Małgorzata Siemionek*
Anna Kujawa**

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW – ISTOTA, PROJEKTOWANIE I WDRAŻANIE NA PRZYKŁADZIE URZĘDU MIASTA W INNSBRUCKU

1. WPROWADZENIE

Nieustanne zmiany na rynku, wzrost poziomu konkurencji czy też intensywny rozwój technologii stwarzają konieczność ciągłego wynajdywania i wdrażania narzędzi podnoszących skuteczność procesów zarządzania. Jednym z takich instrumentów jest powstała w latach 90. i rozwijana do dziś strategiczna karta wyników.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zrównoważonej karty wyników oraz procesu jej budowy i wdrażania na przykładzie Urzędu Miasta w Innsbrucku. Przedstawione zostały również aktualnie dostępne na rynku oprogramowania służące wspomaganie zarządzania strategicznego.

2. POJĘCIE I ISTOTA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

Zrównoważona Karta Wyników (z ang. *Balanced Scorecard* lub BSC), nazywana również Strategiczną Kartą Wyników, jest instrumentem zarządzania strategicznego szeroko stosowanym zarówno w biznesie, jak i przemyśle, administracji czy organizacjach *non-profit* na całym świecie. Umożliwia dostosowanie działalności gospodarczej przedsiębiorstwa do obranych wizji i strategii oraz usprawnia komunikację, zarówno tę zewnętrzną, jak wewnętrzną (między poszczególnymi szczeblami przedsiębiorstwa). Dzięki rozdzieleniu i pogrupowaniu

* Mgr, doktorantka, Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów Przedsiębiorstw.

** Dr, Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów Przedsiębiorstw.

zadań oraz dokładnemu ich opisaniu za pomocą mierzalnych wskaźników, kadra zarządzająca uzyskuje łatwość kontrolowania stopnia realizacji strategii, a także podstawę do konstruowania budżetów oraz możliwość tworzenia skutecznego systemu motywacyjnego.

Koncepcja Zrównoważonej Karty Wyników (ZKW) powstała w roku 1990 jako rezultat projektu przeprowadzonego przez R. S. Kaplana oraz D. P. Nortona, w którym badali oni istniejące sposoby mierzenia efektywności stosowane przez ówczesnie wiodące firmy amerykańskie. To właśnie na jego podstawie powstało narzędzie wielowymiarowego pomiaru i analizy osiągnięć przedsiębiorstwa, które po raz pierwszy przedstawili w artykule w „Harvard Business Review” z 1992 r. jako Zrównoważoną Kartę Wyników (ang. *Balanced Scorecard*)¹.

Z czasem, karta ta ewoluowała i stała się znanym nam dziś i powszechnie używanym narzędziem zarządzania. Łączy ona w sobie w sposób zrównoważony długo- i krótkookresowe cele organizacji, sposoby ich osiągania oraz możliwość ciągłego monitorowania stopnia realizacji strategii. Wykorzystuje w tym celu spójny zestaw mierników, zarówno tych finansowych, jak i niefinansowych.

3. BUDOWA I WDRAŻANIE STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

3.1. Podstawowe założenia

Zgodnie z koncepcją stworzoną przez Kaplana i Nortona, wszystkie osiągnięcia przedsiębiorstwa powinny być mierzone i analizowane na czterech podstawowych płaszczyznach²:

- finansowej,
- klienta,
- procesów wewnętrznych,
- wiedzy i rozwoju.

W ramach każdej z nich należy ustalić kolejne cele strategiczne, ich mierniki oraz wyznaczyć wartości docelowe. Takie podejście do efektywności przedsiębiorstwa powinno zapewnić jego pewny i stabilny rozwój³.

¹ *What is the Balanced Scorecard?*, Balanced Scorecard Institute, <https://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx> [dostęp: 10.04.2013].

² R. Leopoldi, *Developing and Implementing a Balanced Scorecard: A Practical Approach*, RL Information Consulting LLC., 31.03.2004, s. 1–4.

³ *What is the Balanced Scorecard?*, *op. cit.* [dostęp: 10.04.2013].

