

dr Adrianna Lewandowska

BALANCED SCORECARD JAKO METODA NIWELACJI BARIER W RELACJACH WEWNĘTRZNYCH PRZEDSIĘBIORSTWA UTRUDNIAJĄCYCH SKUTECZNĄ REALIZACJĘ STRATEGII

Problem niezrealizowanych strategii jest jednym z najważniejszych współczesnych problemów zarządczych światowych przedsiębiorstw. Dziewięć na dziesięć firm, nie potrafi zrealizować opracowanej przez siebie strategii¹ Istnieje cały szereg barier utrudniających, a czasem wręcz uniemożliwiających skuteczną implementację strategii. Balanced Scorecard (Strategiczna Karta Wyników) staje się więc w kontekście powyższej problematyki propozycją o istotnym znaczeniu zarządczym.

Celem niniejszego rozdziału jest ukazanie znaczenia i możliwości wykorzystania koncepcji Balanced Scorecard w procesie niwelacji barier utrudniających skuteczną realizację strategii

Implementacja strategii jako newralgiczny element procesu zarządzania strategicznego

Nie będzie truizmem twierdzenie, że skuteczna strategia jest w dłuższym horyzoncie czasowym, elementem decydującym o sukcesie bądź porażce organizacji. Jeden z najlepszych na świecie ekspertów w dziedzinie strategii i konkurencji, Michael E.Porter przestrzega: „Choćby świat kręcił się coraz szybciej, firmom nie wolno zapominać o długofalowej strategii, gdyż to ona jest podstawą sukcesu w interesach.² Dobrze opracowana strategia to jednak dopiero początek gry rynkowej. Turbulencje gospodarcze i coraz agresywniejsza walka konkurencyjna na rynkach światowych sprawiają, iż niezaprzeczalnie coraz większą rolę w sukcesie a nawet egzystencji przedsiębiorstwa („w magazynie *Fortune* w reportażu ma temat porażek prezesów dużych firm, wysunięto wniosek, że w 70% przypadków porażka była spowodowana przez nieodpowiednie wdrażanie strategii.”³) jest nie tylko samo posiadanie dobrze opracowanej strategii, lecz przede wszystkim to, aby ta strategia angażowała wszystkich pracowników: „dzisiejsze organizacje potrzebują zarówno języka, w którym mogą przekazywać informacje na temat strategii jak i procesów i systemów pomocnych we wdrażaniu strategii i zbieraniu informacji zwrotnych. Sukces przychodzi

¹ Świdarska G.K., Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii, Difin, Warszawa 2003, s.9.

² Kaniewski A., Wizja dalekiego zasięgu, w „Businessman” 2001, nr 6, s.122.

³ Jankowski W., Od strategii do karty wyników w „Global Business”, QMS – Press 2001, nr 6, s.1.

wtedy, gdy strategia staje się wspólną, codzienną sprawą wszystkich pracowników.”⁴ Codzienna sprawa pracowników, to działalność operacyjna ściśle związana ze strategicznymi wytycznymi, a równocześnie to duża szansa na skuteczne wdrożenie strategii.

Sięgając do literatury przedmiotu, znajdujemy cały szereg opracowanych w ciągu ostatnich dwudziestu lat koncepcji, które pomagają przedsiębiorcom w zdefiniowaniu ich strategii biznesowych. Owe metody ułatwiają podejmowanie decyzji odnośnie do segmentów docelowych, oferowanych produktów, stosunku przedsiębiorstwa wobec konkurencji, wyborze technologii itd.⁵ Istotą strategii jest, bowiem, wybór celów, zasad czy reguł, które nadają kierunek przyszłym działaniom, wyznaczając rozmiary, kombinację i alokację środków w zależności od zmieniającej się sytuacji rynkowej (warunków otoczenia, konkurencji).⁶ Za pomocą różnorodnych technik portfolio szkicuje się ze zgromadzonych w ten sposób informacji klarowne wytyczne dla przedsiębiorstwa na najbliższe lata.

