

# Strategiczna Karta Wyników jako element zarządzania strategicznego w budowaniu współpracy w regionie w obliczu zagospodarowania środków unijnych w nowej perspektywie pomocowej

Beata Wierzbicka\*

**Streszczenie:** Od 2004 roku Polska jest członkiem Unii Europejskiej. Wejście naszego kraju do struktur unijnych postawiło przed organizacjami nowe wyzwania w aspekcie sprostania konkurencyjności i podniesienia innowacyjności, ale również stworzyło możliwość partycypacji w programach pomocowych, szczególnie w zakresie zewnętrznego zasilania kapitałowego. Środki finansowe są potrzebne zarówno do działań operacyjnych, jak i też, w szczególności, projektów rozwojowych.

W opracowaniu omówiono Strategiczną Kartę Wyników jako narzędzie zarządzania procesami rozwojowymi w aspekcie zagospodarowania środków finansowych w ramach unijnej pomocy. Na podstawie SKW zostały zidentyfikowane działania będące stymulatorami pożądaných rezultatów.

**Słowa kluczowe:** Strategiczna Karta Wyników, fundusze unijne

## Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce światowej występuje współzależność między wzrostem procesów wytwarzania w skali globalnej a rosnącym znaczeniem ośrodków produkcji lokalnej, odgrywających ważną rolę w strukturze procesu wytwórczego. Dotyczy to szczególnie obszarów, na których koncentrują się przemysły najnowszych technologii, które są oparte na wiedzy. Wiedza ma zaś głównie charakter lokalny – powstaje tam, gdzie występują silne ośrodki badawcze. W nowoczesnych gałęziach przemysłu, w których liczy się najnowsza technologia, przedsiębiorstwa działają na rynkach o największej podaży innowacji, a więc w regionach goszczących centra badawcze, uniwersytety i inne wyższe uczelnie oraz przedsiębiorstwa prowadzące badania naukowe. Lokalizacja w tych miejscach umożliwia szybki dostęp do wiedzy i jej efektów. Postęp techniczny, jak wykazują najnowsze teorie endogenicznego wzrostu gospodarczego, nie jest tym czynnikiem, który jest dostępny dla wszystkich podmiotów i regionów gospodarczych. Tak, jak kapitał

---

\* dr Beata Wierzbicka, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania Uniwersytet Gdański.

ludzki, postęp techniczny jest obecnie związany z określonym miejscem, zależy bowiem od nakładów przeznaczonych na prace naukowo-badawcze, a te wynikają z charakteru prowadzonej polityki gospodarczej.

Ważnym elementem rozwoju przedsiębiorczości w regionie jest stworzenie odpowiedniego klimatu społecznego i instytucjonalnego. Proces ekonomiczny jest bowiem zawsze częścią życia społeczno-kulturowego. Działania formalne i reguły prawne życia gospodarczego są osadzone w konkretnym otoczeniu społecznym. Wspólnie podzielane wartości i zwyczaje kształtują świat organizacji ekonomicznych i instytucji życia społecznego. Równoległe z systemem wartości rozwinać się powinien zespół instytucji i norm dla ich upowszechniania w całym regionie, dla ich popierania i przekazywania z pokolenia na pokolenie. Część tych instytucji stanowią: rynek, przedsiębiorstwo, rodzina, kościół i szkoła – ale do tego trzeba jeszcze dodać władze lokalne, miejscowe organizacje polityczne i związkowe, jak również liczne inne instytucje publiczne i prywatne, gospodarcze i charytatywne, kulturalne, religijne (Becattini 1992: 38). Interakcje pomiędzy tymi organizacjami sprawiają, że wszystkie firmy zlokalizowane w okręgu przemysłowym mają relatywną przewagę nad izolowanymi przedsiębiorstwami, ponieważ występują w tym przypadku korzyści, które są zewnętrzne w stosunku do firmy, lecz wewnętrzne w stosunku do danego obszaru (Angel 1990: 211–321). Zaufanie do wspólnych korzyści osiąganych przez wszystkich ściśle współpracujących partnerów sprzyja rozwojowi formalnych i nieformalnych więzi współpracy, określających reguły życia społecznego, normy zachowania i zwyczaje, które koordynują postępowanie w sferze gospodarki regionalnej.

Jak zauważa F. Fukuyama: „Dążenie do sukcesu gospodarczego nie jest samo w sobie zdeterminowane kulturowo – jest wartością niemalże uniwersalną. W tym kontekście trudno jest uniknąć osądów w kwestii słabych i mocnych punktów różnych społeczeństw. Nie wystarczy stwierdzić, że w konsekwencji każde z nich osiąga ten sam cel, mimo obrania różnych dróg. To, jak dane społeczeństwo ów cel osiąga i w jakim tempie, stanowi czynnik warunkujący stopień zadowolenia obywateli” (Fukuyama 1997: 396).

