

## Kaskadowanie strategicznej karty wyników w skutecznej realizacji przez przedsiębiorstwa sieciowe strategii wspólnej wartości

Wanda Skoczylas\*

**Streszczenie:** Wzrost złożoności przedsiębiorstw oraz relacji w łańcuchu tworzenia wartości powoduje, że skuteczna realizacja strategii tworzenia wartości przedsiębiorstwa wymaga prezentacji związków przyczynowo-skutkowych i doboru strategii cząstkowych nie tylko w poszczególnych perspektywach realizujących strategię ogólną. Zależności przyczynowo-skutkowe przekładane są więc na wyodrębnione ośrodki odpowiedzialności, które formułują własne strategie, lub na organizacje sieciowe. Powstanie sieci kontraktowych przedsiębiorstw wymaga zbudowania takiego systemu informacji, który uwzględniałby także komunikację z partnerami przy formułowaniu i realizacji strategii takiego przedsiębiorstwa oraz kontroli jej realizacji z punktu widzenia przyjętego celu.

Celem artykułu jest przedstawienie założeń konstrukcji strategicznej karty wyników dwóch rodzajów korporacji funkcjonujących na podstawie umowy franczyzowej i umowy dealerskiej.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwa sieciowe, wspólne wartości, kaskadowanie strategii

### Wprowadzenie

Tworzenie wartości przedsiębiorstwa<sup>1</sup> to obecnie nie tylko sztuka jej pomiaru, lecz także wiele procesów zarządczych, takich jak inicjowanie zmian przez kierownictwo, przełożenie strategii na działania operacyjne, dopasowanie organizacji do strategii, motywowanie pracowników sprzyjające ich zaangażowaniu w strategię oraz nadzorowanie, aby uczynić ze strategii proces ciągły (Kaplan, Norton 2011a: 7). Pożądane wyniki dla właścicieli osiągają więc przedsiębiorstwa, które formułują i opisują strategię, mierzą ją oraz koncentrują się na niej (Kaplan, Norton 2011b: 14).

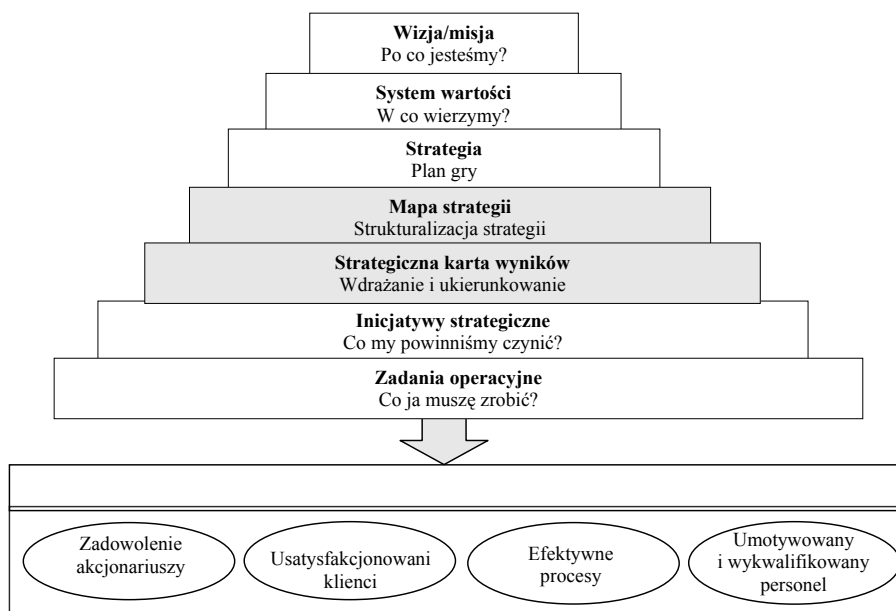
Strategia konkretyzuje wizję i misję przedsiębiorstwa. Opisuje, jak organizacja zamierza tworzyć trwałą wartość dla swoich interesariuszy. Jest ona obecnie formułowana – ze względu na niepewną przyszłość – jako zbiór hipotez połączonych zależnościami przyczynowo-skutkowymi najczęściej w czterech płaszczyznach – płaszczyźnie finansowej, płaszczyźnie klientów, procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju – które pozwalają na trwałe wyróżnienie się przedsiębiorstwu na rynku. Opisanie i skonkretyzowanie tych

---

\* dr hab. Wanda Skoczylas, prof. US – Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, ul. Mickiewicza 64, 70-101 Szczecin, e-mail: wanda@wneiz.pl

