

Joanna Baran¹

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Balanced scorecard jako narzędzie implementacji strategii w kole naukowym logistyki

Balanced Scorecard (BSC), czyli Zrównoważona Karta Wyników, zaliczana jest do jednych z popularniejszych metod zarządzania. Potwierdzają to wyniki badań Bain & Co., według których ponad 60% dużych amerykańskich firm twierdzi, że wykorzystuje BSC. Z kolei z badań Webera i Sandta przeprowadzonych wśród niemieckich menedżerów, którzy będą wprowadzać nowe lub rozwijać istniejące systemy pomiaru efektywności, 54% zadeklarowało, że będzie wprowadzić Balanced Scorecard. Zrównoważona Karta Wyników jest także coraz popularniejsza w polskich przedsiębiorstwach. Spośród 521 polskich firm² zbadanych przez Lewandowską oraz BSC Consulting, 29% przedsiębiorstw stosuje BSC a kolejne 40% planuje ją wprowadzić³.

Twórcami koncepcji Balanced Scorecard są Robert Kaplan (z Harvard Business School) i David Norton (konsultant). Według nich, tradycyjne wskaźniki finansowe nie mogą być jedyną podstawą zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem, podobnie jak absurdem byłoby oczekiwanie od pilotów, aby do sterowania samolotami używali tylko jednego instrumentu pomiarowego (na przykład prędkościomierza). Zgodnie z ideą Kaplana i Nortona, efektywność przedsiębiorstwa powinna być mierzona i analizowana w czterech perspektywach:

- finansowej
- klienta
- procesów wewnętrznych
- wiedzy i rozwoju⁴.

W perspektywie finansowej mierzony sukces finansowy firmy związany

z racjonalnym gospodarowaniem i generowaniem nadwyżki finansowej satysfakcjonującej właścicieli. W tej perspektywie umieszcza się zatem cele związane z oczekiwanymi rezultatami ekonomicznymi strategii, zazwyczaj wyrażanymi w formie stopy zwrotu z kapitału (ROI), albo ekonomicznej wartości dodanej (EVA). Warto podkreślić, że w organizacjach non-profit głównym celem działalności nie jest sukces finansowy, a zaspokojenie potrzeb różnych grup społecznych. W związku z tym szczytowa perspektywa w organizacjach non-profit to perspektywa klientów (interesariuszy).

W perspektywie klienta oprócz celów wynikowych, takich jak udział w rynku, satysfakcja, utrzymanie, czy pozyskanie nowych klientów, definiuje się istotę propozycji wartości, czyli zestawu korzyści dla klienta – która wyznacza pozycję strategiczną i jest rdzeniem strategii przedsiębiorstwa. Do grupy klientów koła naukowego oraz innych interesariuszy zaliczono członków koła, władze dziekańskie i rektorskie, opiekunów, wykładowców oraz inne.

Dostarczenie założonej propozycji wartości dla klientów jest determinowane przez procesy realizowane w przedsiębiorstwie. Cele w perspektywie procesów powinny wskazywać kluczowe procesy, czyli takie, które mają silny bezpośredni wpływ na poszczególne elementy propozycji wartości oraz definiować zakładany poziom ich sprawności⁵.

Realizacja sprawnych procesów wewnętrznych wymaga odpowiedniej infrastruktury. W ostatnich dziesięciole-

ciach obserwujemy znaczący wzrost tak zwanej wartości nieksięgowej (nadwyżki wartości rynkowej nad księgową) w kapitalizacji spółek giełdowych. Przykładowo badania Boultona, Liberta i Sameka przeprowadzone na próbie 10 000 amerykańskich spółek giełdowych wykazały, że udział kapitałów własnych w kapitalizacji spadł z 95% do 28% wartości rynkowej tych spółek w latach 1978-1998⁶. Jest to dowód na dramatyczny wzrost niematerialnych czynników kreowania wartości w tych firmach. Kaplan i Norton odnotowując tę tendencję sugerują, aby w perspektywie wiedzy i rozwoju skoncentrować się na tak zwanym kapitale intelektualnym pokazując w jaki sposób infrastruktura zasobów niematerialnych ma wspierać realizację strategii. Proponują oni następującą klasyfikację kapitału intelektualnego: kapitał ludzki (umiejętności, zdolności i wiedza pracowników), kapitał informacyjny (bazy danych, systemy informatyczne, infrastruktura IT), kapitał organizacyjny (kultura organizacyjna, przywództwo, systemy motywacyjne ukierunkowane na cele strategiczne, praca zespołowa i zarządzanie wiedzą).

