

## ANALIZA GOTOWOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW DO IMPLEMENTACJI STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

Krzysztof GROCHOWSKI

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy, Bydgoszcz; Wydział Zarządzania; k.grochowski@utp.edu.pl

**Streszczenie:** Współcześni przedsiębiorcy powinni tworzyć własne, a zarazem niepowtarzalne koncepcje działań, biorąc pod uwagę teraźniejsze i przyszłe zmiany otoczenia. Polskie małe i średnie przedsiębiorstwa w swojej codziennej działalności nadal uczą się zachowań rynkowych i strategicznych. Celem artykułu była ocena gotowości małych i średnich przedsiębiorstw usług transportowych do wdrożenia rozwiązań Strategicznej Karty Wyników. Dobra diagnoza może dostarczyć wskazówek do prawidłowego zastosowania narzędzia analizy strategicznej, co ułatwi proces monitorowania poziomu realizacji założonych celów.

**Słowa kluczowe:** zbiory rozmyte, system wspomaganie decyzji, rzuty karne.

### ANALYSIS OF THE READINESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES FOR THE IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD

**Abstract:** Polish small and medium-sized enterprises continue to learn market and strategic behavior in their day-to-day operations. The aim of the study has been to assess the willingness of small and medium-sized transport service companies to implement Balanced Scorecard. A good diagnosis can provide guidance for the correct application of the strategic analysis tool, which will facilitate the process of monitoring the level of achievement of goals.

**Keywords:** strategic management, Balanced Scorecard, small and medium-sized enterprises.

## 1. Wprowadzenie

Znaczne zmiany gospodarcze na polskim rynku, są powodem do coraz większych wyzwań dla stabilnego rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstw. Przekształcenia takie są

coraz trudniej przewidywalne, co nie sprzyja w określaniu ich charakteru, tempa i momentu występowania, oraz wskazania powiązań z realizowanymi procesami przedsiębiorstwa. Dlatego przedsiębiorcy, którzy chcą podejmować próby funkcjonowania w warunkach niepewności i stałego przyjmowania ryzyka, zobowiązani są do działania w wymiarze strategicznym [5]. Ponadto potrzeba konkutowania w otoczeniu biznesowym powinna zachęcać do synchronizacji strategicznego myślenia i przedsiębiorczości [3].

Powyżej wspomniane zmiany gospodarcze zmuszają również przedsiębiorstwa do poszukiwania niezawodnych technik zarządzania, zarówno w wymiarze całych koncepcji, jak i metod oraz narzędzi wspomagających ten proces. Są to bardzo ważne decyzje, które decydują o przetrwaniu i rozwoju przedsiębiorstwa w długim okresie. W związku z tym, każda firma, która zamierza sprawnie działać na rynku powinna dla określonych celów posiadać sformułowany plan działania, który będzie wyraźnie wskazywał kierunek jej rozwoju, określał cele strategiczne oraz sposoby ich realizacji. Oczywiście, nie wszystkie metody wspierają takie działania w sposób identyczny, dlatego warto skupiać swoją uwagę na tych, które pozwalają na zastosowanie podejścia kompleksowego. Biorąc pod uwagę szczególne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw z sektora MSP, implementacja działań strategicznych nie jest prosta. Zatem małe i średnie przedsiębiorstwa, próbują poszukiwać kompleksowych narzędzi, które im to ułatwią. Choć ich świadomość o narzędziach analizy strategicznej, zazwyczaj ogranicza się do analizy SWOT.

W rezultacie, celem artykułu jest wskazanie istoty Strategicznej Karty Wyników (SKW) oraz roli, jaką może ona pełnić w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto celem opracowania jest ocena gotowości badanych przedsiębiorstw do wdrożenia rozwiązań Strategicznej Karty Wyników. Współcześnie coraz częściej podkreśla się, że jest ona nie tylko narzędziem pomiaru i raportowania dokonań, ale ma za zadanie również ocenę i kontrolę poziomu realizacji założonych celów oraz efektywności działań służących ich osiągnięciu, przez co jest podstawą organizacji zorientowanej na strategię. Tym samym stanowi ona ważny element zarządzania strategicznego [9].

