

Krystyna Kubacka-Góral

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ I STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW JAKO CZYNNIKI SKUTECZNOŚCI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

1. Wstęp

Sprostanie wyzwaniom wzmożonej konkurencji, globalizacji i lawinowemu przyrostowi wiedzy jest dla przedsiębiorstw coraz większym wyzwaniem. Dostrzeżono, że ważnym i unikalnym czynnikiem przewagi strategicznej, największym kapitałem współczesnego przedsiębiorstwa, kluczowym czynnikiem sukcesu, dzięki któremu można sprostać wyzwaniom przyszłości są wiedza oraz umiejętność wykorzystania tkwiącego w ludziach potencjału, ich talentów przedsiębiorczych, zdolności interpersonalnych oraz zdolności do wykorzystywania nowoczesnych systemów wspomagających zarządzanie. Coraz więcej firm zaczyna zatem sięgać po innowacyjne metody zarządzania oraz coraz doskonalsze technologie informatyczne zapewniające wykorzystanie tego kapitału, dające szansę na rozwój i zdobycie nowych cech konkurencyjności. Innowacyjne metody zarządzania, obok postępu technologicznego, stały się bowiem nowym motorem rozwoju.

Odpowiedzią na takie zapotrzebowanie są m.in. koncepcja strategicznej karty wyników (SKW, *balanced scorecard*) oraz koncepcja zarządzania wiedzą (ZW, *knowledge management*). Są one wyposażone w odpowiednie rozwiązania informatyczne zapewniające sprawną komunikację i błyskawiczny dostęp do niezbędnych informacji i wszelkich zasobów wiedzy.

Celem referatu jest próba wskazania na niektóre analogie między zarządzaniem strategicznym, zarządzaniem wiedzą i strategiczną kartą wyników oraz na wzajemne przenikanie się tych koncepcji. Wskazanie zaś na ich pewne wady (czy pomijanie niektórych istotnych dla funkcjonowania firmy obszarów) uzasadnia potrzebę zaadaptowania do teorii i praktyki zarządzania strategicznego innowacyjnego podejścia do problemu wdrażania strategii oraz uwzględnienia problematyki zarządzania kapitałem intelektualnym w procesie tworzenia i realizacji strategii.

2. Istota zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą określane jest jako proces umożliwiający generowanie bogactwa z wiedzy i kapitału intelektualnego [Mikuła 2001, s. 100]. Kapitał intelektualny jest zatem przedmiotem zarządzania wiedzą i niezbędnym do jej kreowania elementem. Celem zarządzania wiedzą jest zwiększanie wartości dodanej kapitału intelektualnego.

Pojęcia „zarządzanie wiedzą” i „zarządzanie kapitałem intelektualnym” są przedmiotem polemik naukowych. Często są używane zamiennie, wszystkie istotne elementy tych koncepcji są bowiem takie same.

Na kapitał intelektualny składają się, według definicji L. Edvinssona, następujące elementy [Edvinsson, Malone 2001]:

1. Kapitał ludzki, czyli umiejętności, przedsiębiorczość pracowników, ich zdolności interpersonalne, kompetencje, wiedza, doświadczenie, zaangażowanie, inteligencja emocjonalna, wzajemne zaufanie, motywacja, etyka, a także zdrowie.
2. Kapitał strukturalny:
 - kapitał kliencki, czyli relacje z klientami, umożliwiające uzyskanie przewagi na rynku. Są one kształtowane m.in. przez zaufanie, jakim darzą oni firmę, renomę firmy, udział w rynku itp.;
 - kapitał organizacyjny, czyli wszelkie procedury mechanizmy i struktury firmy umożliwiające jak najefektywniejsze wykorzystanie i pomnażanie kapitału ludzkiego, klienckiego i rozwojowego.

Zarządzanie wiedzą rozumiane jest również jako kompleksowe podejście do tworzenia, dzielenia i zastosowania wszystkich zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa dzięki wzmocnieniu związków między jednostkami i grupami pracowników a strukturami organizacyjnymi. Obejmuje rozwijanie, wprowadzanie i utrzymywanie odpowiedniej infrastruktury technicznej i organizacyjnej, która sprzyja dzieleniu się wiedzą i pozwala na nie. Elementem dodatkowym jest wybór odpowiedniej technologii i dostawców, którzy umożliwiają stworzenie tych infrastruktur.