Opracowanie zestawu mierników dla każdej z perspektyw pozwala powiązać cele – interesy obecnych klientów, procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa, pracowników oraz doskonalenia systemów z bardziej trwałym sukcesem finansowym i rynkowym przedsiębiorstwa.

Balanced Scorecard staje się również coraz bardziej popularna w polskich organizacjach non-profit, w tym coraz częściej stosowana jest do opracowania

¹ Dr J. Baran jest adiunktem w Zakładzie Ekonomiki i Inżynierii Logistyki oraz opiekunem Koła Naukowego Logistyki na Wydziale Nauk Ekonomicznych w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Artykuł recenzowany (*przyp. red.*).

² Zbadano największe polskie firmy oraz klientów BSC Consulting.

³ Pietrzak M., *Metody i techniki menedżerskie*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007.

⁴ Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.

⁵ Kaplan R. S., Norton D. P., *ibidem*.

⁶ Pietrzak M., *Metody i techniki menedżerskie* Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007.

Tab. 1. Etapy wdrożenia BSC w Kole Naukowym Logistyki SGGW.

Faza/etap	Nazwa
1.	Audyt strategiczny
1.1.	Zgromadzenie i analiza materiałów istotnych z punktu widzenia strategii koła
1.2.	Wywiady z władzami uczelni, wydziału i zarządem KNL na temat misji, wizji i strategii
1.3.	Ankiety wśród stakeholders (studenci, wykładowcy, praktycy) na temat oczekiwań względem KNL
1.4.	Raport z wywiadów i ankiet
1.5.	Analiza strategiczna KNL (PEST, SWOT, Analiza stakeholders)
1.6.	Stworzenie misji, wizji i strategii
2.	Opracowanie koncepcji biznesowej BSC
2.1.	Opracowanie mapy strategii
2.2.	Przypisanie mierników do celów strategicznych
2.3.	Opracowanie „Słownika mierników”
2.4.	Przyjęcie wartości docelowych dla celów strategicznych z wykorzystaniem przypisanych mierników
3.	Integracja strategii z bieżącym zarządzaniem
3.1.	Przypisanie odpowiedzialności za realizację celów z BSC
3.2.	Dekompozycja celów BSC na niższe szczeble zarządzania
3.3.	Opracowanie inicjatyw strategicznych dla poszczególnych celów strategicznych
3.4.	Konsolidacja inicjatyw w projekty strategiczne
3.5.	Przypisanie budżetu do inicjatyw i projektów strategicznych

Źródło: dokumentacja projektu wdrożenia BSC w KNL, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW, 2009.

i realizacji strategii w uczelniach wyższych. Niniejszy artykuł prezentuje implementację tego narzędzia w studenckim kole naukowym.

Wdrożenie Balanced Scorecard w Kole Naukowym Logistyki

Koło Naukowe Logistyki (KNL) jest jednym z najmłodszych kół naukowych działających na Wydziale Nauk Ekonomicznych Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. KNL swoją działalność rozpoczęło 19 stycznia 2009 roku, a jego członkami zostali studenci zainteresowani rozwojem wiedzy teoretycznej jak i umiejętności praktycznych z zakresu szeroko rozumianej logistyki. Członkowie koła od samego początku wykazywali wysoką aktywność oraz entuzjazm w dążeniu do rozwoju działalności koła, co przyczyniło się do tego, że KNL stało się najliczniejszym (około 60 członków) i najprężniejszym kołem naukowym na Wydziale Nauk Ekonomicznych i jednym z najliczniejszych oraz najaktywniejszych kół w skali całej uczelni.

W efekcie szybkiego wzrostu liczebności koła oraz podejmowania dużej liczby różnych inicjatyw członkowie KNL wraz z opiekunem podjęli próbę wdrożenia

Zrównoważonej Karty Wyników jako narzędzia wspierającego realizację strategii dynamicznego wzrostu koła. W związku z tą inicjatywą członkowie KNL powołali zespół projektowy, który miał opracować strategię działania koła bazu-

ukowego Logistyki z istotą BSC poprzez szkolenie a następnie w oparciu o analizę SWOT, PEST, analizę stakeholders i w oparciu o wyniki wywiadów i dyskusji z władzami uczelni, władzami wydziału, wykładowcami, studentami a także

Tab. 2. Misja i wizja KNL SGGW.