4. CHARAKTERYSTYKA MIASTA INNSBRUCK

4.1. Podstawowe informacje

Innsbruck, to miasto położone w zachodniej części Austrii na wysokości 547 m n.p.m. w dolinie rzeki Inn. Od 1429 r. jest stolicą kraju związkowego Tyrol. Liczy nieco ponad 120 tys. mieszkańców⁴. Innsbruck jest znany na całym świecie ze sportów zimowych, był dwukrotnie organizatorem zimowych igrzysk olimpijskich oraz Mistrzostw Świata w Narciarstwie Klasycznym. Brał też udział w organizacji Euro 2008 oraz zimowych igrzysk paraolimpijskich. Innsbruck to nie tylko znane miasto turystyczne. Jest również ośrodkiem przemysłu, handlu i transportu. Słynie z produkcji m. in. tekstyliów, butów, instrumentów muzycznych, wyrobów metalowych, żywności przetworzonej i piwa⁵.

5. ETAPY PROJEKTOWANIA I WDRAŻANIA BSC

5.1. Definicja i cele wdrożenia BSC

Balanced Scorecard jest to wieloaspektowy i wielokryterialny system pomiaru wyników organizacji ściśle powiązany z wizją i strategią organizacji. Jest konstruowany przez zbudowanie zależności przyczynowo-skutkowych między celami i działaniami organizacji. Jest to kompleksowy zestaw finansowych i niefinansowych mierników, obejmujących zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne perspektywy⁶. Zbilansowana Karta Wyników razem z mapą strategii stanowi system zarządzania organizacją oparty na strategii. *Balanced Scorecard* powstał na potrzeby amerykańskiego przedsiębiorstwa produkującego półprzewodniki – *Analog Devices*, podczas projektu consultingowego *Corporate Scorecard*. Głównym zadaniem zbilansowanej karty wyników jest pomiar, ocena oraz komunikacja dokonań w celu przełożenia strategii na działania za pomocą różnorodnych mierników pogrupowanych dla czterech podstawowych perspektyw: klienta, finansowej, procesów wewnętrznych i rozwoju⁷.

Perspektywa klienta ma na celu ukazanie wartości dla klienta, wyrażoną takimi miernikami, jak: satysfakcja klientów, rentowność klientów oraz udział w rynku. Daje nam odpowiedź na pytanie: „Jak klienci nas postrzegają?”⁸.

⁴ <http://en.wikipedia.org/wiki/Innsbruck> [dostęp: 2.04.2013].

⁵ <http://web.ebscohost.com/> [dostęp: 8.04.2013].

⁶ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, „Harvard Business Review”, January–February 1996, . 75.

⁷ <http://www.maaw.info/BalScoreSum.htm> [dostęp: 10.04.2013].

⁸ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The balanced scorecard-measures that drive performance*, „Harvard Business Review”, January–February 1992, s. 72.

Perspektywa finansowa ma na celu ukazanie zyskowności firmy mierzonej różnymi wskaźnikami. Zyskowność jest wynikiem nie tylko strategii danego przedsiębiorstwa, ale także mechanizmów jego wdrażania.

Perspektywa procesów wewnętrznych ukazuje cztery grupy procesów, odnoszących się do:

- zarządzania operacyjnego,
- zarządzania klientami,
- innowacyjnych,
- regulacyjnych i socjalnych.

Perspektywa rozwoju określa wartości niematerialne firmy oraz ich rolę w realizacji strategii. Wyróżnia się tutaj następujące grupy aktywów:

- kapitał ludzki, czyli umiejętności i talenty pracowników,
- kapitał organizacyjny, czyli zdolność firm do utrzymania procesu zmian wymaganych do realizacji strategii,
- kapitał informacyjny, czyli dostępność aplikacji oraz infrastruktury IT potrzebnej do realizacji danej strategii.

5.2. Etapy wdrażania BSC

W 1994 r. burmistrz miasta Innsbruck zdecydował się na wprowadzenie reform w administracji urzędu miasta. Zrealizowanie tego planu powierzył szefowi biura „administracji i informacji” (w tym centralnego *controllingu*, statystyki czy informatyki). Na początku wszystkie zadania administracji zostały zebrane, zestawione, sortowane i zestawione krytycznie, aby zdecydować, które z nich mają być wykonywane, a które odrzucone. Nastąpiły zmiany w strukturach działów, niektóre części zostały sprywatyzowane. Niektóre zadania nazwano „produktami”. Urząd posiada aktualnie 230 produktów, tj. statystyki, paszporty, opieka społeczna, zarządzanie parkingami, przedszkola, aplikacje IT, sport, bezpieczeństwo, prawo o ruchu drogowym, sprzątanie ulic itp. Wynikiem tych reform jest obecna struktura organizacyjna urzędu⁹:

- burmistrz,
- naczelny dyrektor wykonawczy,
- 5 departamentów,
- 30 biur, które podzielono na 84 innych jednostek,
- 230 produkty.

