

Dr Katarzyna TUBIELEWICZ
Politechnika Gdańska
Katedra Zarządzania
Wydział Zarządzania i Ekonomii

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW – DOSKONAŁE NARZĘDZIE NAWIGACJI STRATEGICZNEJ

Streszczenie: Dynamika zmian w otoczeniu przedsiębiorstw warunkuje tworzenie odpowiednich modeli biznesowych, które implikują wybory strategiczne przedsiębiorstw, wpływając na pozycję konkurencyjną, wybór strategii oraz mierników jej realizacji. Celem artykułu jest zaprezentowanie Strategicznej Karty Wyników (SKW) jako skutecznego narzędzia monitorowania realizacji przyjętej strategii. Na tym tle przedstawiono istotę SKW oraz cztery podstawowe logicznie ze sobą powiązane perspektywy karty wyników. W artykule omówiono wybrane narzędzie informatyczne – pakiet Result Scorecard – wspomagające wdrożenie strategicznej karty wyników.

BALANCED SCORECARD – PERFECT TOOL FOR STRATEGIC NAVIGATION

Abstract: Dynamics of changes in the business environment determines the development of appropriate business models that imply strategic choices of businesses, affecting the competitive position, the selection of strategies and measures of its implementation. The purpose of this article is to present the Balanced Scorecard (BSC) as an effective tool for monitoring the implementation of the strategy. On this background the essence of the BSC and the four basic logically interrelated perspectives scorecard were presented. The article discusses the selection-tool – a package Scorecard Result – supporting the implementation of the Balanced Scorecard.

Słowa kluczowe: Strategiczna Karta Wyników, zarządzanie strategiczne, narzędzia informatyczne

Keywords: Balanced Scorecard, strategic management, informatics tools

1. WPROWADZENIE

Nasilający się proces globalizacji, zaostrzająca się konkurencja, działalność w warunkach nowej ekonomii, dynamika rozwoju gospodarczego opartego na innowacji kreują sposób zarządzania przedsiębiorstwem nastawiony na zmianę myślenia strategicznego. Zaprezentowana w niniejszym artykule Strategiczna Karta Wyników stanowi doskonały instrument komunikacji strategii z optymalnym w danej sytuacji rynkowej modelem biznesu. Modele biznesowe warunkują wybory strategiczne przedsiębiorstw, a Strategiczna Karta Wyników odpowiednio wkomponowana w proces planowania może stać się jednym z kluczowych procesów zarządzania strategicznego. Strategiczna Karta Wyników stanowi nowatorskie podejście do zarządzania strategicznego, wspomagając realizację strategii

w długim okresie. Wykorzystuje system mierzenia efektywności karty w czterech kluczowych procesach zarządzania, w tym: w dopasowaniu wizji i strategii; w wyjaśnieniu celów i mierników strategicznych oraz ich integracji z systemami zarządzania; w planowaniu, wyznaczaniu celów i podejmowaniu inicjatyw strategicznych oraz w usprawnianiu systemów monitorowania realizacji strategii i uczenia się organizacji[5].

2. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W BUDOWIE STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

