

Agnieszka Bernacka

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KARTA WYNIKÓW JAKO METODA WSPOMAGAJĄCA EFEKTYWNOŚĆ REALIZACJI STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Do zapewnienia rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa w obecnych czasach nie wystarczy już pomysł na działalność i rutynowe wywiązywanie się pracowników z obowiązków. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do zwiększenia swojej efektywności poprzez zastosowanie innowacyjnych metod zarządzania, do których niewątpliwie można zaliczyć metodą zwaną strategiczną kartą wyników (SKW). Jest to metoda, która polega na przełożeniu misji i strategii na praktyczne cele i szczegółowe mierniki. Została wdrożona w wielu firmach jako odpowiedź na wysoce konkurencyjne otoczenie. Nowatorski wymiar tej metody polega na powiązaniu szczegółowych wskaźników ze strategią firmy. Poza miernikami finansowymi bierze ona również pod uwagę mierniki niematerialne, które są związane z perspektywą rozwoju, np. z podnoszeniem lojalności klientów, podnoszeniem motywacji pracowników.

Celem artykułu jest przedstawienie roli i znaczenia SKW w kompleksowym podejściu do kształtowania efektywności strategii przedsiębiorstwa.

Ma on charakter przeglądowy i stanowi syntezę badań wykazanych w pracach naukowych.

2. Pojęcie i elementy strategii przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo, aby osiągnąć sukces na rynku, musi mieć jasno sprecyzowany cel swojej działalności. Powinien on być określony poprzez odpowiedzi na pytania:

- 1) jakie są mocne strony organizacji,
- 2) jakie są w otoczeniu szanse na wykorzystanie potencjału,
- 3) jak działać, aby zyskać przewagę konkurencyjną.

Aby osiągnąć sukces, należy dokonać szerokiej analizy i oceny możliwości oraz wyznaczyć strategię, która będzie podstawą działania przedsiębiorstwa. Formułowanie strategii powinno być zapoczątkowane odpowiedzią na pytanie o jej definicję. Według K. Oblója [1998, s. 14], strategia oznacza „wybory i gotowość do ich uporczywej realizacji i jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na porażkę lub sukces firmy”. D.R. Hampton (za [Barszczak, Bartusik 1999]) zdefiniował strategię jako „ujednolicony i zintegrowany plan, poprzez który firma wiąże strategiczne korzyści z wyzwaniem środowiska i który daje pewność, że podstawowe cele zostaną osiągnięte dzięki właściwemu wyposażeniu w środki realizacji przez organizację”. Strategia to również „proces określenia podstawowych i długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcie kierunków tych działań” [Chandler 1962]. Według Taylora i Russela „Strategia jest wspólną wizją, która jednoczy organizację zapewniając zgodność decyzji i sprawia, że porusza się ona we właściwym kierunku”.

Istotą strategii jest więc odróżnienie przedsiębiorstwa od konkurentów poprzez nadanie jego działaniom unikalnego charakteru. Strategia powinna zbudować odmienną firmę tak, aby była ona rozpoznawalna dla klientów, a bazą osiągnięcia tej odmienności musi być uświadomienie sobie danej strategii przez pracowników organizacji.

Kończąc rozważania na temat pojęcia strategii, można stwierdzić, że stanowi ona warunek skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem i jest podstawą sukcesu firmy. Należy ją wypracować, wdrożyć w praktyce i udoskonalać w miarę zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Bazą do sformułowania strategii są informacje, jakie zarząd uzyskuje w wyniku analiz i prac nad budową strategii. Tak więc główne założenia strategii powinny być tworzone nie przez zewnętrznych konsultantów, lecz przez osoby związane z firmą. Narzędziami, które pomagają ustalić strategię organizacji są np.:

- mapy strategii,
- analiza PEST,
- analiza SWOT,
- łańcuch wartości Portera,
- macierz BCG.

W strategii przedsiębiorstwa można wyróżnić 4 podstawowe składniki:

- 1) wizję i misję,
- 2) cele strategiczne,
- 3) przewagę strategiczną,
- 4) funkcjonalne programy działania.