Dziesięć lat później (w 2004 r.) kierownictwo administracji szukało dobrego narzędzia strategicznego, które umożliwiłoby wystawienie opinii na temat prac oraz określenie i zapewnienie celów. Zdecydowali się na wprowadzenie Strategicznej Karty Wyników (BSC).

⁹ <http://www.wikihow.com/Create-a-Balanced-Scorecard> [dostęp: 11.04.2013].

Pierwszym etapem wdrożenia *Balanced Scorecard* jest uświadomienie korzyści, jakie płyną z jego wprowadzenia. Należy zastanowić się nad wizją przyszłości organizacji¹⁰. Zrównoważona Karta Wyników daje przede wszystkim możliwość stałej kontroli wyników oraz szybkiej reakcji na odchylenia. Daje również przejrzystość wizji i strategii organizacji, a także motywuje menedżerów i pracowników do działania. Trzeba jednak wziąć pod uwagę, że wprowadzenie BSC jest procesem pracochłonnym i pochłaniającym sporą część czasu. Może także ograniczać kreatywność pracowników, z racji dużego skupienia się na miernikach.

Drugim niezbędnym etapem jest zrozumienie strategii firmy i kultury organizacyjnej. Aby skutecznie wprowadzić w życie *Balanced Scorecard* należy wgłębić się w teorię biznesu, jaki jest prowadzony. Budowa systemów zależnych jest pewnego rodzaju sztuką wymagającą doświadczenia, lokalnej wiedzy, inicjatywy oraz zaangażowania. Na ogół jednak, jeżeli pracownicy rozumieją główne cele strategiczne, stosunkowo łatwo będą mogli określić specyficzne cele i wskaźniki lokalne, które będą wspierać realizację strategii globalnej.

Po trzecie, należy ustalić cele strategiczne wraz ze wskaźnikami. Menedżerowie powinni ustalić kilka wielkości docelowych dla wszystkich wskaźników w perspektywie 3 do 5 lat tak, aby ich osiągnięcie związane było ze znaczącą transformacją organizacji. Wielkości te powinny odzwierciedlać oraz wymuszać brak ciągłości w osiągnięciach organizacji, które polegają na realizacji przełomowych zmian. Na tym etapie należy również dopasować ustalone mierniki docelowe z głównym celem strategicznym, czyli przełomową poprawą działalności.

Czwartym etapem jest określenie związków przyczynowo-skutkowych. Jednym z najważniejszych założeń BSC jest to, że strategia jest zestawieniem hipotez na temat przyczyn i skutków. Zależności przyczynowo-skutkowe między zjawiskami i ich wskaźnikami muszą przenikać przez wszystkie cztery perspektywy. Prawidłowo skonstruowany *Balanced Scorecard* powinien być oparty o serię tych zależności wyprowadzonych z ogólnej strategii, a także powinien określać korelacje między ich miernikami.

Ostatnim, ale równie ważnym etapem wdrożenia Zrównoważonej Karty Wyników jest monitoring, polegający na kontroli wyników oraz badaniu postępów i zdobywaniu nowych aktywów intelektualnych, pozwalających na dalszy rozwój.

Kierownictwo Urzędu Miasta w Innsbrucku wyróżniło dwie części *Balanced Scorecard*, które wprowadzono w życie.

¹⁰ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Putting the balanced scorecard to work*, „Harvard Business Review”, September–October 1993, s. 8.

Część pierwsza

Tutaj kierowano się klasycznym sposobem Kaplana i Nortona.

1) Kierownicy pięciu departamentów, Główny Dyrektor Wykonawczy i szef biura „Informacji i Organizacji” dyskutują o corocznych najważniejszych projektach dla administracji.