Mogłoby się wydawać, że mając dobrze opracowaną wizję, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza realizować swoje ekonomiczne założenia, wystarczy już tylko oczekiwać spodziewanych efektów. Niestety, nic bardziej mylnego. W praktyce okazuje się, że od wypracowania skutecznej strategii do osiągnięcia przewidywanych rezultatów wbrew pozorom jest więcej do „zrobienia” niż na wstępie całego procesu zarządzania strategicznego.

P. Drucker, światowy autorytet z dziedziny zarządzania mawiał, iż celem każdego przedsiębiorstwa jest dążenie do tego, by firma na bieżąco działała efektywnie i sprawnie, wykorzystując swój potencjał i umiejętności pracowników oraz przechodziła metamorfozy, by zmieniała się firmę w taką, jaką ma być w przyszłości. Te dwa wyzwania są spójne i należy realizować je jednocześnie i z takim samym zaangażowaniem. Jeśli przedsiębiorstwo zaniecha scalania tych dwóch obszarów, stanie się organizacją powielającą swoje błędy, bez umiejętności uczenia się i dostosowywania do nowych wyzwań przyszłości.⁷

Analogiczną konkluzją zakończyły się badania przeprowadzone przez firmę doradczą Ernst&Young z roku 1998, które wykazały, że kluczowe znaczenie dla sukcesu firmy opisanego w strategii ma nie tylko jakość jej samej, lecz takie same lub nawet większe znaczenie ma umiejętność jej wdrażania.⁸ Potwierdzają to również wnioski prezentowane przez R.Kaplana i D.Nortona, którzy twierdzą, iż istnieją duże rozbieżności pomiędzy opracowaniem, a wdrożeniem strategii. Na dziesięć poprawnie sformułowanych strategii tylko jedną udaje się skutecznie wdrożyć⁹ Sfera wdrażania strategii w biznesową działalność przedsiębiorstwa, niezależnie od poziomu organizacyjnego, jest najtrudniejszym elementem cyklu.

⁴ Kaplan R., Norton D., Strategiczna Karta Wyników - Praktyka, CIM, Warszawa 2001, s.7.

⁵ Por. Wrzosek W. (red.), Strategie marketingowe, SGH, Warszawa 2001, s. 41-167.

⁶ Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s.76.

⁷ Obłój K., Strategia Sukcesu Firmy, PWE, Warszawa 1998, s.20.

⁸ Jankowski W., dz. cyt., (QMS – Press 2001), s.2.

⁹ Tamże, s.3.

Problem skutecznej realizacji dobrze opracowanych strategii sygnalizowany był już w latach siedemdziesiątych¹⁰. Prowadzone w tym zakresie badania i obserwacje w latach osiemdziesiątych jedynie potwierdziły ten stan rzeczy. W magazynie Business Week opublikowano refleksje oparte na analizie całej grupy artykułów publikowanych na łamach czołowych periodyków biznesowych, które przedstawiały różnorodne strategie opisywanych firm. Analiza tych publikacji wykazała, że jedynie 14 z 33 przytoczonych przypadków, zakończyło się skutecznym wdrożeniem strategii¹¹. Badania przeprowadzone na końcu lat dziewięćdziesiątych na próbie 200 przedsiębiorstw z list największych firm 1000 gazety Times pokazały, że zdecydowana większość przedsiębiorstw sygnalizuje trudności związane ze skutecznym wdrożeniem strategii.¹²

Wyłaniający się z powyższych badań obraz jest zbieżny z wnioskami dotyczącymi przyczyn upadków menadżerów dużych korporacji, do jakich doszli R.Charan i G.Colvin¹³. W wyniku prześledzenia najpoważniejszych pomyłek menadżerów w zakresie zarządzania strategicznego, autorzy bez cienia wątpliwości wskazują na złą realizację strategii jako jedną z fundamentalnych przyczyn ich niepowodzeń. W ich opinii obserwowana w ostatnich latach fascynacja strategią i wizją przyczynia się do rozpowszechniania błędnej opinii, iż już samo opracowanie strategii jest wystarczającym atutem w walce z konkurencją. W rzeczywistości, strategia jest przecież dopiero określeniem kierunku i sposobu prowadzenia skutecznej rywalizacji rynkowej.