Polityka instytucji regionalnych powinna w dłuższej perspektywie przyczyniać się do wdrażania takich metod zarządzania w przestrzeni społeczno-gospodarczej regionu, które powiększą jej innowacyjność i konkurencyjność w globalnym wymiarze.

## **1. Pomoc unijna w nowej perspektywie 2014–2020 jako wsparcie rozwoju społeczno-gospodarczego**

Globalizacja i integracja gospodarki stawia przed przedsiębiorstwami trudne wyzwania. Utrzymanie się na rynku w warunkach burzliwego otoczenia wymaga od przedsiębiorstw elastyczności w działaniach i umiejętności przewidywania kierunków działań, które odzwierciedlają się w ich pozycji konkurencyjnej na rynku.

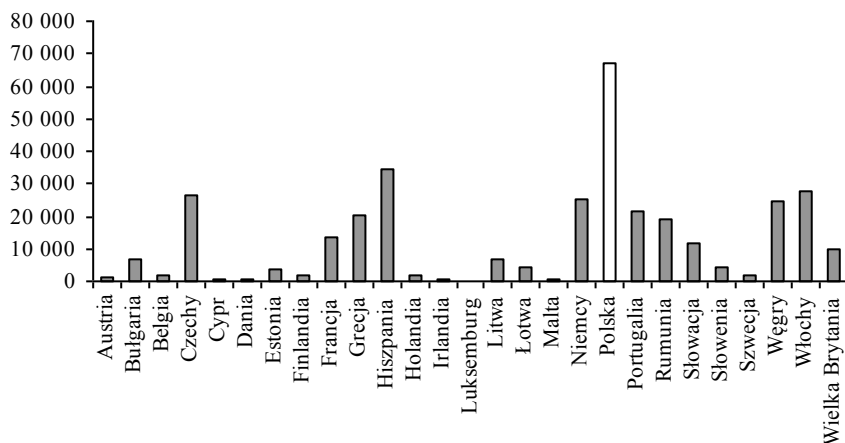
Większość organizacji – bez względu na formę, rodzaj i przedmiot prowadzonej działalności, zmuszanych jest do poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania. Środki te

są potrzebne zarówno do działań operacyjnych, jak też w szczególności projektów rozwojowych i to w niemałej wysokości. W kraju opartym o zasady gospodarki wolnorynkowej i w miarę stabilnej sytuacji ekonomicznej, form współfinansowania przedsięwzięć jest na rynku finansowym wiele, począwszy od szerokiej oferty banków i firm leasingowych, przez różnego rodzaju formy inwestorów bezpośrednich, na wprowadzeniu akcji spółki do obrotu giełdowego skończywszy. Niemniej, to właśnie brak dostępu do zewnętrznego kapitału stanowi barierę rozwoju.

Od 2004 roku Polska jest członkiem Unii Europejskiej, z której środków współfinansowane są projekty realizowane w ramach polityki i przy współdziałaniu UE. Efektywne wykorzystanie pozyskiwanych środków na realizację tych projektów zależy w dużym stopniu od doboru właściwej metody planowania.

Wykorzystanie funduszy strukturalnych w Unii Europejskiej związane jest z opracowaniem planów rozwoju społeczno-gospodarczego zarówno w układzie wertykalnym, tj. poszczególnych państw i regionów, jak również horyzontalnym, odpowiednio w strategicznych dziedzinach gospodarki narodowej.

Głównym narzędziem służącym do prowadzenia zarówno polityki spójności Unii Europejskiej, jak i pozostałych rodzajów polityki wspólnotowej są różnorodne programy i instrumenty wsparcia finansowego, z których znaczna część jest określona mianem polityki pomocowej Unii Europejskiej. Przejawem realizacji tych programów i instrumentów wsparcia są zrealizowane projekty, które łącznie służą do osiągnięcia celów całej Wspólnoty. W zależności od programu, funduszu bądź instrumentu wsparcia, różne jest postępowanie i różne skutki dla wszystkich podmiotów uczestniczących w realizacji projektów objętych wsparciem programów pomocowych Unii Europejskiej.



**Rysunek 1.** Środki wypłacone krajom członkowskim UE w okresie programowania 2007–2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie: europa.eu/regional\_policy/thefunds (31.01.2014).

W ramach perspektywy 2007–2013 Polska wydaje miesięcznie około 4 mld zł pochodzących ze środków UE. Według danych Komisji Europejskiej z lutego 2011, dotyczących wykorzystania funduszy unijnych, Polska jest zdecydowanym liderem w ich wdrażaniu. Jednocześnie, spośród wszystkich środków przekazanych krajom członkowskim przez Komisję, wynosi w przypadku Polski prawie 16,5 mld euro. Na kolejnych miejscach plasują się Hiszpania i Niemcy z dwukrotnie mniejszymi kwotami.