Zarządzanie strategiczne jest procesem decyzyjnym i wdrożeniowym nadającym przedsiębiorstwu kierunek funkcjonowania w przyszłości. Wraz ze stopniem złożoności otoczenia, wzrostem niepewności i ryzyka prowadzonej działalności, zmianom ulegały koncepcje zarządzania wraz z całym instrumentarium im towarzyszącym. Kształtowanie zasad zarządzania strategicznego było procesem długotrwałym, dostosowującym przedsiębiorstwo do zmian zachodzących nie tylko w jego otoczeniu, ale również w jego wewnętrznych strukturach. Pojawienie się pojęcia zarządzania strategicznego datuje się na lata 70. XX wieku [13]. Przełomowe zmiany, jakie zachodziły w procesie zarządzania strategicznego w ostatnich latach, obejmują: odejście od formalnych procedur na rzecz całościowego (holistycznego) podejścia do przedsiębiorstwa, coraz większy udział wiedzy, kreatywności, inicjatywy w podejściu do zarządzania strategicznego. Współczesne koncepcje zarządzania strategicznego nastawione są na indywidualizację działań strategicznych związanych z realizacją misji, wizji i celów przy wykorzystaniu posiadanych zasobów, tak aby sprostać wyzwaniom otoczenia i osiągnąć przewagę konkurencyjną [15]. Jednocześnie należy podkreślić, że kluczowym aspektem przetrwania organizacji jest odpowiednia konfiguracja zasobów przedsiębiorstwa w procesie zarządzania strategicznego. Według definicji J. Antoszkiewicza zarządzanie strategiczne jest narzędziem aktywnego podnoszenia własnej konkurencyjności. Łączy ono w sobie dwa światy: dzień dzisiejszy i przyszłość organizacji [1]. Z kolei A. Stabryła podkreśla znaczenie procesu zarządzania strategicznego w rozwiązywaniu newralgicznych problemów organizacji, jej rozwoju, a także adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu [12]. Zarządzanie strategiczne według R. Krupskiego to „proces opracowywania strategii w reakcji na zmiany otoczenia oraz powiązany z nim proces wprowadzania strategii, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak rozdysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju” [7]. J. Rokita w ramach procesu zarządzania strategicznego uwzględnia następujące działania [11]:

- określenie kierunku, w jakim organizacja powinna zmierzać poprzez opracowanie wizji i misji przedsiębiorstwa,
- analizę otoczenia konkurencyjnego w celu identyfikacji obecnych i przyszłych szans oraz zagrożeń,
- analizę potencjału przedsiębiorstwa, najważniejszych zasobów i umiejętności w celu określenia mocnych i słabych stron organizacji,
- stworzenie warunków umożliwiających podejmowanie działań związanych z wykorzystywaniem pojawiających się okazji rynkowych,
- wybór najkorzystniejszej strategii,
- określenie najlepszego sposobu wdrożenia wybranej do realizacji strategii.

Szerzej proces zarządzania strategicznego ujęli autorzy J. Pearce i R.B. Robinson, traktując zarządzanie strategiczne jako decyzje i działania związane z opracowaniem i realizacją planów, stosownie do założonych celów przedsiębiorstwa. W toku procesu zarządzania strategicznego dodatkowo uwzględnili [9]:

- dostosowanie najbardziej pożądanej opcji strategicznej do przyjętej misji,
- ustalenie celów perspektywicznych i opracowanie wersji rozwiniętej podstawowych strategii zarządzania przedsiębiorstwem, skorelowanych z najlepszymi opcjami strategicznymi,
- sformułowanie szczegółowych celów rocznych i strategii krótkoterminowych, stosownie do wybranych strategii podstawowych,
- oszacowanie efektywności wdrażania strategii, uwzględniając przyszłe wymagane zmiany.

Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga stworzenia odpowiedniego klimatu organizacyjnego. Ten z kolei wymaga otwartego a jednocześnie skonkretyzowanego myślenia o przyszłości – myślenia strategicznego, które polega na tworzeniu wielowariantowych koncepcji myślowych opisujących przyszłe i spodziewane kierunki rozwoju przedsiębiorstwa [8]. Można wnioskować, że przedmiotem zarządzania strategicznego są kluczowe problemy przedsiębiorstwa decydujące o jego istnieniu i rozwoju, a samo zarządzanie strategiczne można interpretować przez kategorię strategii. Strategia według A.D. Chandlera to proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcie kierunków działania, a także alokacji zasobów niezbędnych do realizowania tych celów w możliwie najlepszy sposób [10]. Prezentowane w literaturze przedmiotu podejścia do definicji strategii wskazują na niejednorodność jej postrzeganie, przy czym punktem scalającym różnie interpretowane podejścia wydaje się przestrzeń, do której dążą przedsiębiorstwa skoncentrowane na osiągnięciu wyznaczonych celów i efektów biznesowych.