MISJA
Naszą misją jest rozwój wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych studentów WNE zainteresowanych logistyką poprzez zaangażowanie ich w badania naukowe i współpracę z organizacjami. Kluczem do sukcesu koła jest nasze zaangażowanie, solidność i praca zespołowa w miłej atmosferze.
WIZJA
KNL jest najliczniejszym i najprężniejszym KN SGGW dzięki czemu jest laureatem przeglądów Kół Naukowych. Zbudowało rozpoznawalną markę poprzez współpracę z firmami z branży logistycznej, w tym z partnerem strategicznym oraz organizowanie cenionych imprez logistycznych.

Źródło: dokumentacja projektu wdrożenia BSC w KNL, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW, 2009.

jącą na BSC. Prace zespołu projektowego dotyczące wdrożenia BSC można podzielić na trzy fazy. Zadania realizowane w poszczególnych fazach projektu przedstawiono w tabeli 1.

Faza I to audyt strategiczny – jej rolą było zaznajomienie członków Koła Na-

pracownikami firm logistycznych sformułowanie misji, wizji (tabela 2) i założeń strategii KNL. Założenia strategii zostały zaprezentowane za pomocą agendy zmian (tabela 3). Cele wyznaczono w obrębie każdej z czterech perspektyw. W jednej kolumnie zdefiniowano na jakim etapie jest organizacja, a w drugiej

Tab. 3. Agenda zmian dla KNL SGGW.

Tacy jesteście...	Tacy chcemy być...
Perspektywa klientów	
Liczni	Najliczniejsi i najlepsi w SGGW
Średnio aktywni	Aktywnie uczestniczący w życiu KNL i uczelni
W 80% usatysfakcjonowani	W 100% usatysfakcjonowani
	Znający się na branży
	Świadomie wybierający stałych partnerów
Perspektywa procesów	
Dużo procesów	Usystematyzować procesy
Mała odpowiedzialność za zadania	Delegować zadania/projekty i przypisać odpowiedzialność
Perspektywa wiedzy i rozwoju	
Niewystarczającą liczbą pomocy naukowych z zakresu logistyki	Większa liczba pomocy naukowych z zakresu logistyki
	Usystematyzowane procedury
	Wdrożenie BSC
Perspektywa finansowa	
Mały budżet	Jeden stały sponsor
Brak innych źródeł finansowania	Pozyskanie nowych źródeł finansowania
Brak sponsora	Większe wsparcie finansowe od władz uczelni i wydziału

Źródło: dokumentacja projektu wdrożenia BSC w KNL, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW, 2009.

– jak sytuacja powinna się kształtować za trzy lata (tabela 3).

W fazie II (opracowanie koncepcji biznesowej BSC) sporządzono mapę strategii koła naukowego bazującą na architek-

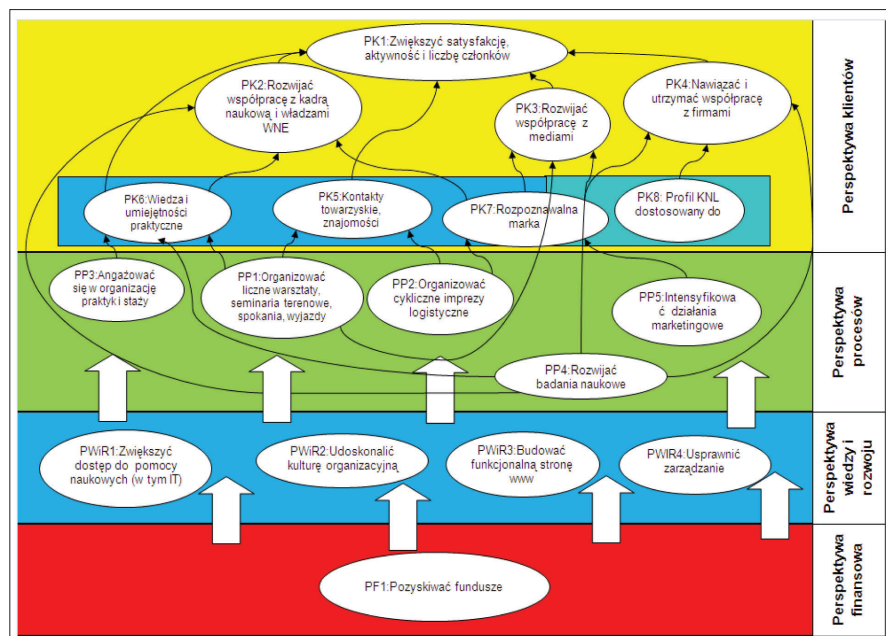
turze BSC (rysunek 1) oraz zaproponowano mierniki do celów w poszczególnych perspektywach BSC⁷.

