

Sandra GRABOWSKA  
Politechnika Śląska  
Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii  
Katedra Inżynierii Produkcji  
sandra.grabowska@polsl.pl

## STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW JAKO INSTRUMENT POMIARU KONKURENCYJNOŚCI I EFEKTYWNOŚCI PROCESÓW BIZNESOWYCH

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono możliwość wykorzystania strategicznej karty wyników do pomiaru konkurencyjności i efektywności procesów biznesowych przedsiębiorstwa. Zaprezentowano autorską propozycję konstruowania narzędzia SKW. Wskazano, że orientacja procesowa strategicznej karty wyników pozwala w sposób przejrzysty zaprezentować wyniki osiągnięte przez poszczególne przedsiębiorstwa oraz pozwala na ich porównywanie.

**Słowa kluczowe:** strategiczna karta wyników, konkurencyjność, efektywność, procesy biznesowe

## BALANCED SCORECARD AS INSTRUMENT PERFORMANCE MEASUREMENT OF COMPETITIVENESS AND EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES

**Abstract.** The paper presents the possibility of using the Balanced Scorecard to measure the competitiveness and efficiency of business processes. Presented an original proposal to construct tools BSC. It was pointed out that the orientation process scorecard allows you to transparently present the results achieved by the individual companies and allows them to compare.

**Keywords:** Balanced Scorecard, competitiveness, efficiency, business processes

## 1. Wstęp

Dynamicznie zmieniające się otoczenie, postępująca globalizacja, wzrastające natężenie konkurencji i zagrożenia zjawiskami kryzysowymi wymagają opracowywania, doskonalenia i wdrażania nowatorskich systemów zarządzania. Zdobywanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej oznaczają dla przedsiębiorstw ukierunkowanie systemu zarządzania na wzrost efektywności i innowacyjności. Koncepcje zarządzania zorientowane na wzrost efektywności i innowacyjności prowadzi do wzrostu wartości przedsiębiorstwa – zasady czy wręcz paradygmatu, który w ostatnich dwudziestu latach wywiera ogromny wpływ zarówno na strategię, jak i operacyjny sposób prowadzenia biznesu<sup>1</sup>. W kontekście zarządzania wartością ważną koncepcją i instrumentem zarządzania jest strategiczna karta wyników (SKW, Balanced Scorecard – BSC), której zasady znajdują coraz szersze zastosowanie zarówno w organizacjach par excellence biznesowych, jak i w innych instytucjach życia publicznego (np. w szpitalach, gminach, uczelniach)<sup>2</sup>. Wykorzystanie metodyki strategicznej karty wyników dla strategii konkurencyjności w przedsiębiorstwie umożliwia przekształcenie pomiaru w proces zarządzania<sup>3</sup>.

Celem artykułu jest przedstawienie wykorzystania strategicznej karty wyników do pomiaru konkurencyjności i efektywności procesów biznesowych przedsiębiorstwa.

W artykule konkurencyjność będzie definiowana jako potencjał, możliwości oraz umiejętność danego podmiotu rynkowego do sprostania konkurencji, czyli rywalizacji ze strony innych podmiotów działających w tej samej branży na rynku<sup>4</sup>. Natomiast efektywność procesów biznesowych będzie rozumiana jako rezultat procesów biznesowych, opisany relacją uzyskanych efektów do poniesionych nakładów<sup>5</sup>.

## 2. Strategiczna karta wyników – ujęcie procesowe

Wykorzystanie metodyki strategicznej karty wyników dla strategii konkurencyjności w przedsiębiorstwie umożliwia przekształcenie pomiaru w proces zarządzania. Strategiczna karta wyników powinna ewoluować od zestawów miar do złożonego systemu monitorującego wszystkie usługi i rozwiązania wykorzystywane na każdym szczeblu zarządzania i w każdej

---

<sup>1</sup> Brzóska J., Karbownik A., Kruczek M., Szmal A., Żebrucki Z.: Strategiczna karta wyników w teorii i praktyce. Politechnika Śląska, Gliwice 2011, s. 6-7.

<sup>2</sup> Brzóska J.: Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesu. Politechnika Śląska, Gliwice 2014, s. 72.

<sup>3</sup> Por. Jelonek D., Turek T.: Strategiczna karta wyników jako narzędzie realizacji strategii IT w przedsiębiorstwie, [w:] Bytniewski A. (red.): Informatyka ekonomiczna. Nr 19 – informatyka w biznesie. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2011, s. 59.