Misja i wizja firmy odnoszą się do preferencji rynku i określają grupy klientów, czyli działanie firmy ukierunkowane na odbiorców. Cele strategiczne pomagają w wyborze strategii konkurencyjnej. Pozwalają kontrolować naszą pozycję wobec konkurencji, określają, co firma chce w danym czasie osiągnąć. Przewaga strategiczna to znalezienie konkurencyjnej przewagi, wyróżnienie produktu wśród konkurencji.

Jest to domena w dużej mierze marketingowa, gdyż dąży do zbudowania marki produktu, którego cechy przyciągną klientów przez nas ukierunkowanego rynku. Funkcjonalne programy działania to sposób osiągnięcia celów, przewagi konkurencyjnej przez kompetencje firmy, czyli jej pracowników. Określają one zakres obowiązków na danym stanowisku pracy, co stanowi element realizacji założonej strategii.

Zatem organizacja musi posiadać jasną, pewną i motywującą strategię, sformułowaną przy użyciu sprawdzonych procesów. Wyznaczona przez naczelne kierownictwo musi być przekazana całej organizacji tak, aby każdy pracownik czuł się współodpowiedzialny za jej częściową realizację. W praktyce okazuje się, że wprowadzenie strategii do realizacji w organizacji jest bardzo trudnym zadaniem. Przyczyny trudności w implementacji strategii są następujące:

- brak uznania priorytetu strategii. Wielu (menedżerów najwyższego szczebla) nie przywiązuje wagi do realizacji strategii, działając z dnia na dzień,
- strategiczna izolacja: brak komunikacji pomiędzy działami stanowiącymi oddzielne komórki,
- złe zrozumienie procesu postępu: brak świadomości w jakim stadium realizacji strategii znajduje się organizacja, brak właściwie przeprowadzanych analiz jakościowych i ilościowych, które ilustrują rozwój organizacji,
- brak inicjatywy i zaangażowania w dążeniu do osiągnięcia zdefiniowanych celów, tzn. „wiele się dzieje, lecz nic nie jest zrobione” Jest to często powodem przemęczenia organizacji, gdzie kolejny projekt tylko zniechęca do działania,
- brak cierpliwości: realizacja strategii wymaga czasu, a to często zniechęca oraz prowadzi do zaniedbania i niewłaściwej identyfikacji celów,
- brak systemu motywacyjnego przy osiąganiu celów częściowych.

Światowej klasy dyrektorzy są świadomi tych pułapek. Uznają, że trzeba geniuszu, aby zrealizować strategię, a umiejętności wymagane do jej realizacji są tak rzadkie jak te, które są potrzebne do jej sformułowania.

Zagrożenia blokujące proces realizacji strategii są szczególnie odczuwalne teraz, w czasach wzmożonej konkurencji, recesji na wielu rynkach i niepewności politycznej wielu krajów. Prowadzą one do braku strategicznego myślenia i realizacji strategii na niższych szczeblach zarządzania oraz ograniczenia się do celów rocznych, a nie strategicznych. Ze względu na taki stan rzeczy coraz większą rolę odgrywa umiejętność nowoczesnego zarządzania i szukanie coraz to nowszych metod wspomagających proces istnienia i rozwoju organizacji.

3. Strategiczna karta wyników – istota i konstrukcja

Balanced Score Card jest metodą zarządzania, która pomaga organizacji zdefiniować wizję i strategię oraz przekształca tę strategię w proces realizacji. Stanowi ona ramy dla zarządzania strategią na każdym szczeblu organizacji poprzez połączenie celów, inicjatyw i mierników ze strategią firmy. Integruje mierniki materialne, czyli

finansowe, z innymi, niematerialnymi wskaźnikami działalności, np. związanymi z zarządzaniem klientem, z rozwojem innowacyjności i podnoszeniem motywacji pracowników.