2) Następnie każdy szef z 30 biur musi określić, czy jego biuro może coś zrobić, aby osiągnąć dany cel. Określają oni szczegółowe cele i środki. Zostają określone również wskaźniki wiodące.

Balanced Scorecard w ratuszu w Innsbrucku ma 5 perspektyw:

- Wyniki:
 - Co chcemy osiągnąć z naszych działań?
 - Co możemy zrobić, aby je osiągnąć?
 - Czy robimy właściwe rzeczy?
- Wewnętrzne procesy:
 - Jak to zrobić? (przedstawienie procesów biznesowych)
 - Czy robimy to dobrze?
- Efektywność ekonomiczna:
 - Czego potrzebujemy do zasobów? (zasoby ludzkie i techniczne)
 - Co mamy wydać?
- Klient (obywatel):
 - Jaką mamy satysfakcję obywateli?
- Pracownicy:
 - Jaką mamy satysfakcję pracowników?

W każdym kwartale roku, szef biura wprowadza wyniki do listy wskaźników. Ważna jest również możliwość, żeby opisać wyniki, ponieważ stanowi to podstawę do omówienia wyników.

Z racji tego, że w urzędzie pracuje się z projektami, wskaźniki często określają tylko, czy projekt został zakończony, czy nie.

Część druga

Ta część jest bardziej związana ze wskaźnikami ilościowymi. Dla każdego produktu musi być zdefiniowany jeden lub kilka wskaźników ilościowych (liczba plików, przypadków) oraz niektórych wskaźników, które pokazują stosunek do kosztów produkcji.

6. WDROŻENIE ROZWIĄZAŃ INFORMATYCZNYCH WSPOMAGAJĄCYCH ZARZADZANIE STRATEGICZNE

6.1. Główne zastosowania informatycznych rozwiązań

Od kilkudziesięciu lat można zaobserwować wysoki rozwój technologii informatycznej. Informatyka pełni coraz większą rolę w działalności przedsię-

biorstw oraz w osiąganiu ich celów¹¹. Wraz z pojawieniem się dBase, nastąpiła możliwość szerokiego zastosowania systemów baz danych. W późniejszym czasie pojawiły się również inne systemy umożliwiające zbieranie danych, takie jak FoxPro czy Microsoft Access. Systemy te mają zastosowanie w praktycznie każdej dziedzinie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przykładem może być sprzedaż, gdzie zbierane i analizowane są między innymi dane o klientach oraz potencjalnych klientach itd. Rozwiązania informatyczne przydają się także w księgowości, gdzie tworzy się zestawienia finansowe oraz zapisuje się istotne informacje o działaniach przedsiębiorstwa. Są to tylko niektóre zastosowania systemów, których jest znacznie więcej. Obecnie są one znacznie bardziej rozszerzane, np. na marketing, chociażby w celu analizowania wydatków marketingowych czy zwrotu z nakładów. Główną zaletą informatycznych rozwiązań wspomagających zarządzanie strategiczne jest możliwość szybkiej, sprawniejszej analizy danych oraz podejmowania decyzji, co zwiększa konkurencyjność firmy.

6.2. Wprowadzenie informatycznych rozwiązań w urzędzie miasta w Innsbrucku

Urząd Miasta w Innsbrucku zamówił firmę, która zainstalowała specjalny program komputerowy. Wyświetla on wyniki w systemie jak w sygnalizacji świetlnej: zielony, żółty, czerwony. Firma ta towarzyszy urzędowi również w realizacji BSC. Podstawowe dane dla tego programu są wprowadzane do Excela.

6.3. Rodzaje systemów

Systemy wspomagające zarządzanie strategiczne możemy podzielić na:

- ERP – *Enterprise Resource Planning*,
- KM – *Knowledge Management*,
- BI – *Business Intelligence*.

System *Enterprise Resource Planning* (Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa) jest informatycznym systemem aplikacji, które łączą procesy przedsiębiorstwa na wszystkich jego szczeblach. System ten pozwala na optymalizację pracy w wielu obszarach działania organizacji. ERP daje możliwość sprawniejszego prowadzenia projektów i szybszej wymiany informacji, co daje niższe koszty i oszczędność na czasie wykonania¹².