Polska najlepiej wydatkuje środki z Programów Operacyjnych „Innowacyjna Gospodarka” oraz „Infrastruktura i Środowisko”, a także w ramach Programów Regionalnych, a wśród województw najlepiej radzą sobie: opolskie, wielkopolskie i pomorskie. Dobrze zainwestowane środki z Funduszy Europejskich korzystnie wpływają na dynamikę wzrostu PKB w Polsce, zwiększają konkurencyjność gospodarki, pomagają rozwijać przedsiębiorczość i tworzyć nowe miejsca pracy. Dzięki środkom z Unii coraz więcej Polaków ma dostęp do nowoczesnych dróg i szerokopasmowego Internetu. Najważniejsze efekty wykorzystania funduszy unijnych prezentuje rysunek 2.

<b>10 948</b> km dróg, w tym <b>1355</b> autostrad i dróg ekspresowych <b>1 653</b> km zbudowanych lub zmodernizowanych linii kolejowych <b>2 127</b> zakupionych lub zmodernizowanych jednostek taboru komunikacji miejskiej
<b>408</b> oczyszczalni ścieków <b>496</b> inwestycji w zakresie odnawialnych źródeł energii
<b>341 511</b> nowych miejsc pracy <b>154 364</b> dzieci w wieku 3–5 lat objętych edukacją przedszkolną
<b>46 012</b> km sieci internetu szerokopasmowego <b>5 795</b> nowych e-usług
<b>512</b> ośrodków badawczych <b>1 365</b> uczelni i jednostek naukowych <b>1 713</b> laboratoriów
<b>2 414</b> wspartych pomysłów innowacyjnych <b>2 977</b> wdrażanych technologii
<b>27 630</b> wspartych przedsiębiorstw <b>250</b> wspartych instytucji otoczenia biznesu

**Rysunek 2.** Efekty Funduszy Europejskich 2007–2013 (wg stanu na koniec grudnia 2013 roku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju, [www.mir.gov.pl/fundusze/fundusze\\_europejskie](http://www.mir.gov.pl/fundusze/fundusze_europejskie) (29.01.2014).

W ramach realizacji polityki spójności na kolejne lata 2014–2020 Polsce przyznano ponad 80 mld euro na różnego rodzaju przedsięwzięcia, które m.in. zwiększają innowacyjność i konkurencyjność gospodarki, poprawiają spójność społeczną i terytorialną oraz podnoszą sprawność i efektywność państwa. Środki te będą mogły zostać zainwestowane m.in. na badania naukowe, autostrady i drogi ekspresowe, rozwój przedsiębiorczości, transport przyjazny środowisku, cyfryzację kraju czy aktywizację zawodową.

W ramach funduszy polityki spójności będzie realizowanych 6 krajowych programów, w tym jeden ponadregionalny dla województw Polski Wschodniej. Propozycję podziału środków w ramach krajowych programów przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 1**

Propozycja podziału Funduszy Europejskich 2014–2020 na programy krajowe

Program	Alokacja po przeliczeniu na ceny bieżące (mln euro)
Infrastruktura i Środowisko	27513,9
Inteligentny Rozwój	8614,1
Wiedza Edukacja Rozwój	4419,3
Polska Wschodnia	2117,2
Polska Cyfrowa	2255,6
Pomoc Techniczna	700,1
Razem	45620,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju, [www.mir.gov.pl/fundusze/fundusze\\_europejskie](http://www.mir.gov.pl/fundusze/fundusze_europejskie) (29.01.2014).

Oprócz programów krajowych przewidziano, podobnie jak w latach poprzednich, realizację 16 programów regionalnych. Samorządy województw będą miały do dyspozycji większą niż obecnie pulę europejskich pieniędzy – w nowej perspektywie wielkość ta wzrośnie z 25 do 40% wszystkich środków. Najwięcej środków otrzymają do dyspozycji województwa śląskie, małopolskie i łódzkie, co przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2**

Podział alokacji na Regionalne Programy Operacyjne

Województwo	Alokacja po przeliczeniu na ceny bieżące (mln euro)
1	2
Dolnośląskie	2250,4
Kujawsko-pomorskie	1901,7
Lubelskie	2228,8
Lubuskie	906,1
Łódzkie	2253,9
Małopolskie	2875,5
Mazowieckie	2087,9
Opolskie	944,1

1	2
Podkarpackie	2112,2
Podlaskie	1212,4
Pomorskie	1863,0
Śląskie	3473,6
Świętokrzyskie	1363,2
Warmińsko-mazurskie	1726,6
Wielkopolskie	2447,9
Zachodniopomorskie	1599,7
Razem	31247

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju, [www.mir.gov.pl/fundusze/fundusze\\_europejskie](http://www.mir.gov.pl/fundusze/fundusze_europejskie) (29.01.2014).