Niebagatelne znaczenie mają nowe modele biznesu, które stanowią podstawę do skutecznego i efektywnego wdrożenia założeń strategicznych. W literaturze przedmiotu spotykane są rozmaite podejścia do zrozumienia pojęcia „model biznesu”. Model biznesu zawiera się między strukturami organizacyjnymi, zasobami, procesami a strategią [3]. Według definicji A.K. Koźminkiego model biznesu może być podstawą do określenia strategii i przygotowania planu strategicznego [6]. Istotne w zrozumieniu pojęcia „model biznesu” jest stwierdzenie, że „model jest tym, czym plan dla strategii – ma być wdrożony w struktury organizacyjne, procesy i systemy” [4]. Na podstawie literatury przedmiotu został opracowany model biznesu składający się z dziewięciu bloków, które zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Koncepcja modelu biznesu

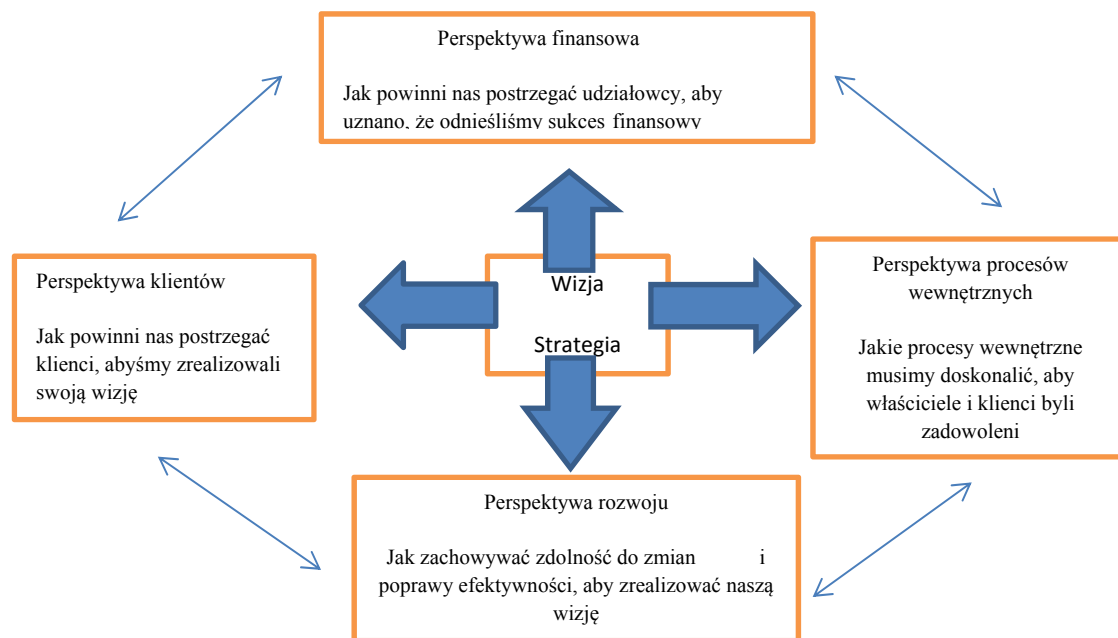
Podstawa modelu biznesu	Blok budujący model biznesu	Charakterystyka
Produkt	Proponowana wartość	Prezentuje obraz oferty przedsiębiorstwa.
Plaszczyzna kontaktu z klientem	Docelowy klient	Opisuje segmenty rynku, którym przedsiębiorstwo zamierza dostarczać wartość.
	Kanały dystrybucji	Opisuje narzędzia i sposoby kontaktu przedsiębiorstwa z klientem.
	Relacje	Opisuje rodzaje więzi, które przedsiębiorstwo buduje na rynku.
Zarządzanie infrastrukturą	Konfiguracja wartości	Uwzględnia kompozycję działań i zasobów przedsiębiorstwa.
	Kluczowe kompetencje	Określa niezbędne do realizowania modelu biznesowego kompetencje przedsiębiorstwa.
	Sieć partnerska	Określa sieć wspólnych przedsięwzięć koniecznych do zaoferowania i skomercjalizowania wartości.
Aspekty finansowe	Struktura kosztów	Obejmuje konsekwencje finansowe instrumentów zaangażowanych w model biznesu.
	Model dochodowy	Określa sposoby zasileniowe i strumienie dochodowe przedsiębiorstwa.