<sup>1</sup> Sformułowany w powyższy sposób cel ekonomiczny pozostaje aktualny i ważny także wtedy, gdy przedsiębiorstwa wdrażają koncepcję zrównoważonego rozwoju. Wówczas bowiem, zgodnie z teorią wiązki celu, zostaje on uzupełniony o cele społeczne i cele dotyczące ochrony środowiska, zob. Skoczylas (2011: 199–208).

zależności przyczynowo-skutkowych następuje dzięki mapie strategii i strategicznej karcie wyników. Mapa strategii jest bowiem schematem, który pokazuje, jak zostały połączone w strategii aktywa niematerialne z procesami tworzenia wartości. Strategiczna karta wyników natomiast przez wskazanie mierników umożliwia pomiar przyjętych celów. Oba ogniwa modelu przekładania wizji i misji dobrze więc spełniają rolę łącznika formułowania strategii z jej realizacją (rysunek 1). Nadają strategii koniecznej szczegółowości i jasności. Ułatwiają tym samym edukację i komunikację. Stają się bardziej zrozumiałe dla pracowników oraz są łatwiejsze do wykonania.



**Rysunek 1.** Strategiczna karta wyników jako etap pokazujący, czym jest wartość i jak jest tworzona

Źródło: Kaplan, Norton (2011b: 53).

Wzrost złożoności przedsiębiorstw oraz relacji w łańcuchu tworzenia wartości powoduje, że skuteczna realizacja strategii tworzenia wartości przedsiębiorstwa wymaga prezentacji związków przyczynowo-skutkowych i doboru strategii cząstkowych nie tylko w poszczególnych perspektywach realizujących strategię ogólną, lecz także zależności przyczynowo-skutkowe przekładane są na wyodrębnione ośrodki odpowiedzialności, które formułują własne strategie lub na organizacje sieciowe. Celem artykułu jest przedstawienie założeń konstrukcji strategicznej karty wyników dwóch rodzajów korporacji funkcjonujących na podstawie umowy franczyzowej i umowy dealerskiej, których realizacja wymaga konstrukcji map strategii i strategicznych kart wyników, czyli kaskadowania.

## 1. Proces kaskadowania strategicznej karty wyników

Kaskadowanie należy rozumieć szeroko – nie tylko jako podział zadań, lecz także jako system komunikacji dotyczący planowania (strategia jako hipoteza) i wykonania (wyniki jako weryfikacja hipotezy) (*Metody kaskadownia...* 2003a).

Kaskadowanie jest pewną sekwencją działań, która wynika z filozofii, stylu zarządzania oraz potrzeb przedsiębiorstwa. Działania te można odnieść do fazy projektowania oraz właściwej jego realizacji. Ich szczegółową charakterystykę przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1**

Etapy kaskadowania

Etapy fazy projektowania	Etapy właściwego procesu kaskadowania
1. Opracowanie celów częściowych dla podległych jednostek w ramach określonych przez jednostkę nadrzędną	1. Określenie struktur dla kaskadowania
2. Stworzenie strategii pojedynczych jednostek lub grupy jednostek, gdy strategie te są zbieżne	2. Wybór metody dla każdej z jednostek
3. Delegacja zadań i odpowiedzialności w ramach strategii	3. Przeprowadzenie kaskadowania
4. Identyfikacja pracowników z celami przedsiębiorstwa i działów	4. Dostosowanie kart między jednostkami
5. Wymóg zorientowanego na strategię odpowiedzialnego postępowania pracowników	5. Zapewnienie jakości i udokumentowanie wyników
6. Koncentracja wewnętrznych procesów na wyznaczonych celach strategicznych w wyodrębnionych w płaszczyznach oceny	6. Zintegrowanie wyników w systemie określania celów oraz systemie wynagrodzeń
7. Orientacja na działaniach przez strategiczne sterowanie zasobami (koncentracja na działaniach priorytetowych)	7. Integracja wyników w system controllingu, planowania i sprawozdawczości

Źródło: *Metody kaskadowania...*(2003a).

Jak wynika z przedstawionej charakterystyki, właściwy proces kaskadowania w pierwszej kolejności wymaga określenia struktur do kaskadowania.

## 2. Sieci organizacji kontraktowych oferujących wspólną propozycję wartości

Organizacja sieciowa jest nową formą zorganizowania wzajemnych stosunków między przedsiębiorstwami lub jednostkami składowymi pojedynczego przedsiębiorstwa (Mikuła 2006: 76–77). Organizacje sieciowe są różnie definiowane w literaturze. Według Jolanty Staszewskiej charakteryzują je cztery cechy. Pierwszą cechą jest transfer zasobów między jednostkami, które tworzą sieć. Cechą drugą jest zróżnicowanie powiązań między podmiotami od hierarchicznych po luźne kontakty rynkowe. Trzecią cechą jest ograniczona integracja podmiotów, co wynika z odmienności celów częściowych i strategii. Występują jednak cele i strategie całego układu, co wpływa na poprawę jego konkurencyjnej pozycji. Kolejną cechą jest tworzenie i wzmacnianie kanałów informacyjnych w układach poziomych i pionowych (Staszewska 2009: 22).