Początkiem prac nad wdrożeniem idei zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie musi być określenie wizji i misji oraz strategicznych celów przedsiębiorstwa. Jest tu zatem wyraźna korelacja z zarządzaniem strategicznym i procedurą opracowywania strategii oraz ze strategiczną kartą wyników. Systemy zarządzania wiedzą będą pełnił swoją funkcję, gdy menedżerowie będą wiedzieli, dokąd ma zmierzać ich organizacja i jakie cele trzeba osiągać. Zacząć trzeba więc od opracowania spójnej koncepcji rozwojowej firmy. Dopiero na tej podstawie można budować strategię implementacji systemu zarządzania wiedzą, przy czym już wizja i misja firmy powinny uwzględniać zagadnienia związane z poszerzaniem obszarów wiedzy niezbędnych do ich urzeczywistnienia.

Aby unikalna wiedza i kompetencje stały się atutem decydującym o sukcesie firmy, należy włączyć strategię zarządzania wiedzą do innych funkcjonalnych strategii firmy [Probst, Raub 2002, s. 56]. Systemy ZW muszą być dostosowane do specyfiki danej organizacji i umiejętnie wkomponowane w dobrze przemyślaną

strategię firmy i poszczególne strategie funkcjonalne. Muszą wraz z nimi stanowić spójną koncepcję rozwojową.

Kolejnym krokiem po wytyczeniu wizji i misji firmy uwzględniających określenie niezbędnych obszarów wiedzy jest wskazanie celów zarządzania wiedzą mające umożliwić osiągnięcie celów strategicznych.

Idea zarządzania wiedzą zaprezentowana powyżej znakomicie koresponduje z zarządzaniem strategicznym (ZS) i rzuca nowe światło na wszystkie etapy procesu zarządzania. Każdy z tych etapów, tj. wypracowanie wizji i misji firmy, przeprowadzenie analizy strategicznej otoczenia i przedsiębiorstwa, postawienie diagnozy warunków strategicznych, dokonanie wyborów strategicznych, opracowanie programów realizacyjnych i rozpisanie strategii kompleksowej na strategie funkcjonalne, realizacja strategii i przeprowadzanie kontroli strategicznej, powinien być wspierany konkretnymi rozwiązaniami systemu zarządzania wiedzą, tak by jak najlepiej zagospodarować wiedzę organizacji i zwiększyć tym samym skuteczność zarządzania strategicznego.

3. Istota strategicznej karty wyników

Każda firma, która pragnie odnosić sukcesy, musi nie tylko opracować dobrą strategię, lecz także musi mieć rzeczywistą zdolność do jej realizacji. W praktyce faza wdrożenia jest zbyt często realizowana z opóźnieniem, albo wręcz dochodzi do zaniechania realizacji strategii. Według D. Nortona i R. Kaplana, aż 90% poprawnie opracowanych planów strategicznych nie zostaje zrealizowanych [Kaplan, Norton 2001].

Kilkuletnie obserwacje przedsiębiorstw polskich potwierdziły, że grupa firm działających bez strategii (46%) jest alarmująco wysoka. Znaczna część menedżerów z wygody ogranicza swoje działania do utrzymania firm na powierzchni. Ich aktywność jest zawężona do rutynowych działań, które nie dają firmom nowych możliwości rozwoju.

Według Nortona i Kaplana, istnieje wiele przyczyn niepowodzeń we wdrażaniu strategii. Najczęstsze z nich to m.in. [Glińska-Noweś, Kalińska 2004]:

- bariera wizji (tylko 5% pracowników rozumie strategię),
- bariera ludzi (tylko 25% wynagrodzeń menedżerów jest powiązanych ze strategią),
- bariera nauki (85% zespołów najwyższego kierownictwa poświęca mniej niż jedną godzinę miesięcznie na dyskusowanie o strategii),
- bariera operacyjna (60% przedsiębiorstw nie wiąże swoich budżetów ze strategią).

To tylko niektóre z barier stojących na drodze do wdrożenia strategii [Kubacka-Góral 2004], dlatego też stale poszukuje się metod i narzędzi, które ułatwią wyeliminowanie dostrzeżonych mankamentów zarządzania, pomogą przedsiębiorstwom w sprostaniu wyzwaniom przyszłości oraz zapewnią osiągnięcie założonych celów i trwały rozwój.