## **2. Metodyka badań**

Podstawowymi źródłami analizowanych informacji, dotyczących oceny gotowości przedsiębiorstw z sektora MSP do wdrożenia rozwiązań SKW są: wyniki badania ankietowego, wywiadu pogłębionego oraz oceny ekspertów. Badaniom ankietowym poddane zostały przedsiębiorstwa usług transportowych rozproszone w północnej części Polski (województwo kujawsko-pomorskie oraz województwa sąsiadujące). Było to 560 przedsiębiorstw zrzeszonych w Kujawsko Pomorskim Stowarzyszeniu Przewoźników Międzynarodowych, co stanowiło badaną populację. Wszystkie zrzeszone przedsiębiorstwa,

to podmioty należące do sektora MSP. Ostateczną liczebność próby ustalono na poziomie 400 przedsiębiorstw transportowych sektora MSP, czyli taką, do których możliwy był dostęp z kwestionariuszem ankiety. Zwrot wypełnionych ankiet wystąpił na poziomie 121 kwestionariuszy, co stanowiło próbę pobraną. Wypowiedzi w nich uzyskane stanowiły podstawę opracowania wyników badań.

W oparciu o kwestionariusz wywiadu pogłębionego standaryzowanego, uzupełniono i poszerzono wiedzę uzyskaną z badania ankietowego. Indywidualny wywiad pogłębiony przeprowadzono z właścicielami 10 przedsiębiorstw sektora MSP branży usług transportowych. Były to, te same przedsiębiorstwa, w których wcześniej wykonano badanie ankietowe.

Z kolei zastosowanie metody ocen ekspertów, pozwoliło znaleźć odpowiedź na pytanie: Czy zdolność przedsiębiorstwa MSP do kontroli procesu zarządzania w długim okresie może być czynnikiem motywującym do implementacji Strategicznej Karty Wyników? W badaniu uczestniczył zespół złożony z dwunastu ekspertów. Należeli do nich przedstawiciele uczelni i instytutów naukowo-badawczych oraz instytucji otoczenia biznesu.

### **3. Znaczenie Strategicznej Karty Wyników w procesie zarządzania przedsiębiorstwem**

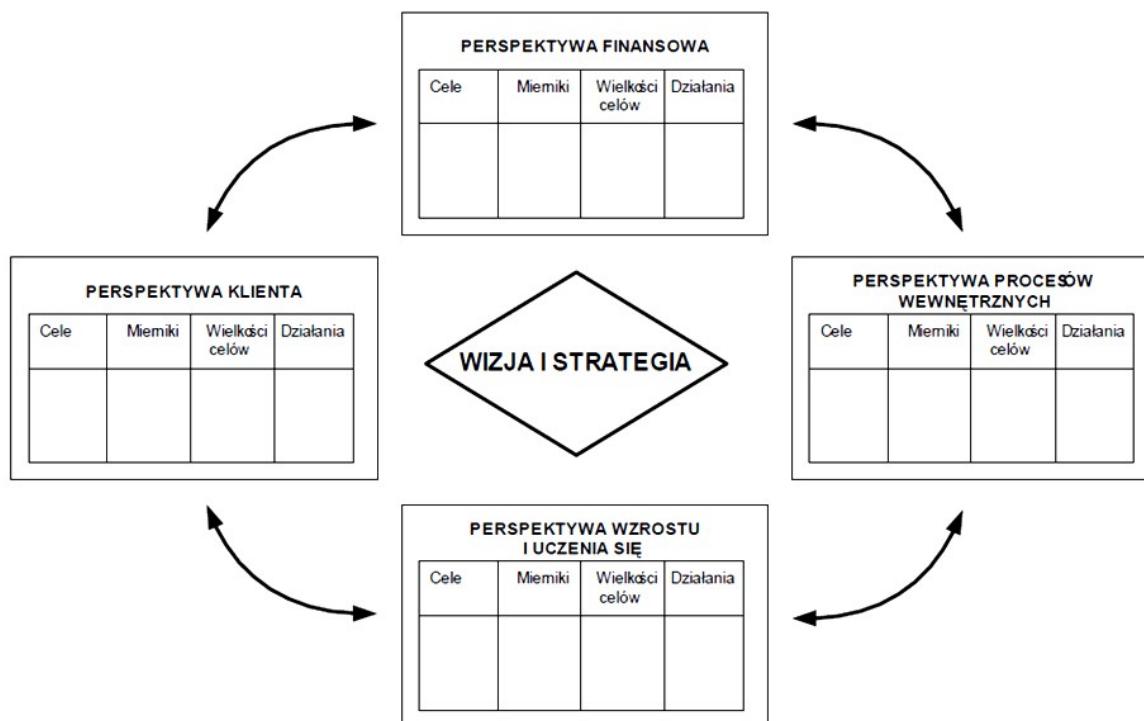
Istotnym warunkiem efektywnego zarządzania organizacją jest praktyczne stosowanie metod i narzędzi umożliwiających do formułowania, wdrażania, monitorowania i oceny realizowanej strategii działania. Jednym z takich rozwiązań, cieszących się znaczącym uznaniem, ale mniejszym zainteresowaniem wdrożeniowym wśród przedstawicieli kadry zarządzającej przedsiębiorstwami, jest narzędzie Strategicznej Karty Wyników (ang. Balanced Scorecard - BSC) [11].