Źródło: M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2013, s. 141

Konstatując, obecnie do najważniejszych obszarów w zarządzaniu strategicznym zaliczyć należy gotowość do gwałtownych zmian, współpracę (relacje) z otoczeniem oraz wdrażanie modeli biznesowych nastawionych na tworzenie wartości. Powodzenie procesów zarządzania strategicznego ściśle związane jest ze zrozumieniem konieczności zastosowania mierników będących podstawą oceny stopnia realizacji przyjętej strategii. W dalszej części artykułu skoncentrowano się na przybliżeniu narzędzia spełniającego taką funkcję, czyli Strategicznej Karty Wyników.

3. STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW

Strategiczna Karta Wyników (*Balanced Scorecard*) jako istotne narzędzie w zarządzaniu strategicznym wymaga kilku słów wstępu. Rozważania rozpoczęto od wyjaśnienia znaczenia angielskich odpowiedników Strategicznej Karty Wyników, tj. terminu *Balanced Scorecard*, gdzie *Balanced*, oznacza: ‘zrównoważona, zbilansowana, kompleksowa lub strategiczna’, zaś *Scorecard* rozumiana jest jako ‘karta wyników, karta osiągnięć, karta dokonań lub tablica wyników’. Inaczej ujmując – Strategiczna Karta Wyników stworzona w latach 90. XX wieku przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona to „strategiczny system, który służy wyjaśnieniu strategii i przełożeniu jej na działania operacyjne” [5]. SKW to „metoda zarządzania łącząca w sposób zrównoważony długo- i krótkoterminowe cele, mierniki finansowe i niefinansowe, wskaźniki efektów działań operacyjnych i wskaźniki wyprzedzające oraz zewnętrzną i wewnętrzną efektywność” [5]. Strategiczna Karta Wyników powinna stanowić odpowiedni zestaw mierników realizacji celów (mierniki z przeszłości) oraz elementy, które pozwalają monitorować przyszłą sytuację przedsiębiorstwa, tzw. czynniki przyszłego sukcesu [5]. Na rysunku 1 przedstawiono źródłowy model Strategicznej Karty Wyników.



Rys. 1. Podstawowy model Strategicznej Karty Wyników – cztery perspektywy
Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001, s. 28

Przedstawiony schemat obrazuje cztery perspektywy, które mają wpływ na stworzenie prawidłowej strategii przedsiębiorstwa. W celu zrozumienia podstawowych założeń

Strategicznej Karty Wyników należy przybliżyć istotę poszczególnych perspektyw. **Perspektywa nauki i rozwoju** pozwala na identyfikację potencjału tkwiącego w organizacji. Stanowi podejście do zasobów ludzkich wykorzystujące kapitał intelektualny kadry zaangażowanej w realizację strategii. Według R.S. Kaplana i D.P. Nortona istnieją trzy główne elementy omawianej perspektywy „potencjał kadrowy, możliwości systemów informacyjnych oraz poziom motywacji, decentralizacji i zbieżności celów” [5]. Najczęściej stosowane mierniki obejmują: poziom satysfakcji pracowników, rotację pracowników, stopień znajomości strategii wśród pracowników, liczbę zrealizowanych inicjatyw, liczbę szkoleń na jednego pracownika, odsetek osób przeszkolonych w ciągu roku oraz relację kosztów szkoleń do kosztów wynagrodzeń [14].

Perspektywa procesów wewnętrznych dotyczy głównie działalności operacyjnej przedsiębiorstwa skoncentrowanej na identyfikacji kluczowych procesów wewnętrznych tworzących przewagę konkurencyjną i wartość przedsiębiorstwa w oczach klientów i akcjonariuszy. W tej perspektywie istotne znaczenie mają mierniki efektywności działań związanych z konfiguracją łańcucha wartości ukierunkowane na doskonałość operacyjną [4, 5]. Do najczęściej stosowanych mierników w danej perspektywie zalicza się: czas trwania procesu operacyjnego, jakość procesów, efektywność czasu wytwarzania, koszty procesów, czas wprowadzania nowych produktów/usług, odsetek reklamacji i defektów oraz czas od zamówienia do dostawcy [14].