Próbą odpowiedzi na wspomniane wyzwania jest koncepcja strategicznej karty wyników (SKW). Pojawiła się ona już kilkanaście lat temu, by pomóc firmom w realizacji strategii. Jej istotą jest przełożenie misji i strategii na cele strategiczne oraz

szczegółowe mierniki osiągnięcia tych celów. Logicznie opisuje ona zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy poszczególnymi celami strategicznymi i pozwala na systematyczne śledzenie ich realizacji.

Innowacyjny w sferze zarządzania wymiar tej metody polega właśnie na ścisłym połączeniu szczegółowych mierników efektywności (zwłaszcza czynników przyszłego sukcesu) ze strategią firmy. SKW jest to filozofia zarządzania wspomagająca realizację strategii, począwszy od etapu dopracowania wizji i strategii, poprzez:

- sformułowanie celów strategicznych,
- zbudowanie systemu mierników efektywności działań i oczekiwanych wartości tychże mierników oraz inicjatyw strategicznych podejmowanych w przypadku wystąpienia odchyień,
- powiązanie każdego celu i miernika ze spodziewanym skutkiem finansowym firmy.

Dzięki zestawowi mierników indywidualnie dobranych do każdego procesu możliwe jest bieżące monitorowanie poziomu osiągnięcia celów strategicznych. W ten sposób koncepcja ta wypełnia lukę (a często nawet próżnię) istniejącą w systemach zarządzania polegającą na braku konsekwencji i systematyczności w procesie wdrażania strategii.

Właściwie opracowana karta musi spełniać następujące kryteria:

- 1) przyczynowo-skutkowe – każdy cel powinien znajdować się w łańcuchu przyczynowo-skutkowym strategii firmy,
- 2) powiązanie z wynikami finansowymi – każdy cel musi prowadzić do określonego rezultatu finansowego,
- 3) czynniki przyszłego sukcesu – karta powinna zawierać zarówno mierniki finansowe, jak i wskaźniki wskazujące na czynniki warunkujące przyszły sukces i poprawę efektywności,
- 4) mierniki pobudzające zmiany – zmuszające organizację do zmiany zachowań i realizowanych w niej procesów.

Dzięki SKW „możliwe jest zachowanie odpowiedniej równowagi pomiędzy wynikami krótkoterminowymi (perspektywa finansowa) oraz inwestowaniem w przyszły rozwój i sukces (perspektywa klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju). Ta równowaga jest podstawą długoterminowego sukcesu firmy” [Kaplan, Norton 2001]. SKW kładzie nacisk na realizację celów finansowych, uwzględnia także czynniki wpływające na osiągnięcie tych celów – czynniki niematerialne (elementy kapitału intelektualnego) związane z rozwijaniem kompetencji i podnoszeniem motywacji pracowników. Wskaźniki związane z perspektywą rozwoju pozwalają ocenić działania firmy z punktu widzenia przyszłości (czynniki przyszłego sukcesu). Karta wyników definiuje czynniki decydujące o skuteczności wdrażania strategii z czterech punktów widzenia (perspektyw) odzwierciedlających najważniejsze czynniki wpływające na obecny i przyszły sukces. Są to perspektywy:

- finansowa – monitorująca łatwo mierzalne ekonomiczne efekty przeszłych działań a także oceniająca wpływ aktualnych działań (np. zmiany struktury produkcji) na przyszłe efekty i zyski,
- klienta – pozwalająca spojrzeć na organizację oczami jej klientów; mogą być tutaj stosowane takie wskaźniki, jak: poziom jakości usług, zadowolenie klienta,

- procesów wewnętrznych – pozwalająca na powiązanie procesów operacyjnych i innowacyjnych ze strategią firmy oraz na ocenę efektywności tych procesów za pomocą m.in. wskaźników: wydajności, kosztów, poprawy jakości czy liczby braków itp.,
- rozwoju – dotycząca infrastruktury firmy i szkolenia pracowników, pozwalająca na ocenę zarządzania kapitałem intelektualnym z punktu widzenia przyszłych wyzwań; operuje ona m.in. wskaźnikami: innowacyjności, nakładów na rozwój pracowników, dostępu do informacji strategicznych czy do technologii informatycznych itp.

Strategiczna karta wyników powinna być stosowana nie tylko jako system wskaźników realizacji strategii, lecz także jako system zarządzania strategicznego wspomagający realizację strategii.

