
Model MC STO zarządzania organizacją

Model MC STO (misja, cele, strategia, taktyka, operacje), wskazuje na właściwą kolejność planowania i działania w zarządzaniu organizacją. W modelu tym wychodzi się od podstawowych założeń zawartych w misji organizacji, formułując następnie najważniejsze cele strategiczne, na podstawie których budowane są strategie oraz plany taktyczne i operacyjne związane z wdrażaniem strategii.

Misja: podstawowe założenia dotyczące organizacji – czym jest, lub czym chciałaby być?

Cele: odpowiedź na pytanie – co organizacja chce osiągnąć?

Strategia: długofalowe plany dotyczące sposobów osiągnięcia celów

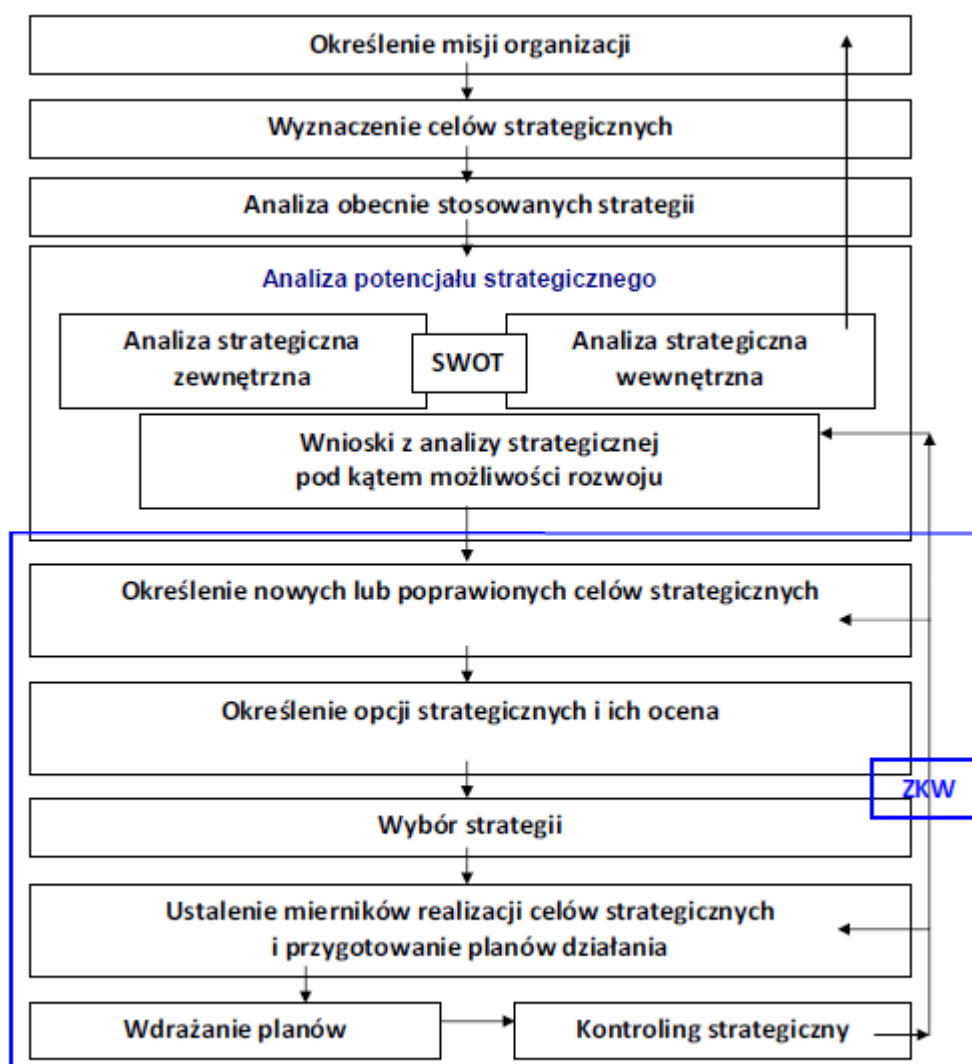
Taktyka: przełożenie strategii na plany wdrożenia o horyzoncie średniookresowym (plany roczne i kwartalne)

Operacje: wdrożenie strategii na poziomie operacyjnym (systemy i sposoby pracy w codziennej działalności)

Metoda Zrównoważonej Karty Wyników może w tym modelu zostać wykorzystana na etapie formułowania celów w kategoriach mierzalnych oraz weryfikacji spójności przyjętych strategii działania i celów strategicznych.