Wyróżnia się cztery typy sieci:

1. Zintegrowane – tworzące zbiór składający się z rozproszonych jednostek, tzn. przedsiębiorstw, zakładów, filii, które są uzależnione prawnie lub finansowo od jednej grupy lub podmiotu gospodarczego. Władza instytucjonalna jest zlokalizowana w centrali będącej głównym dysponentem zasobów finansowych (np. centrala banku wraz z oddziałami).
2. Sfederowane – np. spółdzielnie, stowarzyszenia, towarzystwa wzajemnej pomocy, czyli zgrupowania osób prawnych lub fizycznych, które uświadamiają sobie wspólnotę potrzeb i chcą stworzyć we własnym zakresie sposoby ich zaspokojenia.
3. Kontraktowe – oparte na umowach zawartych między partnerami statutowo niezależnymi. Ich cechą charakterystyczną jest rozkładanie ryzyka i uzupełnianie się profesjonalnych kompetencji.
4. Stosunków bezpośrednich – występujące w takich dziedzinach życia, jak polityka czy religia, wykorzystywane współcześnie także w działalności gospodarczej, np. sieci sprzedaży obnośnej (Mikuła 2006: 76–77).

Do sieci kontraktowych przedsiębiorstw oferujących wspólne wartości można zaliczyć sieci franczyzowe, jak również sieci przedsiębiorstw prowadzących działalność na podstawie umowy dealerskiej. Umowa franczyzy, podobnie jak umowa dealerska (umowa wyłącznej koncesji handlowej, dystrybucji wyłącznej), należy do umów nienazwanych. Na podstawie umowy franczyzowej franczyzobiorca zobowiązuje się do prowadzenia działalności na własny rachunek zgodnie z koncepcją franczyzodawcy w zamian za odpowiednie wynagrodzenie. Najważniejszym elementem tej umowy jest koncepcja prowadzenia działalności, która przyczyniła się do osiągnięcia sukcesu franczyzodawcy na rynku, zapisana w pakiecie franczyzowym. Jako zbiór reguł i zaleceń w zakresie organizacji i funkcjonowania sieci zawiera on szczegółowe informacje odnośnie do metody prowadzenia działalności, tj. know-how, czyli sposób prowadzenia działalności w ramach franczyzy, procedurę prowadzenia działalności, zakres świadczonych usług przez franczyzodawcę na rzecz franczyzobiorcy oraz opłat franczyzobiorcy za udzieloną koncesję na rzecz franczyzodawcy. Zestawienie zalet i wad franczyzy dla franczyzobiorcy oraz franczyzodawcy przedstawiono w tabeli 2.

Umowa dealerska jest formą trwałego kontraktu pomiędzy producentem, hurtownikiem czy importerem określonego produktu, towaru a jego sprzedawcą. Jej celem jest stworzenie skutecznego i efektywnego systemu dystrybucji produktów, towarów markowych przy współudziale podmiotów zewnętrznych. Zgodnie z zapisami tej umowy dostawca zobowiązuje się do dostarczenia produktów, towarów, a dealer do ich nabycia w celu dalszej odsprzedaży przy przestrzeganiu know-how producenta w zakresie prowadzonej przez niego działalności, zapewniając mu jednocześnie utrzymanie i dalszy rozwój jego pozycji rynkowej. Przedstawiony stosunek zobowiązaniowy charakteryzują następujące właściwości i elementy:

1. Obowiązek kupowania ciążyący na dealerze skutkuje przejściem przez niego ryzyka handlowego.
2. Umowa dealerska ma charakter ramowy i zawiera podstawowe prawa i obowiązki stron, dopiero później konkretyzowane w kontraktach realizacyjnych.
3. Obciążający dealera obowiązek nabywania towarów objętych kontraktem może być obwarowany różnymi sankcjami na wypadek jego niewypełnienia.
4. Obowiązkowi nabywania produktów, towarów od dostawcy – najczęściej w oznaczonych minimalnych ilościach – towarzyszą rozmaite inne powinności, np. konieczność stałego zabiegania o klientów przez odpowiednią organizację punktów sprzedaży, obsługę i zapewnienie serwisu.

5. Nadanie przywileju wyłączności dystrybucyjnej przez dostawcę dealerowi stanowi ekwiwalent za ponoszone przez niego ryzyko handlowe oraz wypełniania obowiązków mających na celu wzmocnienie pozycji rynkowej partnera (Koch, Napierała 2013: 155–156).