W ramach III fazy wdrożenia zakłada się przeprowadzenie prac zmierzających do

integracji strategii z bieżącym zarządzaniem: kaskadowanie celów, opracowanie inicjatyw strategicznych i powiązanie ich z budżetem koła⁸.

Opracowana mapa strategii definiuje ostateczne kryterium sukcesu strategii oraz wskazuje, w jaki sposób rozwój infrastruktury materialnej i niematerialnej będzie wspierał strategię KNL. Mapa strategii ilustruje powiązania przyczynowo-skutkowe pomiędzy celami strategicznymi – ułatwia utrzymanie integralności strategii wskazując na systemowe powiązania kluczowych elementów strategii, które powinny się zająć i wzajemnie wzmacniać.⁹

W mapie strategii KNL można wyróżnić trzy tematy strategiczne: „rozwój naukowy” członków organizacji, „rozwój praktyczny i kontakty z otoczeniem”, czyli rozwój umiejętności praktycznych członków oraz zawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z otoczeniem, m.in. z innymi kołami naukowymi, przedsiębiorstwami oraz „bycie widocznym, rozpoznawalnym” – stworzenie marki, która będzie się wyróżniała na tle innych kół naukowych i będzie rozpoznawalna wśród studentów.

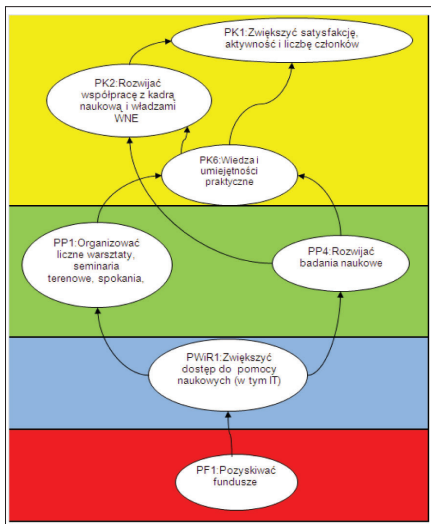


Rys. 1. Mapa strategii Koła Naukowego Logistyki SGGW. Źródło: dokumentacja projektu wdrożenia BSC w KNL, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW, 2009.

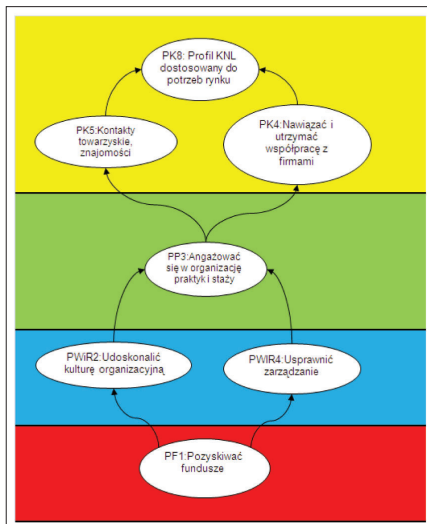
⁷ Pietrzak M., Opracowanie koncepcji biznesowej Balanced Scorecard – mierniki i wartości docelowe, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 3/2006.

⁸ Pietrzak M., Wdrożenie Balanced Scorecard – czy korzystać z usług zewnętrznego konsultanta, Controlling i Rachunkowość Zarządcza nr 2/2005.

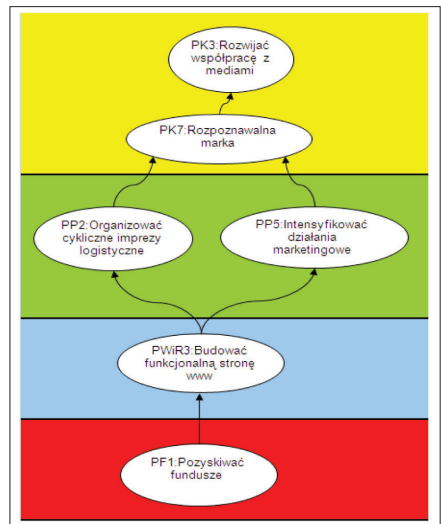
⁹ Pietrzak M., Mapa strategii jako narzędzie opisu przedsiębiorstwa w systemie zarządzania opartym na Zrównoważonej Karcie Wyników, [w:] Najnowsze instrumenty opisu organizacji, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002.