Szczególnie interesujące dla rozwoju innowacyjnej gospodarki są propozycje zawarte w programie Inteligentny Rozwój, tym bardziej, że wymusza on nawiązanie szerokiej współpracy w regionie. Zgodnie z założeniami będzie on wspierał prowadzenie badań naukowych, rozwój nowych, innowacyjnych technologii oraz działania na rzecz podnoszenia konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Głównym celem programu jest pobudzenie innowacyjności polskiej gospodarki poprzez zwiększanie nakładów prywatnych na sferę B+R oraz kreowanie popytu przedsiębiorstw na innowacje i prace badawczo rozwojowe. Dofinansowanie będzie obejmować cały proces powstawania innowacji, a więc od samej idei, poprzez działalność B+R, tworzenie prototypu, wdrażanie oraz ocenę efektów. Szczególna uwaga poświęcona zostanie współpracy w ramach konsorcjów naukowych oraz jednostek naukowych i przedsiębiorstw. Wzrośnie znaczenie wsparcia regionów określanych jako inteligentne specjalizacje (krajowe i regionalne) oraz zwiększy się nacisk na uwzględnienie wymiaru terytorialnego w ramach oczekiwanych efektów. Głównymi beneficjentami dofinansowania staną się:

- przedsiębiorstwa, a w szczególności sektor MSP,
- jednostki naukowe,
- klastry,
- instytucje otoczenia biznesu, takie jak: parki naukowo-technologiczne, centra transferu technologii, sieci aniołów biznesu, fundusze kapitałowe.

W nowej perspektywie nastąpić ma większa decentralizacja w wykorzystaniu pomocy unijnej. Przewidziano w niej, że większość środków w ramach funduszy strukturalnych zarządzana będzie na szczeblu regionalnym. Fakt ten wymusza wykorzystanie nowoczesnych koncepcji zarządzania, adekwatnych do potencjału intelektualnego w poszczególnych regionach. Trwały sukces wymaga nie tylko przewidywania, ale kreowania przyszłości, która stanowi element perspektywicznego myślenia. We współczesnym świecie zwycięzcami zostają te organizacje, które tworzą wiedzę i przekształcają ją w innowacje. Odpowiedzią na te wyzwania są przyjęte w ramach programów operacyjnych dotacje, które beneficjenci mogą uzyskać na cele inwestycyjne i innowacyjne. Pomoc unijna stanowi ważny impuls

w rozwoju polskiej przestrzeni społeczno-gospodarczej i powinna przyczynić się do wzrostu jej innowacyjności w najbliższej perspektywie czasowej.

## **2. Strategiczna Karta Wyników jako instrument skutecznego zarządzania**

Współcześnie, realia działania przedsiębiorstw wyznaczane są przez określone uwarunkowania. Wiedza i informacja stały się powszechnie dostępne, a to oznacza wzrost poziomu kwalifikacji pracowników i chęci do samodzielnego działania. Cykl życia wyrobów, usług i systemów uległ znacznemu skróceniu, tym samym wzrósł nacisk na poszukiwanie coraz to nowszych, lepszych rozwiązań, a przynajmniej na dogonienie konkurentów, aby nie wypaść z rynku. Pojawiła się także potrzeba tworzenia bardziej elastycznych systemów działania przedsiębiorstw, przede wszystkim w zakresie zarządzania wiedzą w organizacji, ze względu na tempo zmian zachodzących w otoczeniu. Wreszcie na skutek procesów globalizacji (społecznych, kulturowych i gospodarczych) organizacja musi brać pod uwagę czynniki otoczenia, dotąd bardzo odległe i jednocześnie zmuszona jest do podejmowania decyzji i opracowywania strategii w coraz mniej przewidywalnych warunkach działania (Czubasiewicz, Grajewski 2005).

Rozwój i przemiany zachodzące we współczesnym świecie wpływają tak na sytuację społeczną, indywidualne osoby, kraje, jak i na przedsiębiorstwa. Przemiany te przenikają się tworząc nowe uwarunkowania dla wszystkich podmiotów. Wiedza, doświadczenie i stałe doskonalenie umiejętności w zakresie rozpoznawania preferencji klientów i sposobów dostosowywania się do nich (badania rynku, śledzenie zmian w otoczeniu, nawiązywanie kontaktów ze sferą B+R itp.) pozwalają znacznie ograniczyć ryzyko i rozwijać organizację zgodnie ze swoją wizją. Wiedza pobudza proces uczenia się, pomnażania jej i tworzenia jej nowych poziomów. Raz dostarczona do nowego środowiska powoduje jej rozprzestrzenianie się, zataczając coraz szersze kręgi wśród osób i organizacji, tworząc trwałe podstawy budowy potencjału intelektualnego (Stiglitz 2007). Innowacje, które prowadzą bezpośrednio do wzrostu konkurencyjności organizacji, mogą pojawić się tylko w tych miejscach, które dysponują wysoko rozwiniętą siecią placówek naukowych, w nowoczesnych przedsiębiorstwach zdolnych generować wynalazki, przekształcając je w innowacje i przede wszystkim z kapitałem ludzkim o wysokich kwalifikacjach zawodowych.

