dla których będą określane miary oceny realizacji strategii i okresowego raportowania wskaźników wartości kapitału intelektualnego. W praktyce istnieją już wdrożone modele zarządzania z wykorzystaniem strategicznej karty wyników gdzie inaczej ukształtowano jej formę. Przykładowo możliwe jest zbudowanie projałościowo zorientowanej karty wyników obejmującej niżej wymienione perspektywy (Rys. 4):

1. Perspektywa jakości.
2. Perspektywa bezpieczeństwa i higieny pracy.
3. Perspektywa ochrony środowiska.
4. Perspektywa produktywności.
5. Perspektywa rozwoju pracowników.
6. Perspektywa finansowa.



Rys. 4. Projałościowa Strategiczna Karta Wyników
Źródło: Opracowanie własne

12 R. S. Kaplan, D. P. Norton, Strategiczna Karta Wyników – Balanced Scorecard – Praktyka, Wydawnictwo CIM, Warszawa 2001, s. 365.

W tym kontekście podejście oparte na klasycznym ujęciu perspektyw strategicznej karty wyników, a więc perspektywy finansów, procesów wewnętrznych, klientów oraz nauki i rozwoju, stanowiąc bazę wyjściową do realizacji strategii firmy, w niektórych wypadkach może poddawane być modyfikacjom dla potrzeb specyfiki sektora. Taka kombinacja perspektyw może być stosowana np. dla sektora motoryzacyjnego dla zakładów, które są dostawcami części lub podzespołów do produkcji samochodów. Podstawową miarą sukcesu organizacji w tym sektorze jest czas wyprodukowania detali przy najniższym koszcie jednostkowym i najwyższej jakości. Zmiany przepisów prawa oraz rosnące wymagania społeczeństwa w zakresie bezpieczeństwa produktów oraz ochrony środowiska zmuszają firmy do myślenia strategicznego także w odniesieniu do problematyki BHP i ochrony środowiska. Zatem celowe jest zastosowanie perspektyw bezpieczeństwa i ochrony pracy oraz ochrony środowiska w ramach budowy modelowej, zorientowanej projakościowo Strategicznej Karty Wyników. Monitorowanie wskaźników określonych w ramach tych perspektyw odnosić się będzie zarówno dla płaszczyzny procesów technologicznych jak i projektowania nowych uruchomień z uwzględnieniem całego cyklu życia produktów (LCA). Na szczególną uwagę zasługuje w takim podejściu równoważenie się miar poszczególnych perspektyw w ujęciu jakościowym, głównie w odniesieniu do obszarów jakości, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony środowiska. Wzajemna równowaga tych wymienionych perspektyw z pozostałymi kierować będzie wyznacznik działania firm w kierunku realizacji strategii jakości.

Suma miar w tak zintegrowanym modelu buduje postać kapitału intelektualnego, gdzie nawiązując do niemieckiej odmiany Strategicznej Karty Wyników możliwe jest jego raportowanie. Informacje zawarte w Strategicznej Karcie Wyników pozwalają zaprezentować akcjonariuszom i innym stronom zainteresowanym, efektywność podejmowanych działań oraz ukierunkowanie firmy na przyszłość. Wykorzystanie tego modelu pozwala skutecznie zarządzać kapitałem intelektualnym. Jego identyfikacja, wartość, dokumentowanie, ochrona i wzrost jest ważny dla przyszłości organizacji i jej przyszłych zachowań rynkowych¹³.

JAKOŚĆ JAKO WYZNACZNIK ROZWOJU SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJI

Wielowymiarowe podejście do zarządzania jakością powinno obejmować także problematykę zarządzania wiedzą. Jako pierwszy etap budowy systemu zarządzania wiedzą uznaje się standaryzację. Jest to tzw. poziom I, charakteryzujący się wdrożeniem systemu porządkującego działalność przedsiębiorstwa, począwszy od ISO 9001:2000 aż do TQM, a dalej do koncepcji zarządzania wiedzą¹⁴. Wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników w procesie zarządzania wiedzą jest możliwe. Tworzenie Strategicznej Karty Wyników i Strategicznej Karty Zarządzania Wiedzą rozpoczyna się od przełożenia strategii firmy oraz strategii zarządzania wiedzą na konkretne cele strategiczne. Dzięki wykorzystaniu narzędzi strategicznego planowania wiedzy uzyskuje się zbiór parametrów (celów, mierników i zadań lub przedsięwzięć), które stają się fundamentem

13 A. Brooking, *The Management of Intellectual Capital*, Long Range Planning, Vol. 30, 1997, s. 365.

14 W. M. Grudzewski, J. K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 18-19.

do stworzenia Strategicznej Karty Zarządzania Wiedzą¹⁵. W tym aspekcie zarządzanie jakością tworzy bazę informacyjną do budowy skutecznego systemu zarządzania wiedzą, a wykorzystanie Modelu Balanced Scorecard umożliwia przełożenie strategii zarządzania wiedzą na niższe szczeble zarządzania.

PODSUMOWANIE

Jakość dla potrzeb strategicznego zarządzania powinna być poddawana wielowymiarowej analizie. W publikacji zwrócono uwagę na rozpatrywanie jakości w odniesieniu do kluczowych czynników sukcesu, wartości kapitału intelektualnego oraz zarządzania wiedzą przy aktywnym wykorzystaniu modelu strategicznej karty wyników jako uniwersalnego narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem. Strategiczna Karta Wyników, stanowi zatem platformę do integracji systemów zarządzania jakością z metodologią koncentracji organizacji na strategii i procesie jej zarządzania.

Poprzez proces opracowania, komunikowania a następnie weryfikowania ogólnej strategii firmy możliwe jest stworzenie płaszczyzny wyodrębnienia z niej części tematycznej, związanej z zarządzaniem jakością. Wyodrębnienie to obejmuje realizację strategii jakości, która stymuluje doskonalenie efektywności organizacji i jej rozwój.

BIBLIOGRAFIA

1. ISO 9000:2000 *Quality management system – Fundamentals and vocabulary* (PN – EN ISO 9000:2000 *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*).
2. M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 14.
3. C. Malorny, *TQM – Umsetzen*, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 1999, s. 376.
4. J. M. Rybicki, *Wielowymiarowy model analizy portfelowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 213.
5. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 169.
6. R. Niestrój, P. Hadrian, *Czynniki sukcesu jako wyznaczniki orientacji przedsiębiorstwa*, [w:] „Marketing i Rynek” 1999, nr 8/9, s. 2.
7. J. O. Paliszkiewicz, *Rozwój organizacji i poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo ALPHA pro, Ostrołęka 2005, s. 93.
8. E. Urbanowska-Sojkin, *Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] „Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, Zeszyt 43, s. 47.
9. A. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1999, s. 97.
10. M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1998, s. 178-179.
11. L. Edvinson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001, s. 39.

15 W. M. Grudzewski, J. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 93.

12. R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników – Balanced Scorecard – Praktyka*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 2001, s. 365
13. A. Brooking, *The Management of Intellectual Capital*, Long Range Planning, Vol. 30, 1997, s. 365.
14. W. M. Grudzewski, J. K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 18-19.
15. W. M. Grudzewski, J. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 93.