Strategiczna Karta Wyników (SKW) jest również zestawem celów i mierników, który gwarantuje menedżerom wyższego szczebla szybkie, a zarazem całkowite spojrzenie na działalność przedsiębiorstwa. Informacje zebrane przy pomocy SKW umożliwiają dokonanie wieloaspektowej oceny funkcjonowania organizacji. Prezentowane narzędzie analizy strategicznej jest alternatywną propozycją względem tradycyjnych systemów pomiaru, która opisuje i wyjaśnia, co powinno być mierzone w przedsiębiorstwie, aby jak najlepiej ocenić jego efektywność w realizowaniu strategii [10].

Strategiczna Karta Wyników jest zatem określana jako efektywne narzędzie wspierające proces kreacji wartości przedsiębiorstwa, służące jednocześnie zapisywaniu strategii w postaci działań operacyjnych [6].

W prezentowanym narzędziu analizy strategicznej poza tradycyjnymi miernikami finansowymi, towarzyszą także mierniki operacyjne dotyczące: zadowolenia klientów,

procesów wewnętrznych oraz innowacji i usprawnień, od których zależą przyszłe wyniki firmy. Wspomniane mierniki są pogrupowane w czterech perspektywach, które zaprezentowano na rysunku 1 [8].



**Rysunek 1.** Wizualizacja Strategicznej Karty Wyników. Opracowanie własne na podstawie: D. Kuchta, R. Ryńca, *Zrównoważona karta wyników i zrównoważona karta działań*, Badanie operacyjne i decyzje, nr 3-4, 2007 r.

Stosując Strategiczną Kartę Wyników przedsiębiorca poznaje działania kluczowe, które pomogą w tworzeniu wartości, a także zasadnicze czynniki, które na nią wpływają. Karta wyników stanowi zatem uniwersalne narzędzie umożliwiające przełożenie wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa na konkretne zadania. Nie można zapominać o przypisaniu realizacji tych zadań do poszczególnych komórek organizacyjnych, zespołów pracowniczych i pojedynczych pracowników [12].

Strategiczna Karta Wyników uzupełnia swego rodzaju lukę powstałą w wielu systemach zarządzania pomiędzy wizją, misją i strategią, a działalnością na poziomie operacyjnym. Prezentowane narzędzie analizy strategicznej pozwala przenieść strategię na codzienną działalność operacyjną przedsiębiorstwa. Na podstawie wieloletnich rozważań nad Strategiczną Kartą Wyników, można stwierdzić, że tworzona jest w celu [2]:

- wyjaśniania i uzgadniania strategii,
- przedstawiania i wyjaśniania strategii wewnątrz organizacji,
- powiązania celów poszczególnych komórek organizacyjnych, zespołów i pracowników z realizowaną strategią,

- powoływania i programowania inicjatyw strategicznych,
- dokonywania okresowej, systematycznej analizy realizacji strategii,
- pozyskiwania informacji zwrotnej, aby uczyć się, jak poprawiać strategię.