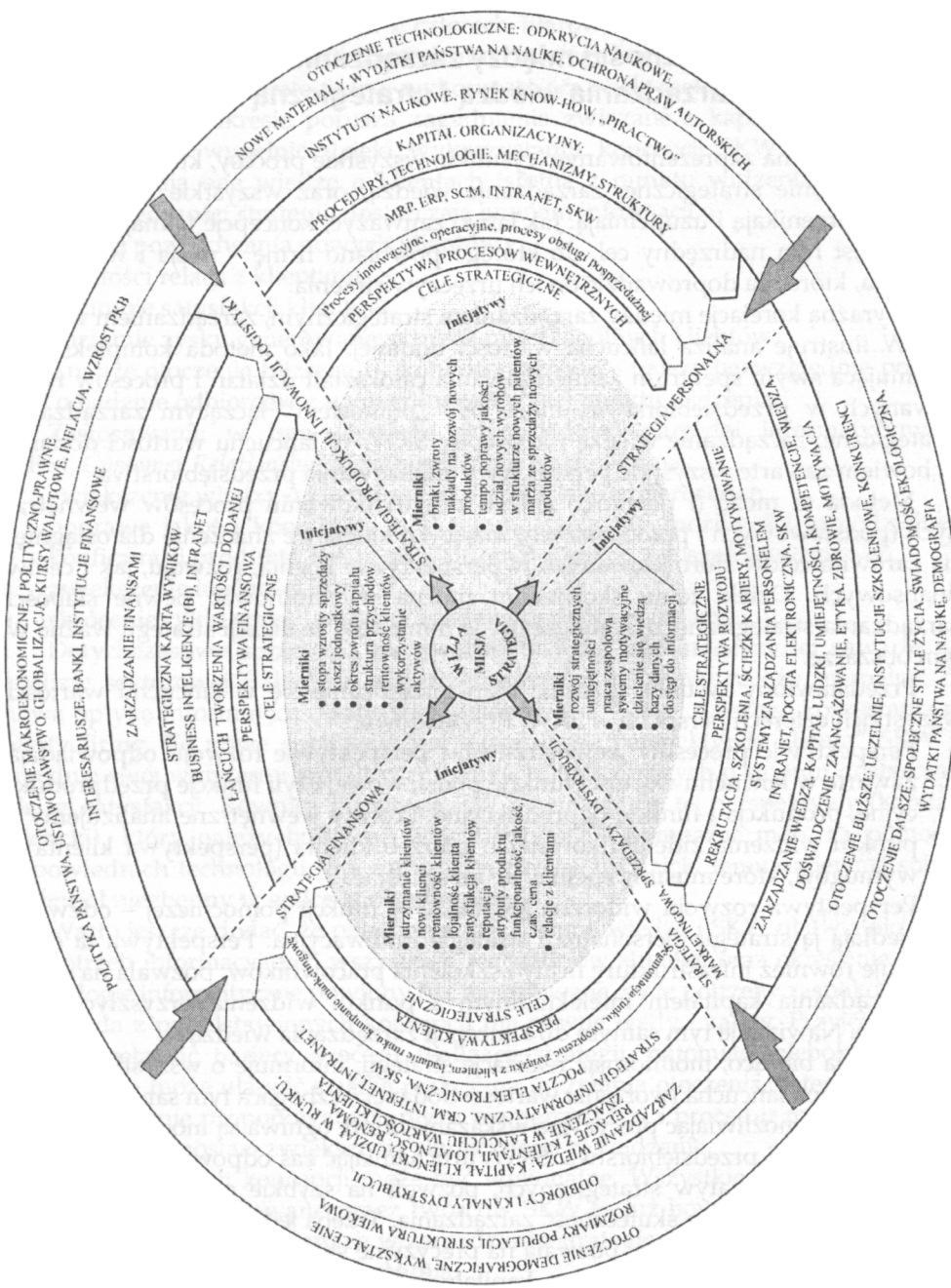
Rozpoczęcie wdrażania karty wyników, podobnie jak zarządzanie wiedzą, uwarunkowane jest posiadaniem spójnej strategii firmy: „Nie można bowiem ustalać celów strategicznych, jeśli firma nie ustaliła jeszcze kim chce być, jak chce być postrzegana na zewnątrz i jakie wyzwania strategiczne są na tyle ambitne, a równocześnie na tyle realne, że mogą być konsekwentnie rozpisane na cele strategiczne zamieszczane w poszczególnych perspektywach” [Friedag, Schmidt 2003, s. 199].