Rozwój organizacji gospodarczych i społecznych w warunkach dynamicznie rozwijającej się gospodarki rynkowej i zachodzących procesów globalizacyjnych staje się niezwykle skomplikowany, wiąże się z podejmowaniem trudnych decyzji, obciążonych znacznym ryzykiem, które mogą decydować o ich przyszłości. Decyzje te mają nierzadko charakter strategiczny.

Sukces w wymiarze długofalowym wymaga umiejętności przeciwdziałania wszelkim zdarzeniom i zjawiskom, które mogą go ograniczać. Diagnozowanie sytuacji każdej organizacji i jej otoczenia oraz prognozowanie zjawisk dotyczących przyszłości wyznaczają ramy rozwoju.

Zarządzanie strategiczne związane jest z poszukiwaniem oryginalnych strategii drogą myślenia kreatywnego, ale przede wszystkim sztuką formułowania odpowiednich pytań, często po to, aby zakwestionować stan obecny, a prawie zawsze, by potwierdzić jakość decyzji dotyczących przyszłości. Jedną z podstawowych zasad wyboru strategicznego jest koncentracja na tych segmentach, w których organizacje są w stanie utrzymać trwałą i wyższą niż konkurenci wartość dla klientów zewnętrznych i wewnętrznych oraz konsolidować i zwiększać swoją przewagę.

Skuteczność strategii jest zależna od wielu czynników i uwarunkowań. Jak stwierdza K. Obłój, „istota skutecznej strategii polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala zarówno pracownikom firmy, jak i aktorom otoczenia w sposób wyraźny odróżnić daną firmę od wszystkich konkurentów” (Obłój 1998). Proces tworzenia strategii w każdej organizacji należy postrzegać nie tylko przez pryzmat dynamicznych zmian w otoczeniu, ale także przez system norm i wartości postrzeganych przez głównych decydentów – ale również i beneficjentów działań strategicznych.

Decyzje dotyczące wizji, domeny działania oraz modelu działania podejmowane są przez przedsiębiorców w kontekście sygnałów napływających z otoczenia, ale realizacja strategii wymaga zaangażowania ze strony całego zespołu.

Tworzenie strategii to systematyczne gromadzenie elementów niezbędnych do dokonania aktu twórczej syntezy zwycięstwa. Organizacja, która chce odnosić sukcesy na konkurencyjnym rynku, musi posiadać nie tylko dobrą strategię, ale przede wszystkim zdolność do jej rzeczywistej realizacji. Zarówno w literaturze, jak i w praktyce spotkać możemy szereg różnego rodzaju spojrzeń na strategię rozwoju przedsiębiorstwa. Najczęściej jest ona utożsamiana ze skutecznym i efektywnym reagowaniem na zmiany zachodzące w konkurencyjnym otoczeniu, dotyczy zaś przetrwania organizacji i jej rozwoju w długim horyzoncie czasu.

Wśród przedsiębiorstw, wiele firm wykorzystuje w tym celu Strategiczną Kartę Wyników (*Balanced Scorecard*) – SKW, autorstwa R.S. Kaplana i D.P. Nortona. Strategiczna Karta Wyników, zdaniem autorów, stanowi podstawowe narzędzie służące do opisywania i komunikowania strategii w sposób spójny dla klientów, kooperantów, dostawców, pracowników. Podkreślają, że umiejętność realizowania strategii może być znacznie ważniejsza od samej strategii<sup>1</sup>.

Dzięki SKW ogólną wizję strategiczną można przełożyć na działania operacyjne i cele indywidualne, zrozumiałe dla członków organizacji na wszystkich jej poziomach. Karta określa związki między inwestycjami w rozwój organizacji oraz poprawą efektywności procesów, uwidaczniającymi się w wynikach rynkowych i finansowych. Karta Wyników wskazuje działania, które są kluczowe z punktu tworzenia wartości dla klienta. Podkreśla