Perspektywa klienta, którą można uznać za jedną z istotniejszych perspektyw, zwraca uwagę na propozycję wartości dla klienta, prezentując najważniejsze zalety produktu lub usługi. Perspektywa podkreśla rolę relacji z otoczeniem z uwypukleniem zdolności wyróżniających przedsiębiorstw w postaci marki, wizerunku i reputacji [4]. Do podstawowych mierników perspektywy klienta zaliczyć należy: udział w rynku, zdobywanie klientów, rentowność klientów, utrzymanie klientów oraz ich satysfakcję [5].

Perspektywa finansowa, często uznawana za najważniejszą, jest utożsamiana z powszechnie używanymi wskaźnikami finansowymi. Perspektywa ta może być przyjęta jako wynikowa, czyli taka, w której można sprawdzić skuteczność i efektywność działań określonych w pozostałych perspektywach. Perspektywa finansowa określa metody i sposoby pomiaru długookresowych elementów ekonomicznych zapewniających przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku. Podkreśla wymiar stosowanych w przedsiębiorstwie zasad rachunkowości finansowej i zarządczej czy controllingu [4]. Do najczęściej stosowanych mierników w tej perspektywie zalicza się: ekonomiczną wartość dodaną EVA, stopę zwrotu z inwestycji, stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału, rentowność kapitału własnego, okres zwrotu kapitału, wskaźnik płynności, okres konwersji gotówki, stopień wykorzystania aktywów oraz mierniki dotyczące kosztów [14].

Przygotowanie Strategicznej Karty Wyników należy rozpocząć od perspektywy finansowej, kończąc na perspektywie nauki i rozwoju, zaś wdrożenie powinno przebiegać w sposób odwrotny. Proces wdrożenia SKW powinien zostać rozpoczęty od opracowania wizji, misji i celów strategicznych organizacji. Kolejnym krokiem procesu wdrożenia jest przygotowanie mapy strategii ukazującej zależności pomiędzy celami w poszczególnych perspektywach.

4. NARZĘDZIE INFORMATYCZNE WSPOMAGAJĄCE STRATEGICZNĄ KARTĘ WYNIKÓW – PAKIET RESOULT SCORECARD

Strategiczna Karta Wyników (SKW) zawiera wiele informacji pochodzących z różnych źródeł i baz danych, dlatego też niezbędne staje się zastosowanie odpowiednich narzędzi informatycznych wspomagających proces analizy zebranych danych. W zależności od liczby kart w danym przedsiębiorstwie, proces zbierania i raportowania danych stanowi skomplikowane zadanie. Na rynku oprogramowania pojawiają się różnorodne pakiety wspomagające procesy tworzenia oraz raportowania Strategicznej Karty Wyników. Dostępne pakiety informatyczne często ograniczają zakres wymaganych zastosowań z uwagi na specyfikę wymagań poszczególnych przedsiębiorstw. Oprogramowanie wspomagające raportowanie kart powinno zapewniać bieżący dostęp do baz danych dotyczących mierników, celów i działań strategicznych opisujących stopień realizacji strategii przedsiębiorstwa. Przygotowane narzędzie informatyczne powinno wspierać analizę wyników oraz ułatwiać monitorowanie powiązań pomiędzy celami a osiąganymi wynikami w kontekście odpowiedniego formułowania wniosków dotyczących realizacji strategii. W tym miejscu należy podkreślić, że na polskim rynku rozwija się zakres usług obejmujących pakiety oprogramowania wspomagającego raportowanie Strategicznej Karty Wyników, wśród których można wymienić między innymi: SAP Strategic Enterprise Management, SAS Balanced Scorecard czy Oracle Balanced Scorecard. Na szczególną uwagę zasługuje pakiet informatyczny klasy Business Intelligence – Result Scorecard, autorstwa firmy Ottima plus Sp. z o.o. Pakiet jest narzędziem wspomagającym monitorowanie strategii przedsiębiorstw wdrażających Strategiczną Kartę Wyników (*Balanced Scorecard*). Pakiet Result Scorecard stanowi platformę analityczną pozwalającą opracować analizy i raporty dotyczące wszystkich monitorowanych obszarów działalności organizacji. Autorzy oprogramowania Result Scorecard do jego najważniejszych zalet zaliczają [4]:

- utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników w myśleniu strategicznym o przyszłości przedsiębiorstw,
- możliwość monitorowania wszystkich wskaźników zawartych w czterech perspektywach Strategicznej Karty Wyników,
- możliwość skrócenia czasu obiegu informacji w całym procesie zarządzania strategicznego,
- możliwość generowania raportów z monitoringu mierników z wybranych przedziałów czasowych,
- możliwość wczesnego wykrywania obszarów zakłócających prawidłowy przebieg strategii.

Prezentowany pakiet informatyczny stanowi istotne wsparcie strategii przedsiębiorstwa, jednocześnie gwarantując maksymalne korzyści z wdrożenia Strategicznej Karty Wyników. Kluczową korzyścią wynikającą z zastosowania pakietu jest możliwość **kaskadowania celów** na niższe szczeble zarządzania w danej organizacji z zachowaniem przypisanych dla danego szczebla założeń strategicznych. W omawianej aplikacji zawarte są wszelkie informacje dotyczące wskaźników finansowych i parametrów technicznych niezbędnych do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jednocześnie głównym zadaniem prezentowanego pakietu jest monitorowanie poziomu ustalonych wskaźników. Pakiet Result Scorecard został podzielony na cztery moduły, których krótką charakterystykę zawarto w tabeli 2. W pierwszym omawianym module powinny zostać zawarte wszystkie istotne informacje dotyczące funkcjonowania obszaru dokumentacji niezbędne do stworzenia analizowanego narzędzia, czyli Strategicznej Karty Wyników. W drugim module powinny zostać zawarte niezbędne informacje dotyczące harmonogramu monitorowania. Trzeci moduł daje

możliwości zbudowania raportu ukazującego wyniki mierników w danym okresie czasowym w harmonogramie Strategicznej Karty Wyników. Z kolei czwarty moduł powinien obejmować komponenty dotyczące obsługi administracyjnej pakietu.

Tabela 2. Charakterystyka modułów zawartych w Pakiecie Result Scorecard

Moduł	Element	Charakterystyka
Moduł dokumentacji	Struktura organizacji	Komponent pozwalający na odwzorowanie istniejącej struktury przedsiębiorstwa z dokładnym przyporządkowaniem pracowników do zaprojektowanych stanowisk.
	Wizja i misja	Komponent umożliwia prezentację przyszłych założeń organizacji w formie ogólnie dostępnego w przedsiębiorstwie dokumentu.
	Perspektywy	Omawiany komponent umożliwia dowolną modyfikację ilości perspektyw w zależności od rodzaju prowadzonej działalności, z uwzględnieniem czterech podstawowych perspektyw składających się na Strategiczną Kartę Wyników.
	Mapa strategii	Mapa strategii obrazuje koncepcje strategii przedsiębiorstwa w graficznej postaci wyposażonej w interaktywne obiekty umożliwiające dostęp do dokumentacji zawarte w Strategicznej Karcie Wyników.
	Cele strategiczne	Komponent generuje pożądaną listę celów strategicznych dla wybranych jednostek biznesowych. Sprzyja automatycznemu kodowaniu zdefiniowanych celów strategicznych oraz przydzielaniu tych celów do poszczególnych perspektyw w ramach określonej jednostki biznesowej.
	Mierniki oraz inicjatywy	Komponent przedstawia mierniki, które służą do monitorowania realizacji strategii oraz założonych przez przedsiębiorstwo celów. Posiada funkcję generowania raportu zawierającego listę mierników z określoną ich charakterystyką, m.in. z opisami, sposobem pomiaru, wartościami granicznymi. Inicjatywy powiązane z miernikami mają na celu realizację założeń strategicznych.
	Pozostałe dokumenty	Pakiet informatyczny umożliwia zestawienie wielu dokumentów obejmujących pliki tekstowe, dokumenty PDF, arkusze kalkulacyjne pochodzące z wielu jednostek biznesowych danej organizacji.
Moduł monitorowania	Karta monitorowania miernika	Komponent odpowiada za bieżące monitorowanie mierników z możliwością uzupełnienia wartości miernika w danym okresie czasu. Dodatkowo posiada funkcje przypominania o niezaktualizowanych miernikach.
Moduł raportowania	Wykres monitorowania miernika	Wykres liniowy pokazujący zmiany wartości miernika w zadanym okresie czasowym. Do dyspozycji użytkownika dostępne są dwie skale: skala logarytmiczna umożliwiająca dokładną ocenę trendu wybranego miernika i skala naturalna pozwalająca na ocenę ogólnego przebiegu wskazań miernika.
Moduł administracji	Logo systemowe	Komponent umożliwiający monitorowanie działań w obrębie pakietu.
	Edytor uprawnień	Komponent umożliwiający tworzenie lub usuwanie kont użytkowników oraz nadawanie określonych zadań poszczególnym użytkownikom pakietu.