Wobec powyższych danych, interesując staje się przeprowadzenie rozważań, dlaczego pomimo poprawnie sformułowanych, poprzedzonych wnikliwymi analizami rynku, szans, zagrożeń, potencjałów sukcesu itd. strategii, tak zdecydowana większość z nich pozostaje jedynie formalnością zapisaną w firmowych broszurach. Z jakich powodów podjęte decyzje nie przekształcają się w konkretne działania rynkowe?

Identyfikacja barier utrudniających skuteczne wdrażanie strategii

Na skuteczność implementacji strategii przedsiębiorstwa w ogromnej mierze mają wpływ panujące wewnątrz organizacji **relacje wewnętrzne**. To od ich jakości zależy, jak dalece organizacja wykazuje sprawność zarządczą. W praktyce gospodarczej zaobserwować można jednakże wiele barier, które obniżają jakość relacji wewnętrznych, a także bezpośrednio wpływają na osłabienie potencjału implementacyjnego dobrze opracowanych strategii.

Poniżej zestawiono bariery utrudniające skuteczną implementację strategii i przełożenie jej na biznesową codzienność:¹⁴

¹⁰ Pressman J., Wildavsky A., Implementation, Berkeley, University of California Press 1973,
Schultz R., Slevin P., Implementing operations research / management science, New York, Elsevier 1975,
Bardach E., The implementation game, Cambridge Mass, MIT Press 1977, za: Świdarska G.K. (red.), Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii, Difin, Warszawa 2003, s.272- 275.

¹¹ Business Week, The New breed of strategic planner, 17. September, 1984, s. 62-68. za: Świdarska G.K. (red.), dz. cyt., s.251.

¹² Świdarska G.K. (red.), dz. cyt., s.251.

¹³ Charon R., Colvin G., Wy CEO Fail, Fortune 21 June 1999, s. 31-37. za: Świdarska G.K. (red.), dz. cyt., s.251-252.

¹⁴ Opracowanie własne na podstawie różnych źródeł literatury tematu oraz na podstawie rozmów przeprowadzonych