W wyniku implementacji SKW przedsiębiorstwo zwiększa szansę na usprawnienie swojej działalności oraz wprowadzeniu wyższego poziomu elastyczności, co ostatecznie wpływa na jego konkurencyjność. Jednocześnie narzędzie to pomaga w procesie podejmowania decyzji związanych z zarządzaniem całą organizacją, gdyż pozwala na szybką interwencję w sytuacji wykrycia nieprawidłowości na etapie opracowywania, wdrażania i właściwej realizacji strategii, która determinuje przecież jej rozwój i wzrost wartości [15].

Na podstawie opinii osób zajmujących się tą problematyką stwierdza się, że SKW może być także wykorzystywana jako narzędzie wspierające zarządzanie pracownikami, ponieważ zapewnia połączenie strategicznych, kierowniczych i operacyjnych systemów kontroli wewnątrz przedsiębiorstwa [13]. Ponadto, znajduje zastosowanie w obszarze zagadnień związanych z motywacją pracowników, a szczególnie ze strategią ich nagradzania [1].

#### 4. Zdolność małych i średnich przedsiębiorstw do wdrożenia Strategicznej Karty Wyników

Organizacje, którym zależy na stałym zwiększaniu wydajności realizacji określonych celów, powinny koncentrować się głównie na realizacji strategii. Fundamentem do takiego funkcjonowania jest podstawowa i ujednoczona wiedza z zakresu zarządzania strategicznego. Należy również pamiętać, że za zakres wdrożenia filozofii zarządzania strategicznego odpowiedzialni są właściciele oraz pracownicy, którzy wykonują czynności stanowiące proces zarządzania strategicznego. Do takich czynności należy stosowanie narzędzi analizy strategicznej. Wśród nich jest Strategiczna Karta Wyników [7].

**Tabela 1.**

*Czynności stanowiące proces zarządzania w przedsiębiorstwach sektora MSP*

Kluczowe znaczenie	Istotne	Mało istotne	Bez znaczenia
- analiza kosztów.	- analiza finansowa, - <b>określenie głównego kierunku, do którego zmierza firma,</b> - planowanie krótkookresowe, - koordynacja działań i zasobów firmy.	- motywowanie pracowników, - porównywanie wyników rzeczywistych z planowanymi, - <b>kontrola realizacji celów,</b> - <b>analiza otoczenia,</b> - <b>ustalenie potencjalnych sfer przewagi konkurencyjnej,</b> - projektowanie stanowisk pracy.	- delegowanie obszarów i uprawnień innym pracownikom, - <b>planowanie długookresowe.</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w 2013 roku.

Z trzynastu zaproponowanych czynności stanowiących proces zarządzania, właściciele przedsiębiorstw usług transportowych na pierwszym miejscu wskazali analizę kosztów. W 81,82% próby 121 przedsiębiorstw, właściciele uznali, iż właśnie ta czynność ma kluczowe znaczenie dla funkcjonowania firmy. W grupie istotnych czynności, wyłoniono cztery pozycje: planowanie krótkookresowe (66,12%), określenie głównego kierunku, do którego zmierza firma (52,07%), koordynacja działań i zasobów firmy (49,59%), analiza finansowa (47,11%). Pozostałe czynności procesu zarządzania, właściciele badanych przedsiębiorstw traktują za mało istotne bądź bez znaczenia. Są to czynności, które jednocześnie stanowią proces zarządzania strategicznego i są podstawą do zrozumienia zasad funkcjonowania Strategicznej Karty Wyników. Wyraźnym przejawem zarządzania strategicznego, jest określanie przez właścicieli badanych przedsiębiorstw głównego kierunku, do którego zmierza firma, ale ta jedna czynność to zdecydowanie za mało. W Strategicznej Karcie Wyników jest to jeden z wielu elementów, niezbędny do uruchomienia procesu wdrożenia. Z prezentowanych danych wynika, iż właściciele analizowanych przedsiębiorstw przyjęli model zarządzania opierający się głównie na danych ex post, a ich perspektywa czasowa działania to krótki okres tj. zarządzanie operacyjne.