Ze strategii więc powinny wypływać cele strategiczne, które zostaną w jasny sposób przełożone na konkretne zadania poszczególnych pracowników. Nie jest to jednak proste. Jak wspomniano, na drodze do skutecznego wdrażania strategii stoi wiele barier.

Rysunek 1 przedstawia niektóre z omówionych wyżej, a także inne zależności między zarządzaniem strategicznym, elementami strategii (misja, wizja, przewaga strategiczna, strategie funkcjonalne) metodami analizy strategicznej (metoda łańcucha wartości dodanej), zarządzaniem wiedzą (kapitał ludzki, organizacyjny, kliencki, kapitał innowacji) i strategiczną kartą wyników.

Model ten ilustruje wzajemne przenikanie się tych koncepcji, nakładanie się ich poszczególnych elementów. Widać, że obszary, które są przedmiotem zainteresowania wymienionych koncepcji, prawie całkowicie się pokrywają.

Zarówno w koncepcji zarządzania strategicznego, SKW, jak i w zarządzaniu wiedzą wszystkie działania służą realizacji strategii (np. rozwoju, wzrostu wartości firmy, zwiększenia wartości dodanej kapitału intelektualnego). Pewne różnice występują w dalszym otoczeniu (makroekonomicznym, technologicznym czy społecznym itd.). W tym wypadku SKW i koncepcja ZW nie oferują szczególnych propozycji uwzględniania czy bieżącego monitorowania tych sfer, mających niewątpliwie istotny wpływ na skuteczność zarządzania, czy konieczność redefiniowania strategii. Otoczenie to jest natomiast przedmiotem zainteresowania zarządzania strategicznego, które oferuje wiele metod jego analizy wraz z koncepcją kontroli strategicznej i nadzoru strategicznego. Właściwe stosowanie kontroli strategicznej jest szczególnie ważne, gdyż większość sektorów cechują nasycenie lub nawet spadek popytu, zmienność produktów i coraz krótsze cykle życia coraz doskonalszych produktów. W tej sytuacji skupienie się na realizacji strategii i zwiększaniu efektywności działania okazuje się dalece niewystarczające. Strategiczny nadzór może pomóc w znalezieniu nowych przestrzeni konkurencyjnych.



Rys. 1. Niektóre zależności między zarządzaniem strategicznym, zarządzaniem wiedzą i strategiczną kartą wyników (SKW)

Źródło: opracowanie własne.

4. Niektóre zależności między zarządzaniem strategicznym a koncepcją zarządzania wiedzą i strategiczną kartą wyników

Jak widać na zaprezentowanym rysunku, wszystkie procesy, które składają się na zarządzanie strategiczne, zarządzanie wiedzą, oraz wszystkie perspektywy SKW się przenikają i uzupełniają. Jak łatwo zauważyć, koncepcje te mają wspólny rdzeń. Jest nim nadrzędny cel, do którego powołano firmę – misja i wizja oraz strategia, która ma doprowadzić do ich urzeczywistnienia.

Wyraźną korelację między zarządzaniem strategicznym, zarządzaniem wiedzą i SKW ilustruje analiza łańcucha wartości dodanej. Jako metoda kompleksowa, obejmująca swym spektrum zainteresowania całokształt działań i procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, może być „pomostem” łączącym zarządzanie strategiczne, zarządzanie wiedzą i koncepcję SKW. W łańcuchu wartości dodanej są bowiem zawarte wszystkie perspektywy analizowania przedsiębiorstwa.

Metoda ta może (i powinna) służyć zidentyfikowaniu procesów wewnętrznych (podstawowych i pomocniczych) mających kluczowe znaczenie dla osiągnięcia zarówno celów sformułowanych w perspektywie klienta, rozwoju, jak i celów finansowych. Dzięki temu skojarzeniu można wyeliminować pewne słabości zarządzania strategicznego, wzbogacając je o mierniki realizacji strategii ważne w tym obszarze.