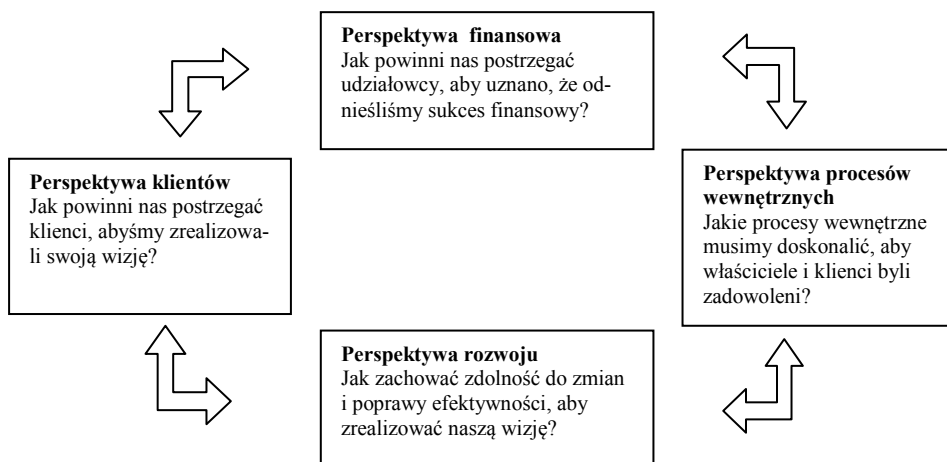
---

<sup>1</sup> Wniosek ten wynikał z ich badań wśród 275 ankietowanych menedżerów. SKW stała się dla tych firm integralną częścią procesu zarządzania zmianami, wynikającymi ze strategii. Pozwoliła bowiem spojrzeć na założenia strategiczne szerzej, czyli poza wskaźniki finansowe i skoncentrować się na czynnikach tworzących faktyczną wartość ekonomiczną. Badane firmy stosując SKW, w ciągu trzech lat zarządzania osiągnęły znaczący sukces, co przekładało się na poprawę wyników, przekładając się w skali rocznej na miliony dolarów (Kaplan, Norton 2002).



ona efektywność krótkoterminową organizacji z perspektywy finansowej oraz zasadnicze czynniki tworzenia wartości, które warunkują jej długoterminowy sukces finansowy i rynkowy. Cele i mierniki analizowane w SKW wynikają bowiem z wizji i strategii organizacji.

Fundament SKW stanowią cztery perspektywy istotne przy analizie efektywności współczesnej organizacji.



Rysunek 3. Cztery perspektywy Strategicznej Karty Wyników

Źródło: Kaplan, Norton (2002): 28.

Strategiczna Karta Wyników jest czymś więcej niż tylko systemem mierzenia efektywności bieżącej. Stanowi ona równocześnie system wspomagający realizację strategii w długim okresie dla innowacyjnych organizacji. Cztery perspektywy badania ich efektywności stanowią dla kierownictwa uniwersalne narzędzie przełożenia wizji i strategii firmy na zestaw logicznie powiązanych mierników efektywności.

Właściwe opracowanie czterech perspektyw SKW pozwala na zachowanie równowagi pomiędzy celami krótko- i długookresowymi firmy, pomiędzy czynnikami wpływającymi na wyniki a ich wymaganym poziomem czy wreszcie pomiędzy miernikami przyjętymi w ramach założeń.

Te organizacje, które potrafią przełożyć swoją strategię na system mierzenia jej wyników, mają dużo większą szansę na jej realizację. Mogą one bardziej precyzyjnie prezentować swoje cele, koncentrować uwagę kierownictwa na kluczowych czynnikach sukcesu oraz podejmować działania i inwestycje, które lepiej służą realizacji celów strategicznych. W sytuacji, kiedy strategiczne rokowania przekładają się na codzienne działania, organizacja musi wspierać rozwój swojego potencjału organizacyjnego w kierunku stawania się lepszym od konkurencji.

Strategiczna Karta Wyników w procesie zarządzania powinna być czymś więcej niż zastosowaniem kilkunastu mierników (aczkolwiek są one bardzo przydatne w działaniach organizacji), ujętych w czterech perspektywach. Powinna ona opisywać strategię poprzez mierniki realizacji celów oraz czynników przyszłego sukcesu, ujętych w serię zależności przyczynowo-skutkowych. System mierzenia efektywności powinien być jedynie środkiem do osiągnięcia celu, jakim jest system zarządzania strategicznego, umożliwiający monitorowanie postępów realizacji strategii. Proces wdrażania SKW ma zatem na uwadze konkretny cel strategiczny i powinien obejmować następujące po sobie etapy, w zależności od zakresu działania organizacji w okresie bieżącym i zakładanych do realizacji celów strategicznych.

### **3. Skuteczna realizacja strategii poprzez współpracę podmiotów w przestrzeni społeczno-gospodarczej regionu**

Ekonomiści, politycy, media zajmują się obecnie z ogromnym zaangażowaniem tematem europejskiej inicjatywy wzrostu. Oznacza ona połączenie zdrowych finansów publicznych, głębokich reform strukturalnych i ukierunkowanych inwestycji, nie tylko na szczeblu regionalnym i krajowym, lecz również unijnym, tak, by wykorzystać pełen potencjał Unii. UE musi zagwarantować, że problemów konkurencyjności nie będzie się odkładać na później, a reformy strukturalne zostaną odpowiednio szybko wdrożone. W tym celu proponuje nową politykę spójności, która ściśle wiąże dostęp do funduszy strukturalnych i funduszu spójności z wdrażaniem reform strukturalnych wspierających wzrost gospodarczy. Osiągnięcie tego celu upatruje się w stworzeniu warunków do rozwoju współpracy partnerskiej w oparciu o tzw. umowy partnerskie pomiędzy różnymi podmiotami ze sfery gospodarki, nauki, kultury, polityki. Łącząc swoje wysiłki w ramach partnerstwa, podmioty skuteczniej wykorzystywałyby unijne fundusze w ramach wspólnych projektów służących osiągnięciu korzyści w skali regionalnej, krajowej i unijnej.