Z ideą strategicznej karty wyników wiążą się następujące założenia:

- egzekwowanie strategii jest ważniejsze niż jakość sformułowanej strategii, czyli SKW kładzie nacisk na jej realizację,
- SKW kreuje codzienny system zarządzania w celu ukierunkowania działań „z dnia na dzień”, czyli przekształca strategię w działanie, czyniąc jej realizację „codzienną pracą”,
- SKW wskazuje na mierniki związane z kreowaniem przyszłej wartości poprzez inwestycje w klientów, pracowników, procesy, technologie i innowacje.

Metoda SKW została sformułowana i zbadana na początku lat dziewięćdziesiątych przez R. Kaplana i D. Nortona jako innowacyjne narzędzie służące zwiększeniu efektywności działalności przedsiębiorstwa przez wspieranie realizacji strategii i monitorowanie stopnia osiągnięcia celów strategicznych.

Model strategicznej karty wyników, został zaprojektowany w sposób pozwalający spojrzeć na strategię z czterech perspektyw:

- 1) finansowej,
- 2) klienta,
- 3) procesów wewnętrznych,
- 4) rozwoju i potencjału.

W ramach każdej z nich określa się cele strategiczne, które ukierunkowują działania zmierzające do osiągnięcia celów częściowych. Do tych celów przyporządkowane są mierniki, których osiągnięcie stanowi istotny wyznacznik w ocenie każdego pracownika. Bazując na ogólnej strategii przedsiębiorstwa, SKW składa się zazwyczaj z 16-28 mierników, przyporządkowanych każdemu z czterech aspektów.

Samo definiowanie celów wpływa na zaangażowanie pracowników w proces uświadamiania strategii organizacji. Osoby wyznaczone jako odpowiedzialne za zarządzanie poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi wiedzą najlepiej, jakie cele są realne do osiągnięcia, a które są ambitne i motywujące załogę.

Ad 1. Perspektywa finansowa

Ten aspekt SKW określa cele finansowe, które organizacja wyznacza sobie jako najważniejsze. Głównymi celami strategicznymi w tym obszarze mogą być np. wzrost produktywności oraz wzrost obrotów.

- Wzrost obrotów można osiągnąć np. poprzez ekspansję na rynku i wprowadzanie nowych produktów lub poprzez wchodzenie na nowe rynki i zdobywanie nowych klientów lub zwiększenie obrotów poprzez istniejących klientów.
- Wzrost produktywności można osiągnąć poprzez redukcję struktury kosztów.

Pozostałe trzy aspekty (perspektywy) są podporządkowane celom finansowym, gdyż w rezultacie wszystkie mierniki niematerialne należy przedstawić w formie liczbowej. Aby zachować idee SKW, należy zrównoważyć udział każdej z perspektyw w budowaniu karty. Udział mierników finansowych powinien wynieść 20%.

Ad 2. Perspektywa klienta

Wzrost obrotów ze sprzedaży, określony na płaszczyźnie finansowej, wyznacza cele jakie powinny być osiągnięte z perspektywy klienta. Trzeba odpowiedzieć na pytanie: co powinniśmy zrobić, aby osiągnąć wzrost obrotów u nowych i istniejących klientów, czym powinniśmy się odróżniać od naszej konkurencji. Na tej płaszczyźnie można zaproponować trzy główne cele strategiczne:

- a) doskonałość operacyjną, która jest charakteryzowana jako kombinacja produktu i usług, co służy osiągnięciu ich wysokiej jakości i konkurencyjnych cen,
- b) poznanie klienta: charakteryzuje nasze relacje z klientami, ich jakość i stopień identyfikacji,
- c) uznanie produktu, zapewnione dzięki jego jakości, funkcjonalności i całej polityce firmy związanej z marką produktu i usług.