Osoby zarządzające przedsiębiorstwami rozróżniają formułowane cele, poprzez nadawanie im odpowiedniego kryterium czasowego. W przeprowadzonym badaniu ankietowym wśród małych i średnich przedsiębiorstw sektora usług transportowych, zapytano respondentów o najczęściej wybierany horyzont czasowy przy formułowaniu celów. Z analizy wynika, iż 62,81% przedsiębiorstw próby badawczej określa cele w perspektywie do 1 roku, a 30,58% w perspektywie powyżej 1 roku. Zaledwie 8 przedsiębiorstw w arkuszu ankiety wybrało opcję celów wyznaczanych do realizacji w perspektywie powyżej 2 lat (tabela 2).

**Tabela 2.**

*Horyzont czasowy celów wyznaczanych w badanych przedsiębiorstwach*

Lp.	Horyzont czasowy celów	N (liczba wskazań)	Udział % w badanej próbie	Skumulowany udział %
1	cele do 1 roku	76	62,81	62,81
2	cele powyżej 1 roku	37	30,58	93,39
3	cele powyżej 2 roku	8	6,61	100,00
4	cele powyżej 3 roku	0	0,00	0,00
5	cele powyżej 5 roku	0	0,00	0,00
Razem		121	100	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w 2013 rok.

Na podstawie wyżej prezentowanych wyników stwierdzić można, że większość badanych przedsiębiorstw planuje i realizuje głównie cele krótkookresowe. Przedsiębiorcy realizują takie cele, które w danej chwili są niezbędne do sprawnego funkcjonowania. Ponadto respondenci uważają, iż cele planowane w krótkim okresie, to cele o dużym

prawdopodobieństwie ich pełnej realizacji. Przedsiębiorcy małych i średnich przedsiębiorstw uważają, iż cele z długim horyzontem czasowym wymagają dużych nakładów finansowych do ich wykonania oraz narzędzi badających ich poziom realizacji. Odpowiadając na potrzebę korzystania z narzędzi badających poziom realizacji celów długookresowych, należałoby zaproponować Strategiczną Kartę Wyników, która pozwala na stałe monitorowanie poziomu realizacji zaplanowanych celów. Umiejętność posługiwania się takim narzędziem, jest motywacją do podjęcia próby formułowania celów długookresowych [4].

Wizja dla badanych przedsiębiorstw winna być wyobrażeniem o przyszłym kształcie firmy. Ponadto powinna podpowiadać jak zaangażować ludzi w realizację celów, a interesariuszom komunikować o realizacji pomysłów wpływających na rozwój firmy. Niestety na 121 badanych przedsiębiorstwach ponad połowa tj. 54,54% przedsiębiorstw nie posiada wizji. Oznacza to, iż wcześniej przedstawione założenia wizji nie są realizowane. Jedynie 35,54% przedsiębiorstw z badanej próby ma określoną wizję, lecz w formie niesprecyzowanych założeń. Przedsiębiorstwa, które posiadają wizję i to w formie sformalizowanej stanowią zaledwie 10% ogólnej ich liczby i jest ich 12. Sytuacja taka może spowodować, że misja zostanie niepoprawnie sformułowana, a w przypadku Strategicznej Karty Wyników pojawi się problem w przełożeniu wizji na cele strategiczne i operatywne wielkości sterujące (tabela 3).

**Tabela 3.**

*Liczba badanych przedsiębiorstw posiadających/nieposiadających wizję/misję*

Lp.	Czy przedsiębiorstwa posiadają wizję?	Liczba przedsiębiorstw		
		N (liczba wskazań)	udział % w badanej próbie	skumulowany udział %
1.	Tak, w formie sformalizowanej	12	9,92	9,92
2.	Tak, w formie niesprecyzowanych założeń	43	35,54	45,46
3.	Nie, nie posiada wizji	66	54,54	100
Razem		121	100	
Lp.	Czy przedsiębiorstwa posiadają misję?	Liczba przedsiębiorstw		
		N (liczba wskazań)	udział % w badanej próbie	skumulowany udział %
1.	Tak	55	45,45	45,45
2.	Nie	66	54,55	100
Razem		121	100	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w 2013 rok.

