



Współpraca

Część 2.11:
Jak mierzyć wpływ



Innovation and creativity mentality
advancement in SMEs



Erasmus+

Jak mierzyć wpływ

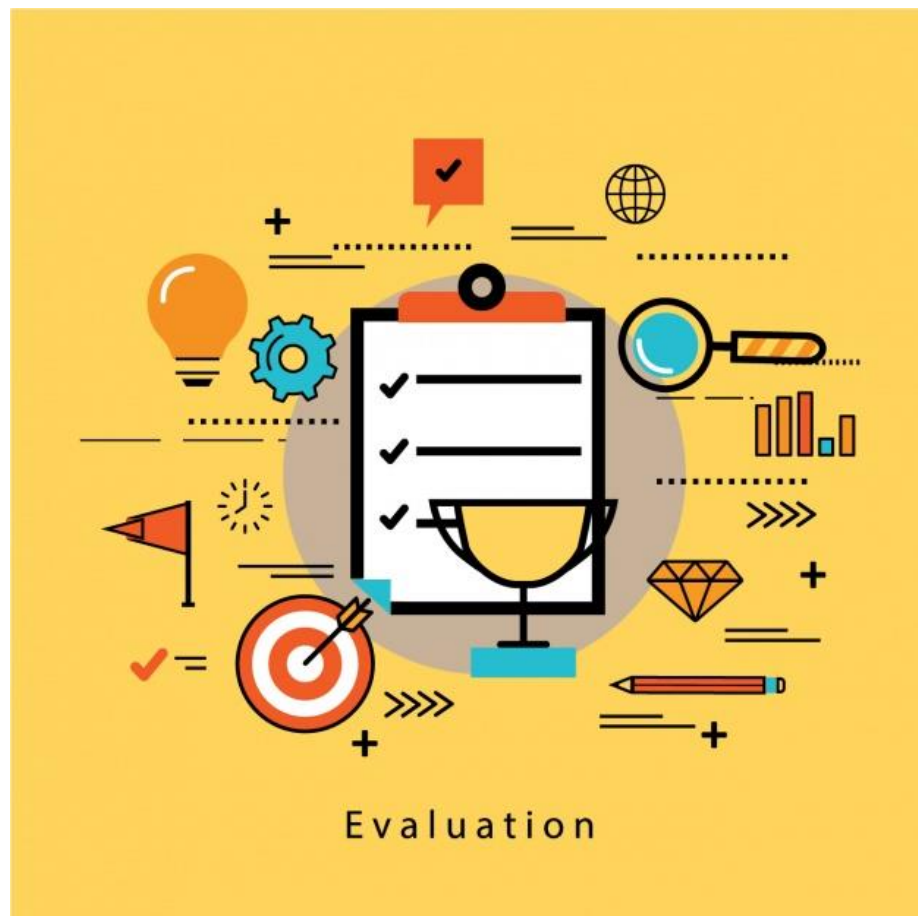
Niniejsza część opisuje sposób mierzenia wpływu za pomocą karty wyników.

Cele:

- Wyjaśnienie, czym jest karta wyników i jak jej używać, a także kilka przykładów kart wyników

Efekty szkolenia:

- Zrozumienie, czym jest karta wyników
- Umiejętność używania karty wyników do mierzenia wpływu współpracy w swojej organizacji
- Umiejętność zinterpretowania wyników i stworzenia planu poprawy.