Ad 3. Procesy wewnętrzne

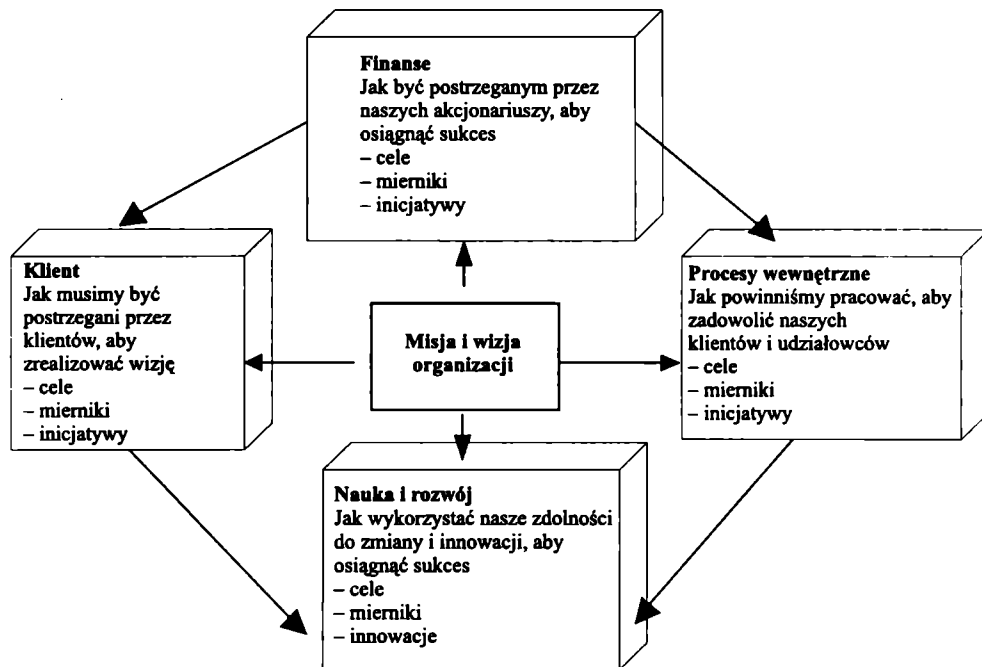
Cele wyznaczone z perspektywy klienta mogą być jedynie wtedy osiągnięte, jeżeli z perspektywy procesów wewnętrznych zostaną osiągnięte cele służące ich realizacji. Można tu wyróżnić cztery procesy:

- a) wprowadzenie nowych produktów i usług poprzez innowacje,
- b) zarządzanie relacjami z klientem, tzn. wprowadzenie systemu mającego na celu zacieśnienie więzi z klientami,
- c) realizację zamówień: zaspokajanie potrzeb klienta poprzez dostarczenie na czas towaru zgodnego z wymaganą specyfikacją,
- d) procesy społeczne: budowanie relacji zgodnych z wymogami ochrony środowiska i prawa.

Ad 4. Wiedza i rozwój

Jest to ujęcie przyszłościowe, określające zdolność do ciągłej poprawy i zmiany. Kompetencje i umiejętności, inwestycje w kapitał ludzki są podstawą do uzyskania innowacyjności. W czasach, kiedy bazuje się na pracownikach wiedzy, rozwój, wynagradzanie pracownika i rozwijanie jego umiejętności są czynnikami kluczowymi w dążeniu do celów przedsiębiorstwa. Pracownicy są świadomi tego, jaką pełnią funkcję w organizacji i jaka jest ich rola w budowaniu kapitału intelektualnego. W czasach silnej konkurencji perspektywa ta może stanowić podstawę sukcesu przedsiębiorstwa, determinuje bowiem innowacje oparte na informacji i szybkości reagowania na zdarzenia mające miejsce w otoczeniu organizacji .

Główną cechą SKW jest to, że mierniki jej poszczególnych aspektów wiążą relacje przyczynowo-skutkowe. Powiązanie czterech perspektyw i przyporządkowanie celów strategicznych pozwala na zbudowanie mapy strategii, na podstawie której tworzone są cele cząstkowe i mierniki służące osiągnięciu wyznaczonych celów. Poszczególnym miernikom przyporządkowane są punkty, które określają stopień wykonania danego zadania. Weryfikacja i ocena mierników powinna się odbywać co miesiąc. Taki system daje możliwość określenia stopnia wykonania wyznaczonego planu, a co za tym idzie i stopnia osiągnięcia celów strategicznych.