Knowledge Management (Zarządzanie Wiedzą) obejmuje strategię oraz praktyki stosowane w przedsiębiorstwie w celu zarządzania wiedzą. Zwykle koncentruje się na takich celach organizacyjnych jak poprawa wydajności, in-

¹¹ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston 1996, s. 10.

¹² www.netsuite.com [dostęp: 11.04.2013].

nowacja czy przewaga konkurencyjna. Najlepszym przykładem takiego systemu może być CRM (*Client Relationship Management*), czyli oprogramowanie wspomagające zarządzanie relacjami z klientami¹³.

Business Intelligence (Analityka Biznesowa) jest programem, który służy przede wszystkim do wspomagania podejmowania decyzji bazując na analizie danych z różnych działów firmy. Umożliwia przekształcanie danych w informacje i informacji w wiedzę. Rozwiązania *Business Intelligence* pozwalają spojrzeć na przedsiębiorstwo z różnych perspektyw oraz zdobyć potrzebne w danej chwili informacje¹⁴. Do technik, jakimi posługuje się BI można zaliczyć między innymi: *data mining* (eksploracja danych), *processmining* (eksploracja procesów), systemy ekspertowe, sieci neuronowe czy też algorytmy genetyczne.

6.4. Etapy wdrażania systemów informatycznych

Etapy wdrożenia informatycznych rozwiązań w firmie są następujące:

1. Prezentacja systemu.

Polega ona na zaprezentowaniu danego systemu przez firmę, która będzie się zajmować wdrażaniem danego systemu w życie. Przedsiębiorstwo musi poznać zarys systemu oraz dowiedzieć się, czemu ma on służyć.

2. Audyt przedwdrożeniowy.

Na tym etapie analizowane są procesy zachodzące w przedsiębiorstwie oraz określony zostaje zakres potrzeb firmy. Służyć do tego mogą różnego rodzaju ankiety i wywiady z pracownikami.

3. Wersja testowa.

Wdrażana jest ona, aby zweryfikować poprawność systemu, a także przystosowanie pracowników do pracy z nowym systemem. Pomaga to również uniknąć błędów i możliwych niepowodzeń związanych z wdrożeniem.

4. Szkolenie pracowników.

Jest możliwe w trakcie wprowadzenia wersji testowej. Dzięki temu, pracownicy mogą lepiej zapoznać się i oswoić ze zmianami.

5. Uruchomienie nowego systemu.

7. CZYNNIKI STYMULUJĄCE I OGRANICZAJĄCE WDROŻENIE BSC

Tworząc Zrównoważoną Kartę Wyników należy precyzyjnie ustalić cele strategiczne oraz podstawowe czynniki wpływające na ich realizację. Odpowiedzialna jest za to cała kadra kierownicza.

¹³ www.kmworld.com [dostęp: 11.04.2013].

¹⁴ www.cio.com [dostęp: 11.04.2013].

7.1. Czynniki stymulujące wdrożenie BSC

Główne czynniki, które stymulują wprowadzenie *Balanced Scorecard* wiążą się z podstawowymi założeniami Zrównoważonej Karty Wyników, które wskazują, że należy:

- patrzeć wielowymiarowo,
- patrzeć ponadfunkcjonalnie,
- patrzeć procesowo,
- patrzeć wszystkimi horyzontami czasowymi,
- dokładnie określić, jakie zasoby co powodują,
- mierzyć efektywność zastosowania każdego z zasobów,
- zmieniać wzory zachowań.

Do najważniejszych czynników, które umożliwiły wprowadzenie *Balanced Scorecard* do Urzędu Miasta w Innsbrucku należą:

- projekt BSC był wprowadzany przez najwyższe szczeble zarządzania,
- wszyscy szefowie departamentów, jak i pracownicy zostali wcześniej przeszkoleni, aby zrozumieć temat BSC,
- program komputerowy jest *musthave* do oceny i kompresji wyników,
- dokładne określanie wskaźników,
- prowadzenie dyskusji na temat celów i działań dla każdego okresu,
- omówienie wyników przez odpowiednio wybrane osoby.