Źródło: <https://www.freepik.com/>



Zarządzanie innowacjami

Temat 1 Kreatywność

- 1.1 Zarządzanie kreatywnością
- 1.2 Wszyscy jesteśmy kreatywni
- 1.3 Rodzaje i poziomy innowacji
- 1.4 Jak stworzyć strategię zarządzania kreatywnego w miejscu pracy
- 1.5 Jak opracować proces indywidualnej kreatywności
- 1.6 Jak opracować proces kreatywności organizacyjnej
- 1.7 Narzędzia do opracowania procesu kreatywności organizacyjnej
- 1.8 Jak zarządzać procesem kreatywności: Kluczowe czynniki sukcesu
- 1.9 Jak mierzyć wpływ

Temat 2 Współpraca

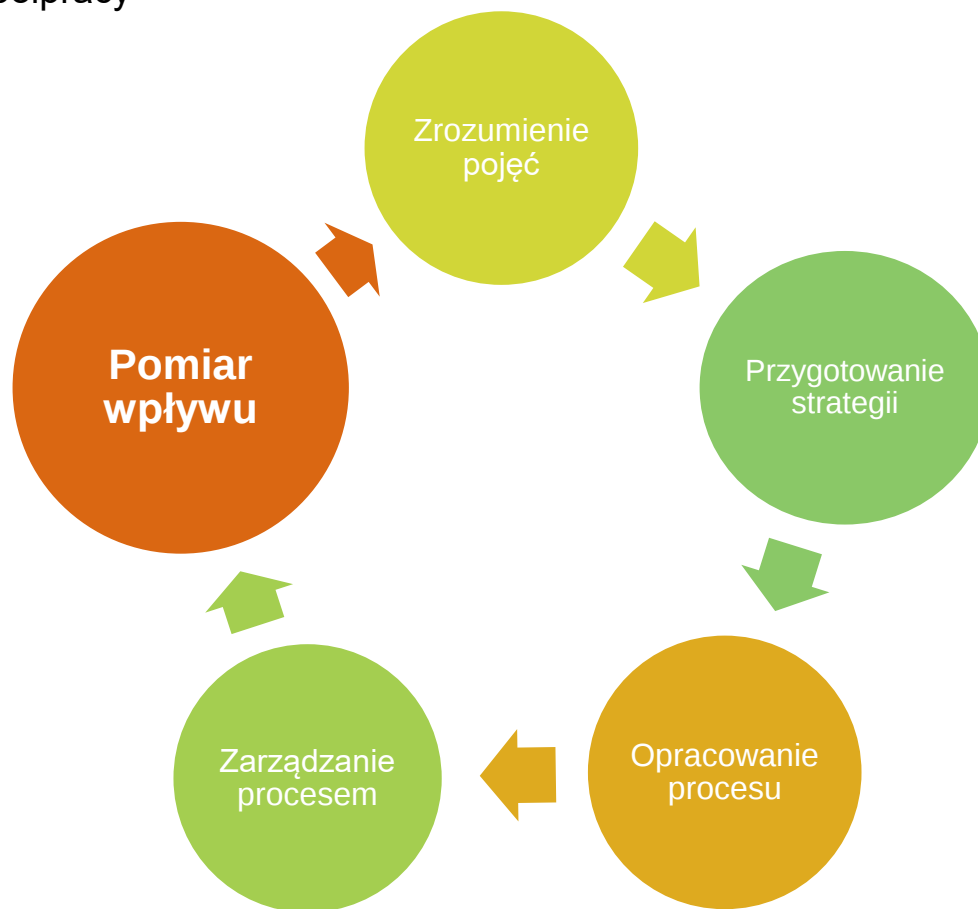
- 2.1 Zarządzanie współpracą
- 2.2 Jak i dlaczego współpracować
- 2.3 Rodzaje współpracy
- 2.4 Jak stworzyć strategię zarządzania współpracą w miejscu pracy
- 2.5 Jak zaplanować zarządzanie współpracą w miejscu pracy
- 2.6 Jak skutecznie współpracować
- 2.7 Jak znaleźć odpowiednich partnerów
- 2.8 Jak opracować proces współpracy
- 2.9 Jak proces współpracy sprawi, że moja organizacja będzie innowacyjna

- 2.10 Jak zarządzać procesem współpracy: Kluczowe czynniki sukcesu
- 2.11 Jak mierzyć wpływ



Jak zarządzać współpracą?