Rys. 2. Temat strategiczny „rozwój naukowy”. Źródło: dokumentacja projektu wdrożenia BSC w KNL, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW, 2009.



Rys. 3. Temat strategiczny „rozwój praktyczny i kontakty z otoczeniem”. Źródło: dokumentacja projektu wdrożenia BSC w KNL, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW, 2009.



Rys. 4. Temat strategiczny „być widocznym, rozpoznawalnym”. Źródło: dokumentacja projektu wdrożenia BSC w KNL, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW, 2009.

Temat pierwszy koncentruje się na rozwoju naukowym członków KNL (rysunek 2). Pozyskane fundusze pozwolą na zwiększenie dostępu do pomocy naukowych, w tym do IT. Dzięki temu członkowie będą mogli rozwijać własne badania naukowe i organizować liczne warsztaty, seminaria terenowe, spotkania, wyjazdy. Wpłyne to na rozwój współpracy z kadrami naukowymi i władzami WNE, a członkowie będą mogli rozwijać swoją wiedzę i umiejętności praktyczne. Będą wtedy usatysfakcjonowani, aktywni i wielu nowych studentów będzie wyrażało chęć do zasilenia szeregów KNL.

Dla członków Koła Naukowego Logistyki istotne znaczenie ma również rozwój umiejętności praktycznych oraz nawiązywanie nowych i utrzymywanie dotychczasowych kontaktów z otoczeniem: z innymi

kołami naukowymi, z mediami, z firmami branżowymi. Pozyskane fundusze pozwolą usprawnić zarządzanie oraz kulturę organizacyjną, a Koło Naukowe będzie angażować się w organizację praktyk oraz staży i będzie mogło nawiązywać i utrzymywać kontakty z firmami branżowymi, członkowie będą mieli szansę nawiązywać nowe znajomości, a profil KNL zostanie lepiej dostosowany do potrzeb rynku (rysunek 3).

Koło Naukowe Logistyki pragnie również stać się organizacją widoczną i rozpoznawalną wśród studentów, innych kół naukowych i firm branżowych. Pozyskane fundusze pozwolą zbudować funkcjonalną stronę internetową. Dzięki temu KNL będzie mogło organizować cykliczne imprezy logistyczne oraz intensyfikować działania marketingowe. Działania te przyczynią

się do rozwoju współpracy z mediami oraz umocnią markę KNL i sprawią, że będzie ona rozpoznawalna (rysunek 4).

Zgodnie z ideą Kaplana i Nortona, którzy twierdzili, że „jeśli czegoś nie można zmierzyć to nie można tym zarządzać”, do każdego celu strategicznego z mapy strategii dobrano mierniki. Dzięki miernikom członkowie koła będą w stanie określić w sposób mierzalny stopień realizacji celów strategicznych. Listę celów strategicznych wraz z przypisanymi do nich miernikami przedstawiają tabele 4-7. Dla każdego z przyjętych mierników opracowano tak zwany słownik zawierający szczegółową charakterystykę każdego z mierników.

Bazując na mapie strategii i miernikach wyznaczono ambitne, napięte cele szcze-

Tab. 4. Cele strategiczne z perspektywy finansowej i ich mierniki.

Perspektywa finansowa				
Cel strategiczny	Temat strategiczny	Symbol miernika	Nazwa miernika	Formuła miernika [jednostki]
Pozyskiwać fundusze	Rozwój naukowy	PF1_1	Wskaźnik pozyskania środków wewnętrznych	Wartość pozyskanych środków wewnętrznych w ciągu roku [zł]
	Rozwój praktyczny i kontakty z otoczeniem	PF1_2	Wskaźnik pozyskania środków zewnętrznych	Wartość pozyskanych środków zewnętrznych w ciągu roku [zł]
	Być widocznym, rozpoznawalnym	PF1_3	Wskaźnik skuteczności pozyskiwania funduszy	(Wartość wniosków dofinansowanych/wartość wszystkich złożonych wniosków)*100% [%]

Źródło: dokumentacja projektu wdrożenia BSC w KNL, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW, 2009.