Nowoczesne państwo narodowe zbudowano na twierdzeniu, które po raz pierwszy pojawiło się jeszcze w XVI wieku, że terytorium polityczne i terytorium gospodarcze muszą pokrywać się ze sobą, a ich jedność ma gwarantować rządowa kontrola. Ten wzorzec postępowania do dnia dzisiejszego partie polityczne, jako liderzy życia społecznego, określają słowem „suwerenność” i szczególnie w sytuacji, gdy odczuwają mniej efektywnej władzy, coraz mocniej podkreślają swoją kontrolę. A przecież świat integruje się we wszystkich sferach działania – gospodarczej, społecznej, kulturowej, politycznej – i uzależnia wzajemnie od siebie jak nigdy dotąd. Jedną z prawdziwych innowacji naszego stulecia w sferze społecznej jest umacnianie się kreatywnego społeczeństwa otwartego na problemy tak w skali lokalnej, jak i globalnej. Jest to społeczeństwo określane często mianem społeczeństwa sieciowego, wykorzystującego osiągnięcia współczesnej techniki komunikacji do wzajemnej wymiany doświadczeń, do nawiązywania współpracy w rozwiązywaniu problemów wykraczających poza granice administracyjne wyznaczane przez rządy krajowe czy regionalne. Zmieniająca się dynamika rynków pod wpływem rozwoju nowoczesnych sieci

komunikacyjnych, konwergencji w przemyśle oraz wzrostu zaangażowania i aktywności klientów, stwarza potrzebę ciągłych zmian w procesie tworzenia wartości. Dokonując analizy transformacji biznesu, C.K. Prahalad i M.S. Krishan (2010) wyłaniające się przemiany w świecie organizacji opierają w swojej koncepcji na dwóch zasadniczych filarach. Pierwszy z nich to tworzenie wartości opartej na spersonalizowanych doświadczeniach konsumentów. Nawet wówczas, gdy firmy zaspokajają potrzeby dużej rzeszy klientów, w globalnej przestrzeni muszą w swoich działaniach koncentrować uwagę na pojedynczym kliencie i stworzyć wartość opartą na spersonalizowanych doświadczeniach konsumentów w danym czasie. Żadna organizacja nie jest aż tak wielka pod względem zasięgu i rozmiarów, aby sprostać tym wyzwaniom. Aby zadowolić doświadczenia pojedynczego konsumenta w danym czasie, wszystkie organizacje muszą podjąć współpracę umożliwiającą dostęp do zasobów innych wielkich i małych organizacji, często z całego globu. Drugi filar transformacji biznesu wiąże się zatem z koncentracją uwagi na dostępie do zasobów, a nie na własności zasobów.

Dostosowanie się do tych przemian w sposobie pojmowania nowych działań ma – zdaniem autorów koncepcji – decydujące znaczenie dla rozwoju każdej organizacji. Budowanie modelu współpracy między organizacjami może im sprawiać trudności z dostosowywaniem się do tych nowych sposobów podejścia w wielozadaniowym środowisku. Zespoły organizacji muszą się zbierać w rzeczywistym czasie i w tym czasie muszą zaczynać efektywne funkcjonowanie, wyszukane sposoby budowania zespołu i marnotrawstwo czasu są oznakami nieefektywności. Każda transformacja w organizację wielozadaniową poprzez budowanie współpracy powinna rozpocząć się od jasnego i wyraźnego spojrzenia w przyszłość, „wymaga wyobraźni, pasji tworzenia wartości i zdolności do przekształcania koncepcji w szczegółowo określone kroki (...). Wymaga od liderów wyobrażania sobie przyszłości swoich firm, a jednocześnie działania z poczuciem odpowiedzialności za dzień dzisiejszy” (Prahalad, Krishnan 2010).

W warunkach nieskrępowanego światowego przepływu ludzi, towarów, kapitału i technologii poszczególne miasta czy regiony stają się bezpośrednimi konkurentami innych, często bardzo odległych w sensie geograficznym – ośrodków społeczności lokalnych i regionalnych. Miasto lub region, które pragną zdobyć pozycję w gospodarce globalnej stają, według R. Moss Kanter, wobec pięciu zasadniczych zadań:

- zidentyfikowania swoich podstawowych zasobów i możliwości (mocne strony) oraz stworzenia na tej podstawie inspirującej wizji rozwoju,
- rozbudowania współpracy pomiędzy firmami (*business-to-business collaboration*), która (zwłaszcza małym i średnim firmom) pomagać będzie w znajdowaniu krajowych i zagranicznych partnerów, poznawaniu rynku międzynarodowego i przenoszeniu do swojej działalności najlepszych doświadczeń zgromadzonych przez innych,
- nadania lokalnemu środowisku charakteru przyjaznego zagranicznym przybyszom, by w ten sposób zachęcać inwestorów i rozwijać wśród ludności lokalnej cechy przydatne w kontaktach z gospodarką globalną,

- umacniania pewności zatrudnienia poprzez kształtowanie siły roboczej gotowej do podejmowania nowych wyzwań edukacyjnych i do poszukiwania najwyższych standardów działań,
- rozwijania nowych form zaangażowania obywatelskiego, które ludziom różnych zawodów i doświadczeń umożliwiają współpracę w ramach zespołów działających na rzecz interesów społeczności lokalnej i regionalnej (Moss Kanter 1995).