Pięć kroków współpracy





Karta wyników

*Karta wyników jest powszechnym narzędziem
służącym do oceny procesów lub działań*

PRZEZNACZENIE

- ⇒ Karta wyników może pomóc Ci dopasować określone części Twojego planu i uzyskać przegląd wyników Twojej firmy w kilku obszarach jednocześnie
- ⇒ Zastosuj zrównoważoną kartę wyników, aby przełożyć swoją misję biznesową i strategię na konkretne cele i działania



Karta wyników

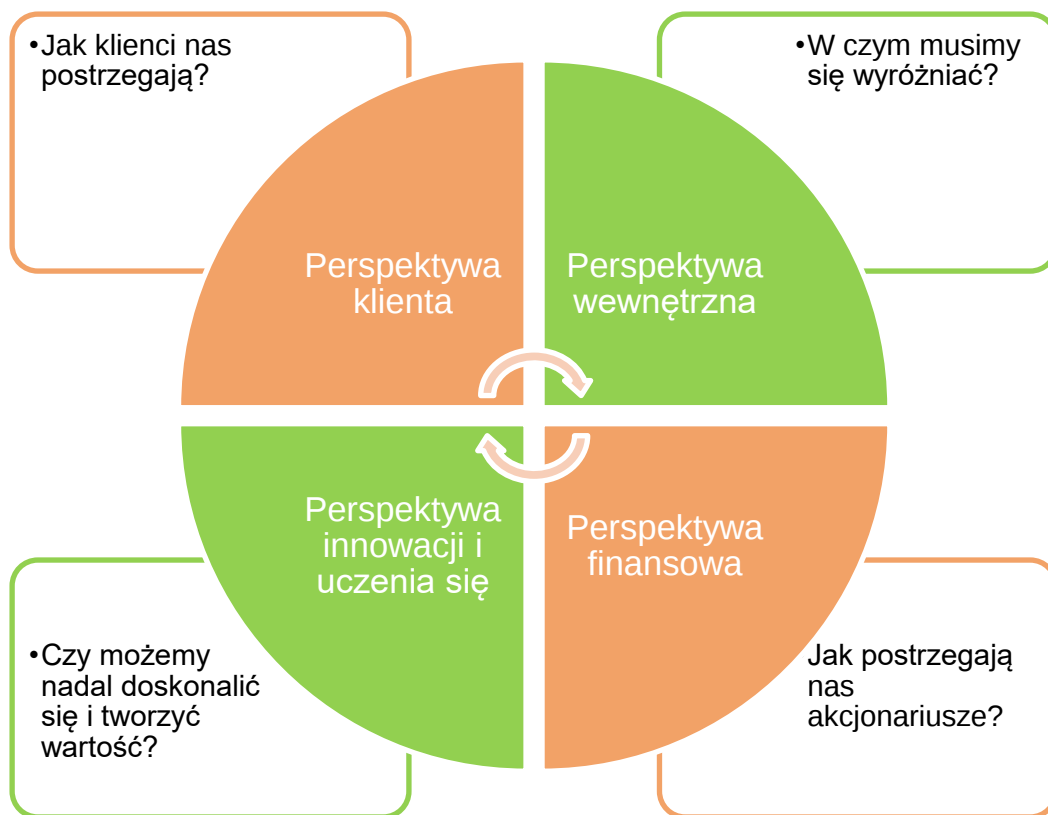
JAK TO DZIAŁA?