- a) **bariera komunikacji**- na podstawie analiz badań przeprowadzanych w amerykańskich przedsiębiorstwach postawiono tezę, że w większości organizacji około 70% członków zarządu, 40% kierowników średniego szczebla oraz od 3-7% pracowników rozumie strategię.¹⁵ Przyczyną takiego stanu rzeczy w głównej mierze jest ogólne formułowanie zamierzeń dotyczących przyszłości firmy. Najczęściej cele strategiczne brzmią jak hasła przewodnie, zarysowujące ogólnie kierunki rozwoju firmy, a możliwości ich interpretacji jest, co najmniej kilka. Nawet omówienie strategii w gronie wszystkich członków zarządu oraz kierowników szczebla niższego, nie gwarantuje, że dojdą oni do konsensusu w szczegółach związanych z przejściem na działania operacyjne. Może okazać się, jak pokazują przykłady z praktyki, że różne rozumienie tych samych imperatyw prowadzi do podejmowania działań, które w założeniach oraz skutkach mogą być odmienne. Oprócz tego, że w wyniku braku jednolitego rozumienia przez wszystkich zarządzających strategii przedsiębiorstwa może dochodzić do inicjowania akcji o różnych rezultatach, to motywowanie poszczególnych pracowników do realizowania strategii z ich miejsca pracy, wydaje się być w takiej sytuacji prawie niemożliwe. Dzieje się tak dlatego, iż poszczególni pracownicy najczęściej nie widzą związku z wykonywaną przez nich pracą, a wytyczonymi celami strategicznymi;¹⁶
- b) **bariera kulturowa** - w przedsiębiorstwie może występować niejednolita kultura organizacyjna, prowadząca do tego, że pracownicy wyznają inne wartości, posiadają inne systemy odniesienia, a nawet inny zasób słownictwa. Jeżeli zarząd firmy nie przykładą wagi do tego, aby wszyscy w organizacji jednocyli się wokół tych samych priorytetów i wyznawali te same wartości kulturowe, może spowodować to rozbieżności w pojmowaniu strategicznych założeń. Można się spodziewać, że przedsiębiorstwo, w którym nie zadbano o dostatecznie silną jedność kulturową, będzie narażone na trudności implementacyjne strategii. Można wysunąć również dalszy wniosek: jeśli organizacja nie jest spójna kulturowo, może implikować to powstanie bariery, która była wymieniona wcześniej: mianowicie bariery komunikacji. Pracownicy o różnych systemach wartości, różnie mogą interpretować strategiczne wyzwania przedsiębiorstwa, o ile nie zostaną one bardzo precyzyjnie zdefiniowane;
- c) **bariera zasobów** – bardzo częstym zjawiskiem występującym w organizacjach, nawet tych sprawnie zarządzanych jest alokacja zasobów w działania operacyjne, a nie w programy strategiczne. Zasoby takie jak: personel, wiedza, bardzo często rozmieszczane są krótkoterminowo, na działania bieżące, operacyjne. Długoterminowe potrzeby są

na potrzeby rozprawy doktorskiej autora z praktykami i konsultantami zajmującymi się tematyką opracowywania i wdrażania strategii w przedsiębiorstwa. W ostatniej części spisano własne sugestie dotyczące potencjalnych utrudnień związanych z implementacją strategii.

¹⁵ Leonhardt G., Dyrektor Zarządzający IMG AG; Materiały szkoleniowe z Kongresu Praktyków Balanced Scorecard; W materiałach zawarto informacje z badań na próbie 500 firm z listy Fortune z roku 1998; Warszawa 31 maj 2001, s.12.

¹⁶ Tamże, s.14.

wielokrotnie rozpatrywane w kategorii odległej przyszłości, o którą będzie trzeba zadbać w drugiej kolejności. A właśnie te długoterminowe potrzeby są krytycznymi czynnikami powodzenia. Brak zasobów na ich realizowanie powoduje u pracowników frustrację a w konsekwencji rezygnację. To oznaczać może tylko jedno: słabe lub przypadkowe wyniki w najważniejszych, strategicznych obszarach przedsiębiorstwa. Z tego też względu niezwykle ważna staje się umiejętność managera do balansowania pomiędzy realizacją krótkoterminowych zadań a długoterminowych potrzeb;