Do uzyskania najlepszych rezultatów z wprowadzenia *Balanced Scorecard*, jakim jest usprawnienie procesu zarządzania należy:

- dokładnie zdefiniować cel wdrożenia,
- realizować projekt zgodnie z wcześniej zatwierdzoną metodyką gwarantującą przestrzeganie zakresu i harmonogramu prac,
- przygotować firmę do wprowadzenia BSC, czyli nie rozpoczynać prac, które nie mogą się zakończyć oczekiwanym rezultatem (np. wdrażanie bez systemu pomiaru procesów),
- korzystać z pomocy konsultantów zewnętrznych, którzy wezmą na siebie rolę informacyjną oraz mediacyjną, jednocześnie nie pozwalając projektowi na ugrzęźnięcie w takich pułapkach, jak niemożność doboru mierników, brak danych itp.,
- przygotować firmę do wdrożenia przez działalność informacyjną i szkoleniową o odpowiedniej skali.

7.2. Czynniki ograniczające wdrożenie BSC

Wdrożenie *Balanced Scorecard* nie jest procesem możliwym do wykonania w każdym przedsiębiorstwie. Jego wprowadzenie może wiązać się z różnym efektem w zależności od przyjętej koncepcji.

W chwili obecnej Urząd stosuje tylko drugą część systemu (wskaźniki ilościowe), ponieważ obecny prezydent i główny dyrektor wykonawczy postanowili spróbować innego sposobu, w celu sprawniejszego zarządzania administracją.

8. ZAKOŃCZENIE

Zrównoważona karta wyników jest powszechnym instrumentem strategicznym wykorzystywanym na całym świecie w najróżniejszego rodzaju organizacjach. Bada ona efektywność przedsiębiorstwa na czterech podstawowych płaszczyznach, przekładając następnie wyniki na mierzalne cele i przyszłe strategie. Posługuje się zarówno miarami finansowymi, jak i niefinansowymi, odzwierciedlając w ten sposób wiernie obraz bieżący przedsiębiorstwa oraz jego możliwości. Dobrze zbudowana karta pozwala tak pokierować działaniami przedsiębiorstwa, aby bez przeszkód doszło do realizacji obranej przez nas strategii. Ważne jest to, iż stosować ją można niezależnie od wielkości czy celu działania organizacji. Równie ważne, jak odpowiednie zbudowanie karty wyników, jest wprowadzenie odpowiedniego systemu informatycznego, bez którego korzystanie z karty wyników byłoby o wiele trudniejsze i czasochłonne, jeżeli nie niemożliwe.

Podsumowując, wdrożenie nowych systemów realizacji strategii w oparciu o *Balanced Scorecard* daje wiele możliwości. Przynosi dużo korzyści wielu prywatnym przedsiębiorstwom, sektorom publicznym, jak i organizacjom *non-profit* na całym świecie¹⁵. Należy jednak dokonać wielu starań oraz poświęcić sporo czasu, aby wprowadzenie zrównoważonej karty wyników umożliwiło osiągnięcie postawionych celów.

BIBLIOGRAFIA

- Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategiczna karta wyników (balanced scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007.
- Friedag H. R., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M., *My Balanced Scorecard/ Moja Strategiczna Karta Wyników*, wydanie drugie, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004.
- Friedag H. R., Schmidt W., *Taschenguide Balanced Scorecard*, Haufe-verlag, Freiburg 2002.
- Kaplan R. S., Norton D. P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, „Harvard Business Review”, January–February 1996.
- Kaplan R. S., *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, „Harvard Business Review” 2010.
- Kaplan R. S., Norton D. P., *Putting the balanced scorecard to work*, „Harvard Business Review”, September–October 1993.

¹⁵ R. S. Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, „Harvard Business Review” 2010, s. 32.

*Małgorzata Siemionek,
Anna Kujawa*

**THE IDEA, PROJECTION AND IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD
ON THE EXAMPLE OF THE CITY TOWN HALL IN INNSBRUCK**

The purpose of the presented article is to discuss the idea of Balanced Scorecard as a key factor to improve competitive advantage. The Balanced Scorecard creates a measurement system used to monitor and create strategy. The article describes the essence, characteristics and basic advantages of Balanced Scorecard in The City Town Hall in Innsbruck. It combines the mission and company's strategy with the aims and measures related to four different perspectives: financial, customer, internal business process, learning and growth.

Key words: Balanced Scorecard, competitive advantage, strategy.