Przedstawiony rysunek ilustruje m.in. przenikanie się w łańcuchu wartości wszystkich czterech perspektyw SKW. Przykładowo:

- Perspektywie procesów wewnętrznych i perspektywie rozwoju odpowiadają zawarte w łańcuchu wartości funkcje podstawowe, czyli funkcje przedprodukcyjne, produkcja i funkcje poprodukcyjne. Procesy wewnętrzne analizujemy z punktu widzenia zidentyfikowanych potrzeb klienta (perspektywa klienta) i wymogów, które musimy spełnić, by im sprostać.
- Perspektywa rozwoju widoczna jest także w funkcji pomocniczej – odzwierciedlają ją strategia personalna i strategia innowacyjna. Perspektywa ta obejmuje również infrastrukturę firmy i szkolenia pracowników, pozwala na ocenę zarządzania kapitałem intelektualnym z punktu widzenia przyszłych wyzwań. Nawiązuje tym samym do koncepcji zarządzania wiedzą.

SKW na bieżąco, monitorując realizację strategii, informuje o wszystkich istotnych ogniwach łańcucha tworzenia wartości dodanej. Wzbogaca tym samym analizę strategiczną, umożliwiając precyzyjne wskazanie, które ogniwa są mocnymi, a które słabymi stronami przedsiębiorstwa. SKW, uruchamiając zaś odpowiednie działania w postaci tzw. inicjatyw strategicznych, pozwoli na szybkie pokonanie słabości, zwiększając tym samym skuteczność zarządzania. Trzeba jednak dodać, że metoda analizy łańcucha wartości nie pozwala na precyzyjne stwierdzenie, czy pracownicy będą w przyszłości tym elementem kapitału intelektualnego, który zagwarantuje skuteczną realizację strategii. Informacje takie można uzyskać dopiero, gdy uwzględni się zalecenia płynące z koncepcji zarządzania wiedzą i SKW.

Perspektywa klienta – jeden z czterech filarów, na których opiera się proces wdrażania strategii, w teorii zarządzania strategicznego traktowana była zbyt ogólnikowo. Analiza strategiczna, wykorzystująca wiele metod badania otoczenia, tylko w małym zakresie porusza zagadnienia związane z kapitałem klienckim. Lukę tę można wypełnić dzięki wykorzystaniu koncepcji SKW i zarządzania wiedzą. Oferują one wiedzę o klientach istotną z punktu widzenia przyszłości firmy i skuteczności strategii, dostarczają bowiem informacji o:

- tempie pozyskiwania nowych klientów,
- trwałości relacji z klientami,
- poziomie satysfakcji klientów,
- poziomie zysku generowanego przez poszczególnych klientów.

Analizę otoczenia bliższego – konkurencyjnego – należy bezwzględnie poszerzyć o badanie odbiorców z wymienionego wyżej punktu widzenia.

Zastosowanie w tym obszarze odpowiednich narzędzi informatycznych (CRM, *Customer Relationship Management*) pozwala m.in. na:

- zwiększenie wiedzy o kliencie, jego potrzebach i preferencjach,
- poprawę jakości kontaktów z klientem, danie mu możliwości samodzielnej konfiguracji produktu i ceny oraz automatycznych zgłoszeń serwisowych,
- zwiększenie lojalności klienta,
- skrócenie cyklu sprzedaży oraz spadek kosztów sprzedaży.

Dotychczasowe spojrzenia na uwarunkowania konkurencyjności zawarte w analizie sektorowej (takie jak siła przetargowa nabywców) należy uzupełnić o nową optykę informującą o satysfakcji klientów i ich chęci dalszego korzystania z oferty firmy. To nowe spojrzenie jest zawarte w „perspektywie klienta” SKW i znajduje swój wymierny kształt w miernikach informujących o stopniu dostarczania tej satysfakcji. Również koncepcja ZW nawiązuje do tej perspektywy (kapitał kliencki), który należy budować wykorzystując i pomnażać m.in. za pomocą odpowiednich technologii (np. informatycznych), by dzięki temu zapewnić sobie potencjał niezbędny w walce konkurencyjnej).

Warto jeszcze dodać, że połączenie zarządzania wiedzą i SKW ułatwia określenie potrzeb informacyjnych wszystkich realizatorów strategii oraz określenie, jakie technologie informatyczne powinny być zastosowane, by te potrzeby zaspokoić.