Rozwinięcie modelu MC STO opisuje załączony poniżej schemat, przedstawiający przebieg procesów zarządzania strategicznego. Poniższy opis pokazuje także miejsce Zrównoważonej Karty Wyników w formułowaniu i wdrażaniu strategii organizacji.

„Wystarczy, że dana jest nam szansa, byśmy mogli stać się tym, kim pragniemy.”



Obszar zastosowania systemu Zrównoważonej Karty Wyników zaznaczono ramką.

Zrównoważona Karta Wyników (ang. Balanced scorecard), to narzędzie opracowane przez Roberta S. Kaplana i Davida P. Hortona.

Zrównoważona karta wyników jest instrumentem zarządzania strategicznego, który umożliwia umiejscowienie długookresowej strategii organizacji w systemie zarządzania poprzez mechanizm pomiaru.

Zrównoważona karta wyników przekłada misję i strategię na cele oraz system mierników zestawionych w różnych perspektywach wydzielonych w organizacji, a przez to daje możliwość przełożenia strategii i wizji na działania, poprzez zdefiniowanie celów i mierników w czterech

„Wystarczy, że dana jest nam szansa, byśmy mogli stać się tym, kim pragniemy.”

podstawowych perspektywach - finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i infrastruktury oraz rozwoju.

Strategiczna karta wyników określa cele biznesowe organizacji, które wchodzą poza obszar celów finansowych. Karta wyników wskazuje działania, które są kluczowe z punktu widzenia tworzenia wartości. Wyraźnie podkreśla ona efektywność krótkoterminową oraz czynniki warunkujące długoterminowy sukces finansowy i rynkowy organizacji.

Strategiczna karta wyników jest systemem zarządzania strategicznego, wspomagającym realizację strategii w długim okresie. Wykorzystuje ona system mierzenia efektywności karty wyników w następujących procesach zarządzania:

- 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.

Proces tworzenia karty wyników rozpoczyna się od przełożenia strategii organizacji na konkretne cele strategiczne. Ustalając cele finansowe zarząd organizacji musi rozważyć, czy położyć nacisk na wzrost przychodów i udziału w rynku, na zyskowność, czy też na płynność finansową. Natomiast w perspektywie klienta zarząd musi jasno określić segment rynku, w którym organizacja zamierza konkurować. Po ustaleniu celów w perspektywie finansowej i klienta organizacja określa cele i mierniki w perspektywie procesów wewnętrznych.

Tworząc kartę wyników precyzujemy cele strategiczne i określamy kluczowe czynniki wpływające na ich realizację. Za realizację celów odpowiedzialność bierze cały zespół kierowniczy. Drugim krokiem w tworzeniu karty wyników jest proces wyjaśniania i integracji. Każdy pracownik organizacji powinien rozumieć długoterminowe cele firmy, jak również strategię służącą ich osiągnięciu. Na tej podstawie określa się lokalne działania, które służą realizacji celów. Kolejnym krokiem jaki powinien zrobić zarząd organizacji jest określenie trzy- lub pięcioletnich celów, które po ich osiągnięciu spowodują przekształcenie organizacji. Ostatni z procesów stanowi strategiczne sprzężenie zwrotne i proces uczenia się. Proces ten jest najbardziej twórczy i najważniejszy w całej koncepcji zarządzania za pomocą karty wyników. Buduje on zdolność organizacji do uczenia się na najwyższych szczeblach zarządzania.

„Wystarczy, że dana jest nam szansa, byśmy mogli stać się tym, kim pragniemy.”

Perspektywy strategiczne ZKW



Relacje pomiędzy celami strategicznymi formułowanymi w czterech perspektywach Zrównoważonej Karty Wyników.