Rys. 1. Model strategicznej karty wyników

Źródło: opracowanie na podstawie [Kaplan, Norton 2001, s. 159].

4. SKW – wpływ na efektywność realizowanej strategii

Aby SKW, nie była jedynie narzędziem pomiaru działalności, lecz metodą kreującą działanie organizacji, musi spełniać następujące warunki:

- 1) przekształcać strategię na terminy operacyjne,
- 2) ustawiać organizację w szyku zgodnym ze strategią,
- 3) uczynić strategię ciągłym procesem,
- 4) mobilizować liderów zmian,
- 5) uczynić strategię codzienną sprawą każdego pracownika.

Opisując wpływ SKW na efektywność realizowanej strategii, należy zacząć od faktu, że uświadamia ona strategię organizacji jej pracownikom. Jest to bardzo istotny element, ponieważ badania wykazały, że komunikowanie strategii pracownikom ma decydujący wpływ na wdrożenie i sukces strategii. Jest więc SKW efektywnym narzędziem służącym wyjaśnianiu i przekazywaniu strategii. Komunikacja zapewnia pracownikom rozumienie strategii i relacji pomiędzy celami strategicznymi organizacji, co z kolei prowadzi do połączenia i przyporządkowania ich obowiązkom pracowników.

Przyczyna powszechnej nieznajomości strategii organizacji leży:

- Po stronie dyrektorów, dla których strategia jest sprawą tajną. Są oni zdania, że kierunek działań organizacji i jej cele nie są potrzebne pracownikom. Powinni oni

jedynie wykonywać powierzone im obowiązki. Dyrektorzy kierujący się takim kryterium nie zarządzają organizacją zorientowaną na strategię i nigdy nie uda się ich przekonać do wprowadzenia SKW w ich organizacji.

- Po stronie pracowników, którzy nie widzą powiązania strategii z ich pracą, pomimo że naczelnemu kierownictwu zależy, aby strategia była znana. Często naczelne kierownictwo przeprowadza prezentację strategii firmy, ale jej pracownicy nie identyfikują się z nią i po pewnym czasie zapominają o jej istnieniu.

Ponieważ SKW przekształca strategię na terminy operacyjne i cele cząstkowe, pozwala na powiązanie codziennej pracy jednostek ze strategią organizacji i uświadamia im, że poprzez realizację swoich zadań przyczyniają się do realizacji strategii i misji. W wyznaczaniu celów strategicznych, celów cząstkowych i mierników bierze udział załoga. Proces budowania karty wyzwala kreatywne myślenie, co pociąga za sobą wprowadzanie zmian i innowacji, których autorami są pracownicy poszczególnych działów.

Świadomość strategii pomaga ustalić, jakie są cele, które powinny być osiągnięte na każdej płaszczyźnie działalności przedsiębiorstwa. Tworzone w tym celu mapy strategii pomagają ustalić powiązania między celami wyznaczonymi w poszczególnych obszarach, np. wpływ kompetencji pracowników na wzrost jakości produktu i w konsekwencji wzrost sprzedaży. Mamy tu powiązanie wartości niematerialnych, jak wiedza pracownika, z wartościami materialnymi, jaką jest wzrost sprzedaży.

SKW pozwala na uzyskanie efektu synergii poprzez podporządkowanie wszystkich działów strategii organizacji. Dzięki temu, że cele każdej z płaszczyzn są ze sobą logicznie powiązane, nie występuje sprzeczność interesów poszczególnych komórek, poprawia się komunikacja między nimi i realizacja strategii staje się procesem, na którego kształtowanie mają wpływ poszczególne komórki i działy funkcjonalne.