Źródło: A. Jabłoński, M. Jabłoński: *Strategiczna Karta Wyników. Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2011, s. 114-116

Na zakończenie rozważań dotyczących proponowanego na naszym rynku oprogramowania dotyczącego wspomagania wdrożenia Strategicznej Karty Wyników warto podkreślić, że wiele przedsiębiorstw decyduje się na opracowanie własnych narzędzi informatycznych, które odzwierciedlają specyfikę przedsiębiorstwa i koncepcję opracowania czterech perspektyw Strategicznej Karty Wyników.

5. PODSUMOWANIE

Sukces działań związanych z osiągnięciem założonych efektów biznesowych zależy od dopasowania strategii przedsiębiorstwa do obecnych i przyszłych warunków funkcjonowania. W przedstawionym artykule zwrócono uwagę na aspekt zarządzania strategicznego, w tym na zagadnienia obejmujące prawidłowy proces implementacji strategii, wskazując na konieczność zastosowania odpowiednich mierników oceny stopnia realizacji przyjętej strategii. Zastosowanie Strategicznej Karty Wyników umożliwia realizację najważniejszych założeń zarządzania strategicznego dotyczących tworzenia, zachowania i realizacji wartości przedsiębiorstwa. Zaprezentowane narzędzie nawiguje monitorowanie wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo oraz wspomaga przekładanie strategii na działania operacyjne. Strategiczna Karta Wyników stanowi narzędzie kaskadowania strategii oparte na przyjętym modelu zarządzania strategicznego.

LITERATURA

- [1] Antoszkiewicz J.D.: *Metody skutecznego zarządzania*, Wydawnictwo ORGMASZ, Warszawa, 1996.
- [2] Chodyński A., Jabłoński A.S., Jabłoński M.M.: *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków, 2007.
- [3] Duczkowska-Piasecka M., Poniatowska-Jasch M., Duczkowska-Małysz K.: *Model Biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2013.
- [4] Jabłoński A., Jabłoński M.: *Strategiczna Karta Wyników. Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2011.
- [5] Kaplan R.S., Norton D.P.: *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa, 2001.
- [6] Koźmiński A.K.: *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa, 2004.
- [7] Krupski R.: *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 1999.
- [8] Penc J.: *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet”, Warszawa, 2002.
- [9] Pearce J., Robinson R.B.: *Strategic Management Formulation, Implement and Control*. Irwin Homewood, 1991.
- [10] Pierścionek Z.: *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa, 2011.
- [11] Rokita J.: *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, 2005.
- [12] Stabryła A.: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa – Kraków, 2002.
- [13] Sudoł S.: *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa, 2006.
- [14] Świrek J.: *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, 2009.
- [15] Tubielewicz K.: *Rola kluczowych kompetencji w zarządzaniu strategicznym*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, pod. red. R. Knosali, PTZP, Opole, 2014.