Władze regionalne i lokalne stosują często wybiórczo niektóre z tych działań, ograniczając się jedynie do wydawania pieniędzy na drogę reklamy bez wstępnej analizy i oceny planów działania. W celu koordynowania wszystkich działań w sferze zarządzania, powinien być powołany w regionie stały zespół. Jednakże, aby odniósł on sukces, w jego skład powinni wejść specjaliści zarówno ze strony władz regionalnych i lokalnych, jak również miejscowego biznesu. Współpraca pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym na etapie strategii jest, zdaniem Ph. Kotlera, bardzo ważnym wyznacznikiem przyszłego sukcesu. Praktyka taka jest szeroko stosowana w USA i przynosi pozytywne efekty (Kotler, Asplund, Rein, Haider 1999). Zadania zespołu są bardzo ważne na etapie opracowania wizji opartej na realistycznej ocenie atutów regionu, które są wyjątkowe i odpowiednio komercyjne, aby stworzyć podstawy wzrostu wartości dodanej i na jej podstawie opracowania długoterminowego planu działania prowadzącego do osiągnięcia założonych celów.

W opracowanej przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego w 2010 roku „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony. Miasta. Obszary wiejskie” (Monitor Polski (2011), postrzeganie polityki regionalnej jako głównego instrumentu osiągania celów rozwoju kraju w układzie terytorialnym pociąga za sobą konieczność wieloszczeblowego zarządzania w ramach różnych polityk sektorowych. Oznacza to, że za realizację celów rozwojowych odpowiadają różne podmioty publiczne i niepubliczne umiejscowione w regionach, w związku z tym dla sprawnej i efektywnej realizacji polityki regionalnej kluczowe jest zapewnienie skutecznej koordynacji działań podejmowanych przez różne podmioty, tak w układzie pionowym, jak i w układzie poziomym. Współpraca ta jest ważna na wszystkich etapach realizacji strategii, tak na etapach jej budowy, jak i wdrażania. Bardzo skutecznym narzędziem w procesie realizacji strategii rozwoju regionalnego, uwzględniającej pionową i poziomą współpracę między podmiotami, mogłaby stać się Strategiczna Karta Wyników.

## Literatura

- Angel D. (1990), *New Firm Formation in the Semiconductor Industry: Elements of a Flexible Manufacturing System*, „Regional Studies”, nr 3 (24), s. 211–321.
- Becattini G. (1992), *Le district marshallien: Une notion socio-economique*, w: *Les regions qui gagnent*, red. G. Benko, A. Lipietz, Paris, s. 38.
- Czubasiewicz H., Grajewski P. (2005), *Wizja sukcesu firmy, a kryteria doboru menedżera – doświadczenia praktyczne*, w: *Sukces organizacji Ujęcie zasobowe i procesowe*, red. Z. Kreft, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, s. 45.
- Fukuyama F. (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa–Wrocław.

- Kaplan R.S., Norton D.P. (2002), *Strategiczna Karta Wyników. Balanced Scorecard. Praktyka*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa, s. 5.
- Kotler Ph., Asplund Ch., Rein I., Haider D.H. (1999), *Marketing Places Europe*, London.
- Monitor Polski (2011), DzU RP, w 36, poz. 423, Warszawa.
- Moss Kanter R. (1995), *The World Class Thriving Locally in the Global Economy*, New York.
- Oblój K. (1998), *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa, s. 32–33.
- Stiglitz J.E. (2007), *Wizja sprawiedliwej globalizacji Propozycje usprawnień*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

#### **BALANCED SCORECARD AS A STRATEGIC MANAGEMENT IN BUILDING COOPERATION IN THE REGION IN THE FACE OF MANAGEMENT OF EU FUNDS IN THE NEW TERM ASSISTANCE**

**Abstract:** Since 2004, Poland is a member of the European Union. The entrance of our country into the EU structures organizations posed a new challenge in terms of meeting the competitiveness and increase innovation, but also created the possibility of participation in support programs, particularly with regard to the external power supply of capital. Financial resources are needed both for operational activities and also in particular development projects.

The paper discusses the Balanced Scorecard as a management tool development processes in terms of development funds under the EU's assistance. On the basis of identified operation BSC promoters being desired results.

**Keywords:** Balances Scorecard, European Funds

#### **Cytowanie**

- Wierzbicka B. (2014), *Strategiczna Karta Wyników jako element zarządzania strategicznego w budowaniu współpracy w regionie w obliczu zagospodarowania środków unijnych w nowej perspektywie pomocowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 802, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 65, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 179–191; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).