SKW można zaliczyć do nowoczesnych metod dzięki elementowi zarządzania wiedzą, na jakim jest oparta. W obecnych czasach jest to istotny element przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Zarządzanie wiedzą powiązane jest szczególnie z aspektem uczenia się i rozwoju oraz aspektem procesów wewnętrznych. Te dwie perspektywy bazują w dużej mierze na kulturze organizacyjnej, którą buduje zarząd i pracownicy firmy. Zarządzanie kompetencjami pracowników – zdolność do zatrzymania wysoko wykwalifikowanych pracowników oraz ich ciągła edukacja i doskonalenie – jest determinantą sukcesu firmy. Strategiczna karta wyników poprzez wyznaczone cele i mierniki wymusza na pracownikach ciągłe dzielenie się wiedzą i informacjami oraz zachęca do eksperymentowania, co nie tylko sprzyja rozwojowi, ale i zapobiega zniechęceniu wywołanemu np. rutyną działania.

Powiązanie zarządzania wiedzą ze strategiczną kartą wyników można zobrazować w czterech etapach łańcucha przyczynowo-skutkowego (www.balancedscorecard.org):

1. Fundamentalnym czynnikiem sukcesu są ludzie. P. Drucker stwierdził dziesięć lat temu, że innowacje zapoczątkowane przez kreatywnych ludzi są źródłem długookresowego sukcesu i konkurencyjności. Odpowiedni ludzie muszą więc być zatrudniani, szkoleni i zatrzymywani, a proces wzrostu organizacji będzie ciągły i niewyczerpalny.

2. W organizacjach wzrostu, gdzie kultura organizacji zachęca ludzi do inicjatywy, nowe idee mogą pochodzić od szeregowych pracowników, którzy są ekspertami w swojej dziedzinie, gdyż stykają się z problemami na co dzień. Dla otwartych na zmiany menedżerów może to być źródło poprawy efektywności i doskonalenia swojej działalności. Karta wyników, posługując się analizą i badaniem pracowników, jest metodą, za pomocą której można zmierzyć stopień wzrostu i uczenia się organizacji, co decyduje o jej przewadze konkurencyjnej.

3. Poprawa procesów wewnętrznych ma wpływ na jakość świadczonych usług i produktów. Jeśli np. nastąpiła redukcja czasu wykonania danego zadania, to może to wpływać na szybkość dostawy do klienta, co z kolei kształtuje wizerunek firmy wśród klientów.

4. Satysfakcja klienta zwiększa udział firmy w rynku, co z kolei wpływa na wynik finansowy.

Zalety SKW przedstawiono w formie tabeli, która obrazuje i uzupełnia opisany powyżej wpływ na realizację strategii przedsiębiorstwa (tab. 1).

Tabela 1. Wpływ SKW na realizację strategii przedsiębiorstwa

Przyczyny niepowodzeń w realizacji strategii	SKW jako metoda zwiększająca efektywność realizowanej strategii
– brak uznania priorytetu strategii	– strategia podstawą funkcjonowania i rozwoju organizacji
– brak świadomości strategii wśród pracowników	– świadomość strategii, rozwijanie zrozumienia strategii całej organizacji, zdobywanie poparcia dla strategii wśród pracowników
– izolacja strategii, brak komunikacji	– budowanie map strategii i dzięki temu tworzenie powiązań między działami przedsiębiorstwa, cele poszczególnych działów zbiegają do celu całościowego
– brak inicjatywy w realizacji strategii z powodu przemęczenia i zniechęcenia	– mobilizowanie liderów zmian – inicjatywa wychodzi od pracowników, zbudowanie sprawnie działającego systemu wynagrodzeń, który motywuje do realizowania osobistych kart strategii
– złe zrozumienie procesu postępu analiz obrazujących stopień osiągnięcia celów	– przejrzysta sprawozdawczość; SKW opracowuje mierniki dla tematów i celów strategicznych we wszystkich czterech aspektach, dzięki temu można ustalić, na jakim etapie realizacji znajduje się organizacja
– strategia oderwana od warunków, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo	– weryfikacja mierników, celów strategicznych i strategii, co prowadzi do dopasowania ich do istniejących wymagań rynku; system otwarty pozwalający na ciągłe i elastyczne modyfikacje

Źródło: opracowanie własne.