<sup>4</sup> Marciniak S.: Makro i mikroekonomia dla inżynierów. PWN, Warszawa 1995, s. 109.

<sup>5</sup> Stoner J.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1994, s. 29.

komórce organizacyjnej<sup>6</sup>. Obecnie silna konkurencja i globalizacja rynków wymuszają innowacyjność (przejawiającą się między innymi w krótkich czasach projektowania i produkowania), doskonałą jakość, a także dodatkowe usługi w ramach posprzedażowej obsługi klienta<sup>7</sup>.

Badania przeprowadzone przez R. Kaplana i D. Nortona<sup>8</sup> wskazują, że strategiczna karta wyników staje się coraz częściej nie tylko systemem mierzenia efektywności operacyjnej ale również bywa traktowana jako system zarządzania strategicznego, co jest związane z wykorzystaniem jej w następujących kluczowych procesach zarządzania<sup>9</sup>:

- dopracowanie wizji i strategii,
- wyjaśnienie celów i mierników strategicznych oraz ich integracja z systemami zarządzania,
- planowanie, wyznaczanie celów i podejmowanie inicjatyw strategicznych,
- usprawnianie systemów monitorowania, realizacji strategii i uczenia się organizacji.

Opracowanie strategicznej karty wyników mobilizuje kierownictwo przedsiębiorstwa do precyzyjnego sformułowania strategii i wizji poprzez uszczegółowienie celów strategicznych i określenie kluczowych czynników wpływających na ich realizację. Proces formułowania strategii ze względu na jego złożoność wymaga pracy zespołowej menedżerów najwyższych szczebli, którzy pomimo różnych celów, do których zmierzają jako kierownicy podległych im komórek organizacyjnych, potrafią wypracować konsensus w postaci spójnej strategii obejmującej całą organizację wraz z jej kulturą organizacyjną i doświadczeniami<sup>10</sup>.

Formułowane cele strategiczne mają charakter przyszłościowy i muszą zostać uwzględnione w opracowywanych planach. Strategiczna karta wyników integruje i umożliwia koordynowanie realizowanych planów przedsiębiorstwa, dając możliwość definiowania spójnych inicjatyw prowadzących do ciągłego doskonalenia, rekonstrukcji procesów czy też ustalania programów restrukturyzacyjnych. Karta uświadamia zatem, że reengineering procesów nie jest tylko metodą, której celem jest redukcja kosztów, ale przede wszystkim umożliwia udoskonalenie i przeprojektowanie realizowanych w organizacji procesów. Strategiczna karta wyników staje się narzędziem integrującym planowanie strategiczne z budżetowaniem<sup>11</sup>.

---

<sup>6</sup> Pietruszka-Ortyl A.: Rola zasobów niematerialnych w kształtowaniu współczesnej organizacji, *FUTURE 2002 Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa – materiały konferencyjne*, Skrzypek E. (red.), Kazimierz Dolny 2002, s. 123; Kaleta A.: Jakość strategii polskich przedsiębiorstw. Szansa czy zagrożenie ich rozwoju, *FUTURE 2002 Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa – materiały konferencyjne*, Skrzypek E. (red.), Kazimierz Dolny 2002, s. 208; Tkaczyk S.: Wybrane aspekty zarządzania przedsiębiorstwem w przyszłości, *FUTURE 2002 Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa – materiały konferencyjne*, Skrzypek E. (red.), Kazimierz Dolny 2002, s. 98.

<sup>7</sup> Lewandowski J.: Zarządzanie jakością. *MARCUS*, Łódź 1998, s. 123-132; Lisiecka K.: Zrównoważona Karta Wyników (Balanced Scorecard). „Problemy Jakości”, nr 6, 2002, s. 4-7.

<sup>8</sup> Kaplan R., Norton D.: *The Balanced Scorecard*. PWN, Warszawa 2001, s. 48.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 52.

<sup>10</sup> Niven P.R.: *Balanced Scorecard Diagnostics. Maintaining Maximum Performance*. Wiley 2005, p. 34.

<sup>11</sup> Świerk J.: Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009, s. 106-107.

Twórcy karty podkreślają, iż podstawą skutecznego wdrożenia strategii staje się: proces zbierania informacji, proces testowania hipotez, proces analizy, proces strategicznego uczenia się i proces adaptacji<sup>12</sup>.