Każda z przedstawionych koncepcji ma pewne wady i zalety. Przyjęcie SKW może przełamać bariery procesu realizacji strategii, natomiast głęboka analiza strategiczna może ułatwić szybką reakcję na wyzwania otoczenia. Z tego względu tylko połączenie proponowanych przez nie perspektyw i procedur może dać efekt synergiczny w postaci zwiększenia skuteczności zarządzania.

Połączenie tych koncepcji może być wykonalne. Wszystkie punkty widzenia, perspektywy proponowane przez twórców SKW są już bowiem obecne w tradycyjnych metodach stosowanych w zarządzaniu strategicznym. Różnice polegają na miejscach, które te koncepcje akcentują.

Zarządzanie strategiczne większość uwagi poświęca analizie strategicznej, diagnozowaniu otoczenia i stanu organizacji oraz wyborom optymalnych (na podstawie wyników tej analizy) koncepcji rozwojowych i będących ich uszczegół-

lowieniem strategii funkcjonalnych. Daje jednak zbyt mało wskazówek, jak pokonać bariery związane z wykonaniem decyzji wynikających z dokonanych wyborów, by doprowadzić do ich wdrożenia. Przyjęcie podejścia SKW może przełamać trudności procesu realizacji strategii.

Można śmiało pokusić się o tezę, że bez uwzględnienia w procesie zarządzania strategicznego idei czy aspektów akcentowanych przez SKW i koncepcję ZW skuteczność zarządzania strategicznego będzie mała. Pracownicy nie będą wiedzieć, jaka jest ich rola w procesie realizacji strategii, a najważniejszy zasób, którym jest kapitał intelektualny, nie zostanie optymalnie wykorzystany.

5. Podsumowanie

Skuteczne zarządzanie staje się coraz większym wyzwaniem. Wiele firm poszukuje innowacyjnych koncepcji zarządzania umożliwiających funkcjonowanie w permanentnie zmieniającym się otoczeniu. Implementacja innowacyjnych metod zarządzania, a zwłaszcza strategicznej karty wyników, dopełnienie zarządzania strategicznego ideą koncepcji zarządzania wiedzą jest w związku z tym jak najbardziej celowe. Omówione koncepcje dobrze się uzupełniają. Połączenie ich w jeden spójny system pozwoliłoby na wyeliminowanie z każdej z nich pewnych braków.

Koncepcja strategicznej karty wyników znakomicie bowiem koresponduje z zarządzaniem strategicznym jako kompleksowym, interdyscyplinarnym wielofazowym, wieloszczeblowym procesem formułowania strategii przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia tej definicji, filozofia strategicznej karty wyników nie jest czymś całkowicie odmiennym od technik zarządzania stosowanych dotychczas przez przedsiębiorstwa. Należy także pamiętać, że nowe koncepcje zarządzania muszą być wkomponowane w dogłębnie przemyślaną strategię firmy, muszą wraz z nią stanowić spójną koncepcję rozwojową. Wdrożenie SKW oraz koncepcji ZW (czy tylko wzbogacenie procedury zarządzania strategicznego o ich zalecenia) może przynieść przedsiębiorstwom wiele korzyści w postaci zwiększenia skuteczności realizacji strategii.

Literatura

- Edvinsson L., Malone M. (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- Friedag H.R., Schmidt W. (2003), *My Balanced Scorecard*, C.H. Beck, Warszawa.
- Glińska-Noweś A., Kalińska M. (2004), *Kulturowe uwarunkowania wdrażania strategii polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 1, red. A. Stabryła, AE, Kraków.
- Grudzewski W., Hejduk I. (2005), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „E-mentor”, nr 1.
- Kubacka-Góral K. (2004), *Bariery implementacji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach i możliwości ich przewycięzania*, [w:] *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, tom 1, red. A. Stabryła, AE, Kraków.
- Kaplan R., Norton D. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.
- Mikula B. (2001), *Modele i metody zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym firmy*, [w:] *Kapitał intelektualny*, red. A. Poczowski, Nowy Sącz.
- Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Probst G., Raub S. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND BALANCED SCORECARD AS FACTORS OF EFFECTIVENESS IN STRATEGIC MANAGEMENT

Summary

The aim of this paper is to describe the significance and the characterization of Knowledge Management, Balanced Scorecard and Strategic Management. The article presents a few correlations between all of these conceptions allowing for increase the company's competitiveness and effectiveness of implementation of strategy.