Tab. 5. Cele strategiczne z perspektywy wiedzy i rozwoju i ich mierniki.

Perspektywa wiedzy i rozwoju				
Cel strategiczny	Temat strategiczny	Symbol miernika	Nazwa miernika	Formuła miernika [jednostki]
Zwiększyć dostęp do pomocy naukowych	Rozwój naukowy	PWiR1	Wskaźnik wydatków na pomoce naukowe	Suma nakładów na pomoce naukowe w ciągu roku [zł]
Udoskonalić kulturę organizacyjną	Rozwój praktyczny i kontakty z otoczeniem	PWiR2	Wskaźnik terminowości wykonania zadań	(Liczba zadań nie wykonanych lub wykonanych z opóźnieniem/wszystkie zadania ogółem)*100% [%]
Budować funkcjonalną stronę internetową	Być widocznym, rozpoznawalnym	PWiR3	Wskaźnik rozwoju strony internetowej	Liczba dokonanych aktualizacji w okresie miesięcznym [#]
Usprawnić zarządzanie	Rozwój praktyczny i kontakty z otoczeniem	PWiR4	Wskaźnik odpowiedzialności za zadania	(Liczba członków z przypisanymi zadaniami i/lub celami /liczba członków ogółem)*100% [%]

Źródło: dokumentacja projektu wdrożenia BSC w KNL, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW, 2009.

Tab. 6. Cele strategiczne z perspektywy procesów i ich mierniki.

Perspektywa procesów				
Cel strategiczny	Temat strategiczny	Symbol miernika	Nazwa miernika	Formuła miernika [jednostki]
Organizować liczne warsztaty, seminaria terenowe, wyjazdy	Rozwój naukowy	PP1	Udział członków w spotkaniach merytorycznych KNL	Ilość osób uczestniczących w spotkaniu/warsztacie/seminarium * ilość godzin przeznaczona na aspekty merytoryczne [osobogodziny/miesiąc]
Organizować cykliczne imprezy logistyczne	Być widocznym, rozpoznawalnym	PP2	Wskaźnik satysfakcji uczestników imprez cyklicznych	(Liczba uczestników imprez, którzy w pytaniu o satysfakcję z uczestnictwa w konferencji itp. wybrali odpowiedź „usatysfakcjonowani”/liczba przebadanych uczestników)*100% [%]
Angażować się w organizację praktyk i staży	Rozwój praktyczny i kontakty z otoczeniem	PP3	Wskaźnik utworzenia wakatów	Liczba miejsc dla praktykantów, stażystów i pracowników z KNL [#]
Rozwijać badania naukowe	Rozwój naukowy	PP4	Wskaźnik rozwoju badań naukowych	Liczba badań naukowych w ciągu semestru [#]
Intensyfikować działania marketingowe	Być widocznym, rozpoznawalnym	PP5	Wskaźnik rozpoznawalności marki	Liczba inicjatyw (imprez, publikacji itp.), w których KNL mogło promować swoją markę w ciągu roku [#]

Źródło: dokumentacja projektu wdrożenia BSC w KNL, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW, 2009.

gółowe wraz z określeniem terminów realizacji. W ten sposób powstała właściwa Karta Wyników dla Koła Naukowego Logistyki, czyli zestaw mierzalnych celów do realizacji w perspektywach finansowej, klientów, procesów oraz wiedzy i rozwoju.

Podsumowanie

Organizacje non-profit potrzebują skutecznych narzędzi zarządzania i realizacji strategii. Balanced Scorecard może usprawniać funkcjonowanie organizacji publicznych, ale niezbędne są pewne jej modyfikacje. Wdrożenie Balanced Scorecard w Kole Naukowym Logistyki SGGW pozwoliło na zbudowanie strategii działania koła z uwzględnieniem wskaźników w perspektywach: klienta, procesów we-

wnętrznym, wiedzy i rozwoju oraz finansowej. Zbudowanie strategii KNL w oparciu o BSC pozwoliło skierować uwagę zarządu i członków koła na długofalową politykę rozwoju organizacji.

Streszczenie

W artykule zaprezentowano proces wdrożenia koncepcji Balanced Scorecard (BSC) w Kole Naukowym Logistyki w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Scharakteryzowano poszczególne fazy wdrożenia BSC obejmujące: audyt strategiczny, opracowanie koncepcji biznesowej BSC oraz integrację strategii z bieżącym zarządzaniem. Omówiono mapę strategii Koła Naukowego Logistyki oraz zaprezentowa-

no mierniki pozwalające zweryfikować stopień realizacji założonej strategii.