Dzięki karcie można rozwiązać podstawowe mankamenty pomiaru efektywności. Karta identyfikuje w pierwszej kolejności czynniki, od których zależą przyszłe wyniki przedsiębiorstwa, umożliwiając tym samym koncentrację na kluczowych zasobach. Drugim pozytywnym aspektem stosowania karty jest możliwość przełożenia wyników osiąganych dzięki zasobom niematerialnym na wymierne wskaźniki, które odzwierciedlają poziom realizacji strategii<sup>13</sup>.

Aby osiągnąć sukces finansowy i rynkowy, przedsiębiorstwo musi posiadać właściwe procesy biznesowe, których efektywność mierzona jest w perspektywie procesów wewnętrznych. Sukces rynkowy przedsiębiorstwa zależy również od jego zdolności do zmian, poziomu elastyczności procesów i dalszego wzrostu (perspektywa rozwoju)<sup>14</sup>.

Zatem strategiczna karta wyników umożliwia analizę organizacji w perspektywie finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju. Karta wyników odzwierciedla równowagę pomiędzy celami krótko- i długookresowymi, miernikami finansowymi i niefinansowymi, wskaźnikami przeszłości, wewnętrzną i zewnętrzną miarą efektywności<sup>15</sup>.

Karta wyników jest wszechstronnym instrumentem zarządzania stosowanym w celu realizacji strategicznej wizji organizacji na wszystkich jej poziomach. Pozwala ona monitorować sprawność funkcjonowania firmy w kluczowych obszarach działalności, a uzyskana w ten sposób wiedza ułatwia podejmowanie decyzji w celu osiągnięcia krótko- i długoterminowych celów, a także jest źródłem siły i długookresowej przewagi konkurencyjnej<sup>16</sup>.

### **3. Ocena konkurencyjności i efektywności procesów biznesowych z wykorzystaniem SKW – studium przypadku**

Wyniki badań zostały przedstawione za pomocą studium przypadku w wybranym przedsiębiorstwie turystycznym. Zastosowano tam strategiczną kartę wyników, traktując ją

---

<sup>12</sup> Niven P.R.: *Balanced Scorecard. Step by Step for Government and Nonprofit Agencies*. Wiley 2003, p. 56.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 110 i dalsze; Kaplan R.S., Norton D.P.: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. "Harvard Business Review", January-February 1996, p. 56.

<sup>14</sup> Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E.: *Koncepcje strategii organizacji*. PWE, Warszawa 2009, s. 27 i dalsze; Kaplan R.S., Norton D.P.: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. "Harvard Business Review", January-February, 1996, s. 56.

<sup>15</sup> Krzemiński D.: *BSC – analiza z różnej perspektywy*. „Personel”, 1-15 listopada 2003, s. 17.

<sup>16</sup> Borowiecki R., Kwieciński M.: *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*. Zakamycze, Kraków 2004, s. 21; Brzozowski A.: *Wprowadzenie do Balanced Scorecard*. Warszawa 2003, [www.benten.com.pl/bw.htm](http://www.benten.com.pl/bw.htm), 10.2011.

jako instrument realizacji i pomiaru konkurencyjności oraz efektywności procesów. Zebrane dane dotyczyły okresu 1.01.2012-31.12.2014.

Punktem wyjścia do opracowania strategicznej karty wyników dla przedsiębiorstwa było przełożenie wizji i misji przedsiębiorstw na cele strategiczne. Przełożenia tego dokonano za pomocą mapy strategii, która dekomponowała każdy cel strategiczny na potrzeby czterech perspektyw BSC. Następnie określone zostały cele w każdej z perspektyw strategicznej karty wyników. Wszystkie zaproponowane cele bezpośrednio lub pośrednio cechują się silnym oddziaływaniem na konkurencyjność i elastyczność przedsiębiorstwa turystycznego. Ponadto dla tak sformułowanych celów określono związki przyczynowo-skutkowe za pomocą mapy strategii. Strategiczna karta wyników została opracowana dla poziomu zarządzania przedsiębiorstwem jako całości.

W tabeli 1 przedstawiono BSC dla badanego przedsiębiorstwa turystycznego.