W małych firmach właściciele pomijają procesy kontrolne zdając się na swoją intuicję i doświadczenie, ponieważ to oni wiedzą dokładnie, co dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jest najlepsze. Ich nadzór jest sprawowany równolegle do codziennych czynności kierowania firmą, przy czym ma on mniej sformalizowany charakter. Najczęściej wykorzystywanym mechanizmem w tym zakresie jest analiza odchyleń od wcześniej przyjętych założeń, a następnie ustalanie przyczyn zaistniałych różnic oraz podjęcie czynności korygujących

i naprawczych. Przyjmując taki charakter nadzoru, badane przedsiębiorstwa w swojej działalności dokonują kontroli kilku obszarów funkcjonowania, jak: finansowy, zasobów rzeczowych, działań operacyjnych, zasobów ludzkich, zasobów informacyjnych, działań strategicznych. Właściciele tych przedsiębiorstw uznali jednak, iż nadzór działań strategicznych jest z punktu widzenia kierowania jednostką bez znaczenia. Myślących w ten sposób właścicieli w grupie badanych przedsiębiorstw znalazło się 66,94% z 121 stanowiących próbę badawczą. Z kolei kluczowym znaczeniem w sprawowaniu kontroli przez właścicieli jest nadzór nad finansami. Ten właśnie obszar wskazało 82,64 % przedsiębiorstw z 121 stanowiących próbę badawczą.

Respondenci w przeprowadzonym wywiadzie pogłębionym wypowiedzieli się, iż kiedy już dokonują pomiaru celów to sięgają po najprostsze mechanizmy lub po prostu nie dokonują pomiaru w przypadku narzędzi skomplikowanych, a przy tym drogich w zastosowaniu. Brak pomiaru celów to niewystarczająca wiedza i poziom umiejętności na ten temat oraz świadomość niskiego poziomu skuteczności wykonywania tej czynności. Chcąc dokonać podniesienia skuteczności kontrolowania celów długookresowych, należałoby zastosować rozwiązania Strategicznej Karty Wyników. Sięgając po to narzędzie, otrzymujemy gotowe etapy realizacji procesu kontroli celów strategicznych, co ostatecznie wpływa na efektywność tego działania.

Panel ekspercki uważa, że brak zdolności instytucjonalnej kontroli strategicznej utrudnia wdrażanie strategii i wprowadzanie koniecznych zmian. Zarówno kontrola, jak i implementacja i realizacja decyzji strategicznych wymagają opracowania procedur, narzędzi oraz przygotowania pracowników. Dlatego w tym miejscu ważną rolę odgrywa Strategiczna Karta Wyników, która łączy wizję, strategię z kontrolą poziomu realizacji celów długookresowych.

Z założenia kontrola jest czynnikiem motywującym, ale pod warunkiem, że jest prowadzona prawidłowo i zmierza do weryfikacji założonych celów. Stwierdzenie tak wypowiedziane przez ekspertów świadczy o tym, że kontrola jest motywacją do stosowania Strategicznej Karty Wyników jako narzędzia, monitorującego poprawność realizacji zaplanowanych celów. Jednym z zadań kontroli jest udoskonalenie procesu, dlatego powinna być prowadzona na każdym etapie implementacji strategii przedsiębiorstwa. Kontrola z jednej strony pozwala na zweryfikowanie przyjmowanych założeń, a z drugiej umożliwia modyfikowanie planów i poprawę skuteczności podejmowanych działań.

Eksperci uczestniczący w badaniu wnioskują, że nie istnieje dolna granica wielkości przedsiębiorstwa, poniżej której wdrożenie Strategicznej Karty Wyników byłoby niemożliwe. Jest to bowiem narzędzie, które z powodzeniem można wdrożyć zarówno w mikro, małym, średnim i dużym przedsiębiorstwie. Przecież każde nawet najmniejsze przedsiębiorstwo działa w określonym otoczeniu konkurencyjnym oraz formułuje cele. Ponadto realizuje - w mniej lub bardziej uświadomiony sposób – swoją strategię konkurowania, której konsekwencją są strategie funkcjonalne. Grono ekspertów podkreśliło fakt, że wielkość



przedsiębiorstwa wpływa na zakres wdrożenia strategii, a przy tym Strategicznej Karty Wyników. Wykorzystując sposób myślenia i działania Strategicznej Karty Wyników, można również monitorować poziom realizacji celów taktycznych i operacyjnych.