- Analizując wyniki niektórych aspektów działalności firmy, masz szansę podejmowania świadomych decyzji w oparciu o dane uzyskane z ankiet i wywiadów
- Informacje w karcie wyników pochodzą z badań przeprowadzonych przez kierownictwo, pracowników firmy i klientów, z wyszczególnieniem komentarzy dotyczących wyników projektu lub zespołu
- Zrównoważona karta wyników pozwala spojrzeć na biznes z czterech ważnych perspektyw, udzielając odpowiedzi na następujące pytania:



Karta wyników

PERSPEKTYWY

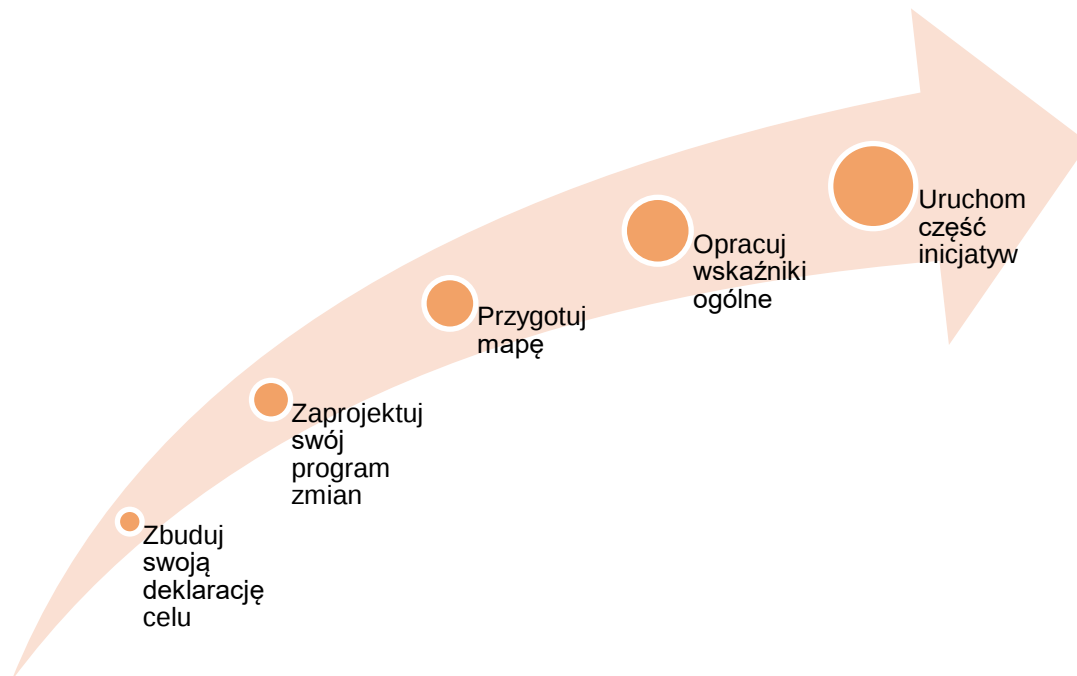




Karta wyników

JAK JEJ UŻYĆ?

- 5 kroków do utworzenia zrównoważonej karty wyników





Karta wyników

1. Zbuduj swoją deklarację celu

Deklaracja celu jasno określa, w jaki sposób będziesz się różnić na tle konkurencji

Cel

- *Mówi światu, co zamierzasz zrobić*

Przewaga konkurencyjna

- *W jaki sposób wygrasz*

Zakres

- *Gdzie to zrobisz*



Karta wyników

2. Zaprojektuj swój program zmian

Twój program zmian to proste przedstawienie zmian, które nastąpią w Twojej organizacji podczas realizacji strategii



Czego potrzebujesz, aby osiągnąć lepsze wyniki w swojej organizacji, aby osiągnąć swój cel?



Jakie dźwignie trzeba pociągnąć, aby wprowadzić zmiany?