### **Perspektywa klienta**

Analizowane przedsiębiorstwo turystyczne w ciągu ostatnich trzech lat zwiększyło procent zadowolonych klientów o 4,5%. Wzrost ten uzyskano dzięki sprawnym działaniom marketingowym, nakierowanym na regularne badanie satysfakcji klienta, oraz konsekwentnemu wprowadzaniu działań naprawczych w zakresie elementów usługi, która była źle oceniana przez turystów. Zadowolenie klientów z usług turystycznych świadczonych przez przedsiębiorstwo I zaowocowało ponad jednoprocentowym wzrostem lojalności klientów. W latach 2012-2014 stopień wykorzystanych miejsc w imprezach turystycznych wzrósł z 80% do 85%. Wzrost ten można przypisać efektywnej reklamie. Osiągnięcie wzrostu w zakresie tego celu było szczególnie ważne dla generowanego przez przedsiębiorstwo zysku netto. W przypadku retencji klientów przedsiębiorstwo turystyczne I nie przyciągało dużej liczby powracających klientów. Najprawdopodobniej wynikało to z tego, że firma skupiała się na pozyskaniu nowych klientów – w myśl zasady, że łatwiej pozyskać nowego klienta, niż nieustannie przyciągać starego. Trzeba podkreślić, że w całym badanym okresie przedsiębiorstwo turystyczne I zwiększało swój udział w rynku, co świadczy o jego konkurencyjności.

### **Perspektywa finansowa**

Wzrost udziału w rynku znalazł odbicie we wzroście przychodów ze sprzedaży usług turystycznych z 7,12 mln zł do 7,4 mln zł. O ile wartość zysku netto rosła, o tyle poziom kapitału własnego przedsiębiorstwa nieznacznie wzrastał w ciągu trzech lat. Wynika z tego, że dla przedsiębiorstwa z branży turystycznej budowanie kapitału własnego nie jest istotnym celem strategicznym. Racjonalizacja kosztów stałych ulegała dużym wahaniom. W pierwszym roku badań przedsiębiorstwo obniżyło poziom kosztów stałych o 2,2%, w drugim roku badań koszt ten utrzymano na stałym poziomie, a w trzecim roku wzrósł on o 0,1%. Ten nieprzychylny trend znalazł swoje odbicie w poziomie rentowności.

Tabela 1

150

PERSPEKTYWA KLIENTA					PERSPEKTYWA FINANSOWA				
Cel	Miara	Wielkość miary (lata)			Cel	Miara	Wielkość miary (lata)		
		2012	2013	2014			2012	2013	2014
Poziom zadowolenia klientów	Procent zadowolonych klientów	75,5%	75,9%	80%	Poziom kapitału własnego	tys. zł	1, mln	1,1 mln	1,2 mln
Poziom lojalności klientów	Liczba stałych klientów	21%	21,4%	22,1%	Rentowność	Relacja zysku do kosztów całkowitych	Wzrost o 1,86%	Wzrost o 1,94%	Spadek o 0,2%
Stopień wykorzystania miejsc w imprezach turystycznych	Liczba sprzedanych ofert/liczba wszystkich miejsc w ofercie	80%	83%	85%	Racjonalizacja kosztów stałych	Udział kosztów stałych w kosztach całkowitych	Spadek o 2,2%	Ten sam poziom	Wzrost o 0,1%
Retencja klientów	Procent klientów powracających/liczbę klientów	1%	0,5%	0,5%	Płynność finansowa	Relacja aktywów bieżących do zobowiązań bieżących	Wzrost o 1,22%	Spadek o 0,01%	Wzrost o 0,9%
Wzrost udziału w rynku krajowym	Udział w rynku krajowym	1%	1%	1,1%	Przychody z sprzedaży usług turystycznych	tys. zł	7,12mln	7,08 mln	7,4 mln
					Zysk netto	tys. zł	2,05 mln	2,07 mln	2,31 mln
PERSPEKTYWA PROCESÓW BIZNESOWYCH					PERSPEKTYWA WIEDZY I UCZENIA SIĘ				
Cel	Miara	Wielkość miary (lata)			Cel	Miara	Wielkość miary (lata)		
		2012	2013	2014			2012	2013	2014
Nowości ofertowe	Liczba	7	9	8	Zadowolenie pracowników	Procent zadowolonych pracowników według badań ankietowych	Spadek o 0,3%	Wzrost o 1,23%	Wzrost o 0,56%
Ograniczenie ryzyka	Straty wynikające z nierentownych usług/ Przychody ze sprzedaży	Spadek o 1,45%	Spadek o 1,34%	Spadek o 0,01%	Kwalifikacje personelu	Procent pracowników posiadających wykształcenie kierunkowe, licencje, uprawnienia	Wzrost o 4,2%	Wzrost o 3,4%	Wzrost o 3,2%
Dostępność ofert on-line	Procent	100%	100%	100%	Kompetencje pracowników według opinii klientów	Procent zadowolonych klientów (według badań ankietowych)	Wzrost o 1,4%	Wzrost o 1,6%	Wzrost o 2,1%
Skuteczność sprzedaży	1. Liczba sprzedanych ofert	112,1 tys. ofert	111,7 tys. ofert	112,67 tys. ofert	Wzrost liczby wykorzystywanych rozwiązań ICT w działaniach operacyjnych (systemów, programów, aplikacji)	Procent	Ten sam poziom	Ten sam poziom	Wzrost o 2,3%
	2. Wartość sprzedanych ofert	7,12 mln zł	7,08 mln zł	7,4 mln zł					
Stabilność systemów ICT	Liczba awarii Czas awarii	3 8 godz.	2 6 godz.	2 3 godz.	Szkolenia	Koszty na jednego pracownika	170 zł	150 zł	250 zł
Reklamacje	Procent	Spadek o 2,34%	Spadek o 1,23%	Spadek o 1,02%	Innowacyjność pracowników	Liczba zgłoszonych rozwiązań innowacyjnych	0,25	0,34	0,42