- d) **bariera czasu** - wyniki badań analizujących rozłożenie czasu zarządu na poszczególne działania wykazują, że 45% zarządów w ogóle nie pracuje nad zagadnieniami strategicznymi, natomiast pozostałe 55% poświęca na prace związane ze strategią mniej niż godzinę miesięcznie.¹⁷ Wynika z tego, że procesy zarządzania we wszystkich firmach nastawione są na kontrolowanie celów krótkoterminowych;
- e) **bariera nagradzania** - znakomita większość firm swój system motywacyjny opiera na wykonywaniu przez pracowników zadań krótkookresowych. Łatwo jest je przeanalizować, ocenić i odzwierciedlić w premii. Niewielu jest managerów ustawiających systemy motywacyjne w ścisłej korelacji zarówno z zadaniami operacyjnymi jak i celami strategicznymi pracowników. Jednego trzeba być świadomym: pracownicy wykonują przede wszystkim te zadania, za które są wynagradzani. Jeśli więc ich wynagrodzenie powiązane jest z działalnością operacyjną, to cała ich uwaga skoncentrowana będzie na jak najlepszej realizacji właśnie tych zadań, co znajdzie swoje przełożenie w osłabionej koncentracji na długoterminowych determinantach sukcesu;
- f) **bariera powiązań kompetencji** pracowników ze strategią jest kolejnym powodem, który ogranicza w sposób znaczący odsetek firm skutecznie wdrażających strategię. Rzadko zdarza się bowiem, by podczas formułowania taktycznych posunięć zmierzających do osiągnięcia zaplanowanej pozycji rynkowej, uwzględniano profil kompetencyjny kluczowych pracowników firmy;
- g) **bariera systemowa** - systemy zarządzania najczęściej budowane są w celu kontroli, a nie formułowania i wdrażania strategii. Jest to kolejny powód, który bardzo jednoznacznie sugeruje, iż w zasadzie menedżerowie nie odczuwają konieczności posiadania systemów dostarczających im informacje odnośnie efektywności procesu wdrażania strategii;
- h) **bariera korelacji budżetu i planowania strategicznego** - mimo, iż wiele firm wykorzystuje budżet jako podstawowy system zarządzania przy ustalaniu celów, alokacji środków i ocenie wyników, połowa z nich podaje, że nie ma wyraźnego związku

¹⁷ Tamże, s.16.

pomiędzy planowaniem strategicznym, a budżetem¹⁸ Konsekwencją takiego podejścia jest nieprawidłowa alokacja zasobów i dezorientacja pracowników (c-h¹⁹)

- i) **bariera konsekwencji** - często nie tylko pracowników operacyjnych, zaangażowanych bezpośrednio w realizację strategicznych ustaleń (przy założeniu, iż w przedsiębiorstwie dokonano przełożenia długookresowych zamierzeń na konkretne zadania) lecz także najwyższego zarządu, który zniechęcony brakiem natychmiastowych rezultatów, stawia inne, czasem nawet konkurencyjne cele, poprawiające w ujęciu krótkookresowym wymiarze wyniki lecz niesprzyjające realizacji długoterminowych założeń;
- j) **bariera uznania strategii jako procesu ciągłego** - dla wielu przedsiębiorców strategia sama w sobie jest celem. Prowadzone analizy, badania, symulacje, scenariusze zakończone opracowaną, sformułowaną i zapisaną w broszurach firmy strategią, to dla wielu managerów ostateczny wynik prac nad przyszłością firmy;
- k) **bariera formalizacji** - w przedsiębiorstwach o kulturze organizacyjnej preferującej elastyczne rozwiązania oraz brak sztywnych norm, trudno jest wprowadzić niezbędne narzędzia i zachęcić pracowników do aktywnego korzystania z nich;
- l) **bariera aktualizacji** - w wielu przedsiębiorstwach, nawet jeśli proces wdrażania strategii można było by uznać za zakończony sukcesem, nie można go oceniać pozytywnie, właśnie ze względu na to, iż uznano go za „zakończony”. Nawet jeśli przedsiębiorstwo mierzy efektywność tego procesu implementacyjnego, to nie jest przygotowane na wprowadzanie aktualizacji, a tym samym nie uwzględnia zmian zachodzących w otoczeniu (zarówno wewnętrznym jak i zewnętrznym). Statyczne rozpatrywanie wdrażania strategii jest w żadnej mierze nie wystarczające. Jeśli przedsiębiorstwo nie pojmuje ciągłości procesu strategicznego jako jedynej możliwości wprowadzania aktualizacji i dopasowywania planów do nowych okoliczności, to jest to dowód reaktywnej postawy organizacji, powodującej jej małą elastyczność oraz brak umiejętności szybkiego reagowania na zmiany; (i-l²⁰)
- m) **bariera delegowania odpowiedzialności** – najczęściej jest tak, że za realizację strategicznych dokonań odpowiedzialne jest ściśle kierownictwo, które chyba najbardziej ograniczane jest „barierą czasu”. Niezwykle szybkie tempo zachodzących zmian w otoczeniu, nie pozwala czekać. Rozwiązaniem jest wykorzystywanie chęci i zaangażowania pracowników niższych szczebli: „Opracowanie strategii, planowanie, rozwiązywanie problemów – wszystkie te zadania trzeba postawić przed ludźmi na możliwie jak najniższych poziomach organizacji, pracującymi na pierwszej linii.”²¹

¹⁸ Kaplan R., Norton D., dz. cyt., (CIM 2001), s.289.