Według informacji przedstawionych w artykule J. Mandrosz [2003, s. 113] efekty zastosowania strategicznej karty wyników zaobserwowane w USA, potwierdzają jej wysoką skuteczność. W krótkim okresie funkcjonowania osiągnano efekty doskonałości operacyjnej, średnioterminowo – wzrost wartości dla klienta, a długookresowo – rozwinięcie sieci franchisingu. Firmy, które konsekwentnie wdrażały SKW postrzegane były w branży jako liderzy zmian.

W Polsce metoda SKW jest wprowadzana przez koncerny zachodnie a ostatnio wdrażają ją takie firmy, jak Intercell SA oraz Wirtualna Polska.

Karta wyników została uznana metodą na tyle skuteczną, że 50% spośród 1000 firm – badanych przez Forune – stosuje tę metodę jako zwiększającą efektywność funkcjonowania.

Aby osiągnąć sukces we wprowadzeniu SKW, przedsiębiorstwo powinno spełnić następujące warunki:

1. Projekt musi być w 100% poparty przez kierownictwo najwyższego szczebla.
2. W proces musi być zaangażowana cała załoga.
3. Pracownicy muszą być przeszkoleni w kierunku znajomości metody.
4. Należy powiązać strategiczne zarządzanie z planowaniem strategicznym.
5. Strategia musi być umiejętnie realizowana na poziomie zarządu, menedżerów i szeregowych pracowników.
6. Karta musi być zbilansowana, tzn. poszczególne aspekty (perspektywy) powinny być zrównoważone.
7. Karta musi być związana z kierunkiem, w jakim zmierza przedsiębiorstwo.
8. Karta musi być sformalizowana, tzn. musi być egzekwowane jej wprowadzenie w działalność organizacji. Każdy pracownik powinien przestrzegać zasad wyznaczonych w SKW.

Podsumowując przedstawione rozważania, można stwierdzić, że strategiczna karta wyników jest metodą wpływającą na efektywność organizacji poprzez przełożenie wizji i strategii na cele operacyjne i przekazanie ich na wszystkie poziomy organizacji w postaci realnych wskaźników. Na podstawie zaprezentowanych założeń teoretycznych można więc uznać, że po uwzględnieniu podstawowych warunków SKW jest atrakcyjną metodą wspomagającą realizację strategii przedsiębiorstwa, która zapewnia ciągłą poprawę i rozwój na różnych płaszczyznach jego funkcjonowania.

Literatura

- Balanced Scorecard as a Navigational Chart*, Visium Solutions, Inc&Organization Thoughtware International 2003.
- Barszczak B., Bartusik K., *Wybór strategii działania przedsiębiorstwa*, AE, Kraków 1999.
- Bonsiepe W., Fischer T., Klich J., *Zrównoważona karta wyników jako narzędzie kontroli*, „Przegląd Organizacji” 2000 nr 2.
- Chandler A.P., *Strategy and Structure*, Cambridge 1962.

-
- Freedman M., *The Genius Is in the Implementation*, „Journal of Business Strategy” 2003, marzec/kwiecień.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.
- Kulczycki G., Nieplowicz M., Piwowarski T., *Rola strategicznej karty wyników w zarządzaniu przedsiębiorstwem elektroenergetycznym*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 923, *Management Forum* 2020, AE, Wrocław 2002.
- Maiga A., Jacobs F., *Balanced Scorecard, Activity-based Costing and Company Performance*, „Journal of Managerial Issues” 2003, nr 15.
- Mandrosz J., *Postaw na kartę*, „Businessman Magazine” 2003, nr 11.
- Oblój K., *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa 1998.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Salterio S., Webb A., *The Balanced Scorecard*, „CA Magazine” 2003, vol. 136.

THE BALANCE SCORECARD AS METHOD HELPING EFFICIENCY OF REALIZATION OF STRATEGY ENTERPRISE

Summary

The paper presents the Balanced Score Card method, its meaning and structure. It shows its influence on creation and effective realization strategy of enterprise.

The article is a kind of summary of already presented results of researches regarding the BSC method, its importance and effectiveness at the activity of the modern organization.