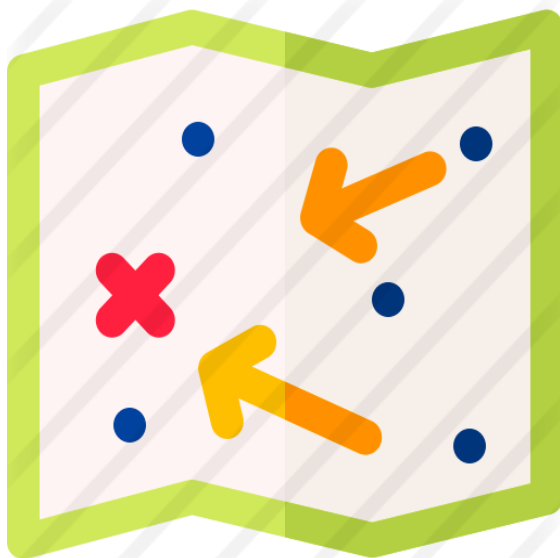
Jeśli deklaracja celu jest „skierowana na zewnątrz”, program zmian „jest skierowany do wewnątrz”



Karta wyników

3. Zrób mapę

*To prosta, jednostronicowa
forma wizualna przedstawienia Twoich celów strategicznych, z
powiązaniem przyczynowo-skutkowymi.
Ukazuje obraz Twojej strategii, tak, aby każdy mógł ją zrozumieć*



*Bez mapy, która poprowadzi Cię do
celu, bardzo łatwo jest wykonać wiele
niewłaściwych zwrotów na drodze do
realizacji strategii*



Karta wyników

4. Opracuj wskaźniki ogólne

Do czego służą wskaźniki?

Pomagają w
zarządzaniu

- Zrozum, co nie działa

Pomagają w
motywowaniu

- Ludzie reagują na to, co jest mierzone, nawet jeśli nie wiąże się z tym żadna nagroda



Wybierz wskaźniki pomiaru, które pomogą Ci realizować Twoją strategię



Karta wyników

5. Uruchom część inicjatyw

Inicjatywy (lub projekty) są miejscem, w którym realizowana jest Twoja strategia



Jakie projekty musisz rozpocząć, aby zrealizować tę strategię?



Co zamierzasz przestać robić, aby skupić się na swojej strategii?



Karta wyników

6. Przedstaw informacje



<https://www.clearpointstrategy.com/real-life-balanced-scorecard-examples/>



Karta wyników

6. Przedstaw informacje

Tablica wyników biznesowych e-commerce

	Cele krótkoterminowe	Cele długoterminowe	Wskaźniki	Inicjatywy
Perspektywa finansowa	Wzrost sprzedaży i redukcja kosztów	15% wzrost w sprzedaży netto i 10% spadek kosztów operacyjnych	Sprawozdania finansowe	Negocjacje z dostawcami
Perspektywa klienta	Bycie odniesieniem do różnych produktów	Wzrost w liczbie nowych produktów w każdym kwartale o 15%	Liczba nowych produktów wypuszczanych na rynek co kwartał	Stworzenie komisji ds. innowacyjności i rozwoju
Perspektywa procesów wewnętrznych	Możliwość ciągłego tworzenia produktów	Rozpoczęcie co najmniej pięciu projektów dotyczących nowych produktów w każdym miesiącu	Raporty dot. Innowacyjności produktów	Pozyskanie konkretnego oprogramowania dla zarządzania rozwojem produktu
Perspektywa uczenia się i wzrostu	Zatrudnianie wysoko wykwalifikowanej kadry zarządzającej rozwojem produktów	Zatrudnianie co najmniej 2 profesjonalistów z wyższym wykształceniem w rozwoju produktów	Liczba profesjonalistów zarządzających rozwojem produktów z wyższym wykształceniem	Wybranie pracownika który odbędzie studia wyższe i zatrudnić kolejnego z wyższym wykształceniem



Karta wyników

Ćwiczenie: Mapa strategiczna dla browaru rzemieślniczego

	Cele krótkoterminowe	Cele długoterminowe	Wskaźniki	Inicjatywy
Perspektywa finansowa				
Perspektywa klienta				
Perspektywa procesu wewnętrznego				
Perspektywa innowacji i uczenia się				