## 5. Podsumowanie

Nowoczesnym i skutecznym narzędziem realizacji strategii i kontroli jej przebiegu jest Strategiczna Karta Wyników. W rozważaniach naukowych pracowników Politechniki Gdańskiej, dokonano potwierdzenia tezy, że przedsiębiorstwa sektora MSP mają większą łatwość wdrożenia SKW, niż duże przedsiębiorstwa. Potwierdzono powyższą tezę tym, iż w mniejszych firmach wdrożenie SKW może: kosztować mniej, trwać krócej, być łatwiej komunikowalne wśród pracowników oraz budzić mniejszy opór organizacji [14]. Jednak z przeprowadzonych badań wynika, iż gotowość właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw do wdrożenia analizowanego narzędzia analizy strategicznej jest niewielka. Przed wdrożeniem Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorcy powinni zacząć myśleć strategicznie i wprowadzać podstawowe działania zarządzania strategicznego. Do tych działań zalicza się: formułowanie i realizacja wizji, misji oraz celów długookresowych.

Proces implementacji SKW mógłby zostać wzbogacony poprzez kompendium wiedzy na temat możliwych do stosowania strategii w stosunkowo dużej liczbie małych i średnich przedsiębiorstw. Strategie te powinny obejmować przede wszystkim możliwe do przyjęcia misje i cele strategiczne, których wybór przez małe i średnie przedsiębiorstwa nie powinien stanowić problemu. Również zestaw mierników możliwych do wyboru w poszczególnych perspektywach, powinien stać się składową takiego kompendium, znacznie mógłby przyspieszyć oraz ułatwić proces wdrażania SKW w sektorze MSP [14].

## Bibliografia

1. Albright, T.L., Burgess, Ch. M., Davies, S. (2015). The Balanced Scorecard and Twenty-First century Thoughts on Motivations. *Journal of Corporate Accounting&Finance*, 26(4), pp. 43.
2. Gajda, D. (2015). Zrównoważona karta wyników jako sposób pomiaru efektywności zespołów w organizacji. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Nr 230, s. 130-145.
3. Grochowski, K. (2016). Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach usług transportowych a proces kształcenia studentów z zakresu systemów klasy ERP. *Zeszyty*

- Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 93, Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, s. 163-172.*
4. Grochowski, K. (2016). *Zrównoważona karta wyników narzędziem do formułowania celów strategicznych w małych i średnich przedsiębiorstwach branży TSL*. Bydgoszcz: PSZW, tom 78, s. 44-54.
  5. Grochowski, K., Zwierzchowski, D. (2015). Wykorzystanie narzędzia data mining w nadawaniu rang instrumentom konkurowania przedsiębiorstw usług transportowych sektora MSP. *Zeszyty Naukowe Studia Informatica*, nr 38, s. 37-47.
  6. Jabłoński, A., Jabłoński, M. (2011). *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin, s. 39.
  7. Kaplan, R.S., Norton, D.P., Sher, G. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83, 10.
  8. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Driver Performance. *Harvard Business Review*, No. 1(70), pp. 71.
  9. Krawczyk, M. (2014). Balanced Scorecard jako narzędzie oceny i kontroli. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 66, s. 53-60.
  10. Kuchta, D., Ryńca, R. (2007). Zrównoważona karta wyników i zrównoważona karta działania. *Badania Operacyjne i Decyzje*, nr 3, s. 94.
  11. Ryńca, R. (2009). Zrównoważona karta działania jako metoda pomiaru efektywności procesów i działań. *Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej*, s. 62.
  12. Samul, J. (2011). Pomiar zarządzania kapitałem ludzkim z wykorzystaniem HR Scorecard - studium przypadku. W: B. Urbaniak (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 67.
  13. Wake, N.J. (2015). The use of the balanced scorecard to measure knowledge work. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64 (4), pp. 600.
  14. Waszczyk, M., Kubka, J. (2006). Wewnętrzne trudności Strategicznej Karty Wyników. *Kwartalnik Naukowy "Pieniądze i Więź"*, s. 93-98.
  15. Wysocki, J. (2016). Strategiczna karta wyników w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. *Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie*, XLIII, Nr 4, s. 51-62.