¹⁹ Jankowski W., dz. cyt., (QMS – Press 2001), s.2.

²⁰ Zestawiono na podstawie badań własnych przeprowadzonych w ramach współpracy z firmą doradcą BSC Consulting należącą do Międzynarodowej Sieci Ekspertów Balanced Scorecard

²¹ Lambert T., Problemy zarządzania, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s.15.

Pojawianie się w organizacji powyższych barier utrudniających, bądź nawet uniemożliwiających skuteczną implementację strategii i realizację jej poprzez codzienne działania operacyjne jest sygnałem, iż należy szukać rozwiązań, zażegnujących ewentualne negatywne konsekwencje takiego stanu rzeczy.

Niwelacja luki strategicznej przez zastosowanie koncepcji Balanced Scorecard

Dywergencje pomiędzy założeniami strategicznymi, a działalnością operacyjną są często niezwykle duże. „Firmy głoszą ustami zarządu strategiczne deklaracje, menedżerowie wraz z konsultantami budują strategię, ale nikt ich potem w praktyce nie realizuje. Najczęściej nie jest to wynikiem złej woli, ani niewiedzy, ale braku pomostu między trudną codziennością zarządzania, a górnolotnymi hasłami. (...) Operacyjne zarządzanie wraz z jego problemami i przypadkowymi rozwiązaniami, które szybko staje się trwałym elementem (...), wypiera strategię.”²² Powstaje wyraźna luka strategiczna, która wskazuje na rozpiętość pomiędzy obszarami strategicznym a operacyjnym. Wobec powyższego, zastosowanie Balanced Scorecard, umożliwiającej zasklepienie tych dwóch obszarów, wydaje się być wysoce zasadne.

Koncepcja Balanced Scorecard ma za sobą **ewolucyjny rozwój**, który znany na całym świecie, wykorzystywany jest coraz powszechniej w służbie **zarządzania strategicznego**.²³ Obecnie cały potencjał BSC nie ogranicza się tylko do efektywnego systemu pomiaru, lecz wykorzystywany jest przede wszystkim przy wdrażaniu strategii, przekładaniu ogólnie zarysowanych wizji przedsiębiorstwa na konkretnie zdefiniowane mierzalne cele i budowanie wewnętrznych relacji zwiększających poziom zaangażowania wszystkich interesariuszy.²⁴ Definiując Balanced Scorecard można uznać, że jest ona koncepcją zarządzania strategicznego, ułatwiającą ukierunkowanie działań (akcji, przedsięwzięć) określonej grupy ludzi (organizacji, przedsiębiorstw, instytutów, pionów, działów, grup projektowych) na realizację i bieżącą aktualizację określonych zamierzeń strategicznych, a w konsekwencji na stworzenie organizacji zorientowanej na strategii.²⁵ Przez zastosowanie BSC dąży się więc do zmniejszenia luki strategicznej i scalenia obszarów: operacyjnego i strategicznego. W tabeli nr 1 przedstawiono propozycje przewycięzania poszczególnych trudności, za pomocą amerykańskiej koncepcji w jej pełnej, rozwiniętej formie.

²² Oblój K., Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa 2002, s.72.

²³ por. Urbanowska – Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2004, s.375.

²⁴ Lewandowska A., Likierski M., Pod presją czasu. Strategiczna Karta Wyników w praktyce, C.H.BECK, Warszawa 2005, s.14.

²⁵ Friedag H., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M., My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników, C.H.Beck, Warszawa 2003, 2.21.