Karta wyników

Ćwiczenie: Mapa strategiczna dla browaru rzemieślniczego

	Cele krótkoterminowe	Cele długoterminowe	Wskaźniki	Inicjatywy
Perspektywa finansowa	Wzrost przychodów	Wzrost przychodów o 10%	Sprawozdania finansowe	Stworzenie nowych polityk kredytowych dla dystrybutorów
Perspektywa klienta	Wysoka przeciętna ocena klientów	Wzrost wartości każdego zakupu o średnio 15%	Wartość faktur dla każdego pojedynczego zakupu	Stworzenie nowych zestawów produktów
Perspektywa procesów wewnętrznych	Stworzenie gamy kanałów sprzedaży	Przetansferowanie co najmniej 30% sprzedaży na nowe kanały	% sprzedaży na każdy kanał	Wdrożenie telemarketingu i sklepu online
Perspektywa uczenia się i wzrostu	Zatrudnianie wykwalifikowanej kadry ds. sprzedaży	Przeszkolenie 100% zespołu ds. sprzedaży	Liczba certyfikatów uzyskanych przez pracowników	Rozwijać partnerstwo z firmą prowadzącą sprzedaż kursów online



Przykłady kart wyników

- Przykład 2: Ustalenie ogólnych celów dotyczących wydajności obsługi klienta



Perspektywa finansowa	
Cele	Wskaźniki
Przetrawianie	Cash flow
Sukces	Kwartalny wzrost sprzedaży oraz przychodu operacyjnego
Funkcjonowanie	Wzrost udziału w rynku

Perspektywa Klienta	
Cele	Wskaźniki
Nowe produkty	% sprzedaży z nowych produktów, % sprzedaży z zastrzeżonych produktów
Responsywna podaż	Dostawa na czas (określona przez klienta)
Preferowany dostawca	Udział w zakupach na głównych rachunkach, ranking wg. kluczowych rachunków
Współpraca z klientem	Liczba wspólnych projektów inżynierskich

Menedżerowie przełożyli te cele ogólne na cztery cele szczegółowe i określili odpowiednie wskaźniki dla każdego z nich, jak pokazano na poniższym schemacie.



Przykłady kart wyników

- Przykład 2: Ustalenie ogólnych celów dotyczących wydajności obsługi klienta



Perspektywa wewnętrzna	
Cele	Wskaźniki
Możliwości technologiczne	Geometria produkcji vs. konkurencja
Doskonałość produkcji	Czas trwania cyklu produkcyjnego Koszt wytworzenia części Zysk
Wprowadzenie nowego produktu	Zaktualizowany harmonogram wprowadzania produktu vs. Plan

Perspektywa innowacji i uczenia się	
Cele	Wskaźniki
Przywództwo technologiczne	Czas na stworzenie nowej generacji produktu
Kształcenie w zakresie produkcji	Czas trwania procesu osiągnięcia dojrzałości przez produkt
Skupienie na produkcji	% produktów które odpowiadają za 80% sprzedaży
Moment wejścia na rynek	Wprowadzenie produktów na rynek a konkurencja

Menedżerowie przełożyli te cele ogólne na cztery cele szczegółowe i określili odpowiednie wskaźniki dla każdego z nich, jak pokazano na poniższym schemacie.



Pomoce dydaktyczne

Definicja karty wyników

<https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-balanced-scorecard>

Animacja opisująca zrównoważoną kartę wyników: pochodzenie, zastosowania i etapy

<https://www.youtube.com/watch?v=6AwStmfS2HY>

Jak zmierzyć wpływ współpracy pracowników na biznes

<https://www.forbes.com/sites/sap/2018/03/07/how-to-measure-the-business-impact-of-employee-collaboration/#730a2825bd62>

Przegląd rozdziału

Bieżący rozdział zawiera informacje o tym, czym jest karta wyników oraz jak zaprojektować i używać tego narzędzia.

Wyjaśnia różne fazy tworzenia zrównoważonej karty wyników z ich celami, elementami, danymi, wymaganiami i zakresem.

Zawiera także kilka przykładów kart wyników.