Źródło: Opracowanie własne.

S. Grabowska

Jej wzrost i spadek korelował ze zmianami, jakie zachodziły w strukturze kosztów stałych, do których zaliczają się – koszty utrzymania siedziby, koszty ponoszone na utrzymanie pracowników oraz koszty marketingu. I tak rentowność w roku 2012 i 2013 rosła o 1,86% i 1,94%, aby w roku 2014 spaść o 0,2%. W roku 2012 płynność finansowa przedsiębiorstwa turystycznego I wzrosła o 1,22%, w roku 2013 spadła o 0,01% i w roku 2014 znów wzrosła o 0,9%. Taki poziom relacji aktywów bieżących do zobowiązań bieżących świadczy o dobrej kondycji finansowej firmy oraz o umiejętnym zarządzaniu ryzykiem. Wzrost zysku netto z poziomu 2,05 mln zł do 2,31 mln zł świadczy o utrzymywaniu stałej, konkurencyjnej marży przez przedsiębiorstwo turystyczne.

### **Perspektywa procesów biznesowych**

Kształtowana przez przedsiębiorstwo turystyczne strategia zarządzania bazuje w głównej mierze na budowaniu konkurencyjnych procesów biznesowych oraz inwestowaniu w kapitał ludzki organizacji. Do kluczowych działań z zakresu procesów tworzących wartość dla klienta należało regularne wprowadzanie nowości ofertowych (minimum siedem nowości ofertowych na rok) oraz zapewnienie klientom dostępności pełnej oferty w wersji on-line. Cel ten był ściśle powiązany z koniecznością zapewnienia stabilności systemów ICT oraz w przypadku wystąpienia awarii owego systemu możliwie jak najszybsze przywrócenie jego pełnej funkcjonalności. Opisywane przedsiębiorstwo, w ciągu trzech lat znacząco skróciło czas trwania wszystkich awarii systemowych – z ośmiu godzin do zaledwie trzech, co – należy podkreślić – jest dużym sukcesem. Skuteczność sprzedaży znalazła swoje odzwierciedlenie zarówno we wzroście liczby sprzedanych ofert (wzrost z 112,1 tys. do 112,7 tys.), jak i wartości sprzedaży, która wzrosła z 7,12 mln zł do 7,4 mln zł. W zakresie zarządzania ryzykiem osiągnięto tendencję spadkową, dzięki ograniczaniu ryzyka wynikającego z relacji nierentownych usług do przychodów ze sprzedaży. Mając na uwadze dużą niestabilność choćby poziomu kursu walut, osiągnięcie wysokiego poziomu tego celu zdaje się niemożliwe. Ponadto firma dzięki wcześniej wspomnianym działaniom marketingowym wypracowała tendencję spadkową liczby reklamacji, a tym samym wzrost liczby zadowolonych klientów.