Tab.1. Zwiększenie potencjału relacyjnego przez zastosowanie Balanced Scorecard

<i>bariera</i>	<i>Zwiększenie potencjału relacyjnego przez zastosowanie Balanced Scorecard</i>
bariera komunikacji	przepływ informacji o charakterze strategicznym na wszystkich szczeblach organizacji
bariera zasobów	właściwe rozplanowanie zasobów (uwzględnianie zarówno potrzeb długo- jak i krótkookresowych)
bariera czasu	koncentrację uwagi na zagadnieniach strategicznych
bariera nagradzania	powiązanie zadań skorelowanych z założeniami strategicznymi z systemem motywacyjnym
bariera kompetencji	identyfikację kluczowych kompetencji pracowników, warunkujących skuteczną implementację
bariera systemowa	wprowadzenie systemu zarządzania procesem strategicznym
bariera powiązań strategii z budżetem	transponowanie tezy, iż budżet służy realizacji strategii, a nie odwrotnie
bariera konsekwencji	wdrożenie schematów motywujących do konsekwentnej realizacji zamierzeń
bariera strategii jako procesu ciągłego	pojmowanie strategii jako nieustającego procesu
bariera formalizacji	formalizowanie niezbędnych aspektów w przystępny i przejrzysty sposób
bariera aktualizacji	bieżącą aktualizację strategicznych planów

źródło: opracowanie własne

W praktyce oznacza to zdefiniowanie celów strategicznych, będących pochodnymi wcześniej określonych misji, wizji i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, wyznaczenie dla nich wartości optymalnych, ustalenie sposobów realizacji tych założeń, powiązanie z budżetem, systemem motywacyjnym oraz raportowania wyników we wszystkich obszarach strategicznych danej jednostki organizacyjnej lub nawet dla poszczególnych jej komórek czy pracowników. Kierując właściwie procesem implementacyjnym BSC można doprowadzić do skutecznej niwelacji barier w relacjach wewnętrznych, a tym samym zwiększyć efektywność działania przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Charon R., Colvin G., *CEO Fail*, Fortune 21 June 1999, [w:] G.K. Świdarska (red), *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii*, Difin, Warszawa 2003
2. Friedag H., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M., *My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników*, C.H. Beck, Warszawa 2003
3. Jankowski W.: *Od strategii do karty wyników*, „Global Business”, nr 6/2001
4. Kaniewski A., *Wizja dalekiego zasięgu*, „Businessman”, nr 6/2007
5. Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników - Praktyka*, CIM, Warszawa 2001
6. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994
7. Lambert T., *Problemy zarządzania*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999
8. Leonhardt G., IMG AG, *Materiały szkoleniowe*, Kongres Praktyków BSC, Warszawa, 2001
9. Lewandowska A., Likierski M., *Pod presją czasu. Strategiczna Karta Wyników w praktyce*, C.H.BECK, Warszawa 2005
10. Obłój K., *Strategia Sukcesu Firmy*, PWE, Warszawa 1998
11. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002
12. Pressman J., Wildavsky A., *Implementation, Bereley*, Universtity of Kalifornia Press 1973,
Schultz R., Slevin P., *Implementing operationsa research / management sciene*, New York, Elsevier 1975, Bardach E., *The implementation game*, Cambridge Mass, MIT Press 1977, [w:] G.K. Świdarska (red), *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii*, Difin, Warszawa 2003
13. Świdarska G.K. (red), *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii*, Difin, Warszawa 2003
14. Urbanowska – Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004
15. Wrzosek W. (red.), *Strategie marketingowe*, SGH, Warszawa 2001

dr Adrianna Lewandowska, MBA - adiunkt w Katedrze Organizacji i Zarządzania Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu; Manager & Advisory w Business Discovery; Członek Zarządu Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów

Zakres badań: zarządzanie strategiczne, balanced scorecard, modele biznesowe firm rodzinnych