BALANCED SCORE CARD AS A TOOL AIDING IMPLEMENTATION OF STRATEGY OF NON-PROFIT STUDENTS ORGANIZATION

Summary

The paper presents practical issues of BSC implementation based on the case of KNL Warsaw Life Science. Firstly the implementation of BSC is analyzed step-by-step. Methodology, organization and all phases of the project are described. This description is illustrated by graphs and documents generated during the project.

Tab. 7. Cele strategiczne z perspektywy klientów i ich mierniki.

Perspektywa klientów				
Cel strategiczny	Temat strategiczny	Symbol miernika	Nazwa miernika	Formuła miernika [jednostki]
Zwiększyć liczbę członków	Rozwój naukowy	PK1_1	Wskaźnik liczby członków	Liczba aktywnych członków na koniec poprzedniego okresu + nowi aktywni członkowie – członkowie, którzy odeszli [osoby]
Zwiększyć aktywność członków	Rozwój naukowy	PK1_2	Wskaźnik aktywności członków	Liczba godzin poświęconych na rzecz KNL średniomiesięcznie w danym okresie (średnio na członka) [h/os]
Zwiększyć satysfakcję członków	Rozwój naukowy	PK1_3	Wskaźnik satysfakcji członków	(Liczba członków KNL, którzy zaznaczyli „usatysfakcjonowani” w pytaniu o poziom satysfakcji/ liczba członków udzielających odpowiedzi na to pytanie) * 100% [%]
Rozwijać współpracę z kadrą naukową i władzami WNE	Rozwój naukowy	PK2	Wskaźnik współpracy z kadrą naukową i władzami WNE	Suma godzin poświęconych przez kadrę naukową i władze WNE na uczestnictwo w różnych formach działalności Koła (seminaria terenowe, wykłady, konferencje itp.) [h/miesiąc]
Rozwijać współpracę z mediami	Być widocznym, rozpoznawalnym	PK3	Wskaźnik współpracy z mediami	Suma inicjatyw, projektów itp., w których uczestniczyły media w ciągu roku [#]
Nawiązywać i utrzymywać współpracę z firmami	Rozwój praktyczny i kontakty z otoczeniem	PK4	Wskaźnik współpracy z firmami	(Liczba godzin warsztatów lub spotkań organizowanych przy współudziale praktyków dla KNL/liczba godzin warsztatów lub spotkań KNL ogółem) * 100% [%]
Zwiększyć częstotliwość kontaktów towarzyskich i zawieranych znajomości przez członków KNL	Rozwój praktyczny i kontakty z otoczeniem	PK5	Wskaźnik integracji członków KNL	Suma wszystkich osób obecnych na imprezach integracyjnych/ suma imprez integracyjnych [osoba/impreza]
Wiedza i umiejętności praktyczne	Rozwój naukowy	PK6	Wskaźnik rozwoju naukowego KNL	Średnia ocen członków KNL uzyskanych z testu logistycznego [#]
Wzrost rozpoznawalności marki	Być widocznym, rozpoznawalnym	PK7	Miejsce w rankingu KNL	Numer pozycji osiągnięty przez KNL na liście Kół Naukowych [#]
Dostosować profil KNL do potrzeb rynku	Rozwój praktyczny i kontakty z otoczeniem	PK8	Wskaźniki utworzenia Rady Programowej i Rady Praktyk	(0-1) jest – nie ma Rady Programowej i Rady Praktyk [#]

Źródło: dokumentacja projektu wdrożenia BSC w KNL, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW, 2009.

LITERATURA

1. Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
2. Pietrzak M., Mapa strategii jako narzędzie opisu przedsiębiorstwa w systemie zarządzania opartym na Zrównoważonej Karcie Wyników, [w:] Najnowsze instrumenty opisu organizacji, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002.
3. Pietrzak M., Wdrożenie Balanced Scorecard – czy korzystać z usług zewnętrznego konsultanta, „Controlling i rachunkowość zarządcza” nr 2/2005.
4. Pietrzak M., Opracowanie koncepcji biznesowej Balanced Scorecard – mierniki i wartości docelowe, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 3/2006.
5. Pietrzak M., *Metody i techniki menedżerskie*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007.