### **Perspektywa wiedzy i uczenia się**

Przedsiębiorstwo turystyczne cechowało się dużą świadomością konieczności inwestowania w kadry, w celu osiągnięcia sukcesu rynkowego. Korzystnie (w stosunku do innych badanych podmiotów) kształtują się wskaźniki związane z zadowoleniem, kwalifikacjami oraz innowacyjnością pracowników. Pracownicy byli dobrze zmotywowani do pracy, dzięki czemu wzrastała ich kreatywność i chęć uczestniczenia w rozwoju firmy, chociażby poprzez zgłaszanie swoich innowacyjnych pomysłów. Menedżerowie firmy wypracowali stały wzrost liczby wykwalifikowanych pracowników, posiadających kierunkowe wykształcenie, różnego rodzaju licencje czy też uprawnienia turystyczne. Zapewniono pracownikom dostęp do różnego rodzaju szkoleń oraz wzrost liczby wykorzystywanych

rozwiązań ICT w działaniach operacyjnych (systemów, programów, aplikacji) w celu polepszenia efektywności ich pracy. Wszystkie te działania przyniosły wzrost liczby klientów dobrze oceniających poziom kompetencji pracowników.

#### 4. Podsumowanie

Przeprowadzone studium przypadku wskazuje, że procesy biznesowe, a zwłaszcza procesy biznesowe przedsiębiorstw turystycznych, stanowią bardzo istotne zagadnienie dla ich skutecznego zarządzania, co wyraża się poprzez uzyskiwane wyniki (cele) charakteryzujące konkurencyjność i efektywność działalności.

Orientacja procesowa strategicznej karty wyników pokazuje w sposób przejrzysty osiągnięte wyniki poszczególnych przedsiębiorstw oraz pozwala na ich porównywanie. Natomiast stanowiąca integralną część BSC mapa strategii pozwala na uchwycenie i analizę związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy wynikami mierników w poszczególnych perspektywach, z uwzględnieniem czynnika czasu – „przewidywania przyszłości”. Opracowany zestaw mierników, charakteryzujący wyniki uzyskiwane w poszczególnych perspektywach przedsiębiorstwa turystycznego, stanowić może podstawę do prowadzenia monitoringu realizacji strategii i działalności przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo turystyczne wykazało się dojrzałością strategii zarządzania, bazującej na konkurencyjnych procesach biznesowych oraz wykwalifikowanych pracownikach. Głównych czynników sukcesu firmy należy dopatrywać się w świadomości zarządzania ryzykiem oraz wykorzystywaniu potencjału, jaki daje prowadzenie e-biznesu.

#### Bibliografia

1. Borowiecki R., Kwieciński M.: Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania. Zakamycze, Kraków 2004.
2. Brzóska J.: Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesu. Politechnika Śląska, Gliwice 2014.
3. Brzóska J., Karbownik A., Kruczek M., Szmal A., Żebrucki Z.: Strategiczna karta wyników teorii i praktyce. Politechnika Śląska, Gliwice 2011.
4. Jelonek D., Turek T.: Strategiczna karta wyników jako narzędzie realizacji strategii IT w przedsiębiorstwie, [w:] Bytniewski A. (red.): Informatyka ekonomiczna, nr 19 – informatyka w biznesie. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2011.



5. Kaleta A.: Jakość strategii polskich przedsiębiorstw. Szansa czy zagrożenie ich rozwoju. FUTURE 2002 Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa – materiały konferencyjne, Skrzypek E. (red.), Kazimierz Dolny 2002.
6. Kaplan R., Norton D.: The Balanced Scorecard. PWN, Warszawa 2001.
7. Kaplan R.S., Norton D.P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. "Harvard Business Review", January-February, 1996.
8. Krzemiński D.: BSC – analiza z różnej perspektywy. „Personel”, 1-15 listopada 2003.
9. Lewandowski J.: Zarządzanie jakością. MARCUS, Łódź 1998.
10. Lisiecka K.: Zrównoważona Karta Wyników (Balanced Scorecard). „Problemy Jakości”, nr 6, 2002.
11. Marciniak S.: Makro i mikroekonomia dla inżynierów. PWN, Warszawa 1995.
12. Niven P.R.: Balanced Scorecard Diagnostics. Maintaining Maximum Performance. Wiley 2005.
13. Niven P.R.: Balanced Scorecard. Step by Step for Government and Nonprofit Agencies. Wiley 2003.
14. Pietruszka-Ortyl A.: Rola zasobów niematerialnych w kształtowaniu współczesnej organizacji. FUTURE 2002 Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa – materiały konferencyjne, Skrzypek E. (red.). Kazimierz Dolny 2002.
15. Stoner J.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1994.
16. Świerk J.: Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009.
17. Tkaczyk S.: Wybrane aspekty zarządzania przedsiębiorstwem w przyszłości. FUTURE 2002 Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa – materiały konferencyjne, Skrzypek E. (red.). Kazimierz Dolny 2002.