**Tabela 2**

Wady i zalety franczyzy

Treść	Zaleta	Wada
Franczyzobiorca	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Znana marka utrwalona w świadomości społecznej, pozwalająca na łatwiejsze zdobywanie klientów, korzystanie z renomy</li> <li>2. Sprawdzony pomysł oraz uzyskanie dostępu do know-how firmy, czyli gotowego przepisu na prowadzenie biznesu, znaków towarowych, prawa autorskich, tajemnic handlowych i wszelkich zastrzeżonych procesów i formuł należących do sieci przy stosunkowo niedużym zaangażowaniu własnego kapitału</li> <li>3. Pomoc dla niedoświadczonych w formie pełnego przygotowania i stałej pomocy</li> <li>4. Mniejsze ryzyko prowadzonej działalności oraz większa wiarygodność w kontaktach z kontrahentami czy wierzycielami</li> <li>5. Korzyści z działań reklamowych i promocyjnych franczyzodawcy, organizowanych na skalę ogólnokrajową</li> <li>6. Lepsze warunki umów z kontrahentami i dostawcami wynegocjowane przez franczyzodawcę</li> <li>7. Wsparcie ze strony franczyzobiorcy m.in.               <ul style="list-style-type: none"> <li>– w znalezieniu satysfakcjonującej lokalizacji lub odpowiedniego lokalu</li> <li>– przy uruchomianiu punktu</li> <li>– przy ustalaniu właściwego poziomu i rodzaju zaopatrzenia w towar</li> </ul> </li> <li>8. Szkolenia franczyzobiorcy i jego pracowników</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kontrola ze strony franczyzodawcy narzuconych standardów</li> <li>2. Konieczność uiszczania opłat</li> <li>3. Trudne rozstanie wynikające z pewnych ograniczeń w zakresie sprzedaży czy przeniesienia praw do firmy</li> <li>4. Pomyłki franczyzodawcy w zarządzaniu siecią</li> </ol>
Franczyzodawca	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rozbudowa kanałów dystrybucyjnych i wzmocnienie pozycji na rynku, bez konieczności dokonywania większych inwestycji</li> <li>2. Dodatkowe źródło dochodu</li> <li>3. Obniżenie wydatków na działania promocyjno-reklamowe w związku z wpłatami franczyzobiorców na wspólny fundusz promocyjno-reklamowy</li> <li>4. Korzystna pozycja z punktu widzenia rozkładu kompetencji i odpowiedzialności wobec osób trzecich, odpowiedzialność za efekty działań ponosi franczyzobiorca</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zagrożenie konkurencyjne ze strony pragnących się uniezależnić franczyzobiorców</li> <li>2. Zniżanie zysków przez franczyzobiorcę w przypadku opłat franczyzowych uiszczanych od osiąganego zysku</li> <li>3. Ryzyko odchodzenia od przepisów umowy</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.innowacje.umk.pl/site/pracownicy/...](http://www.innowacje.umk.pl/site/pracownicy/...) (dostęp 30.09.2013).

Umowy dealerskie są zawierane na różnych szczeblach procesu dystrybucji. W najprostszym przypadku jest to umowa pomiędzy producentem a sprzedawcą detalicznym. Często jednak droga jest znacznie dłuższa. Dotyczy to szczególnie koncernów światowych. Wówczas liczba pośredniczących ogniw handlowych w procesie dystrybucji jest znacznie większa. Umowy dealerskie mogą być zawierane pomiędzy: producentem i importerem regionalnym, importerem regionalnym i importerem krajowym, importerem krajowym i hurtownikiem lokalnym. W zależności więc od tego, pomiędzy którymi ogniwami są zawierane kontrakty, inaczej mogą być uregulowane obowiązki pomiędzy partnerami. Inne więc obowiązki w zakresie rozwoju sprzedaży będą ciążyły na importerze regionalnym, a inne na lokalnym detaliści (Koch, Napierała 2013: 154).

Jak wynika z przedstawionych rozważań, pomiędzy obu rodzajami umów występuje wiele elementów wspólnych, ale można również zidentyfikować występującą różnicę. Elementami wspólnymi będą: kategoria umowy, a więc umowy nienazwanej i dwustronnie profesjonalnej; czerpanie korzyści z kooperowania z podmiotem o silnej pozycji rynkowej; objęcie umową towarów już mających renomę na rynku oraz stałość współpracy pomiędzy stronami umowy. Różnica dotyczy natomiast zakresu umowy. Umowa dealerska reguluje jedynie kwestie dotyczące dystrybucji towarów, natomiast istotą umowy franczyzowej jest uprawnienie i jednocześnie obowiązek franczyzobiorcy do korzystania z całego pakietu franczyzowego franczyzodawcy, a więc cała metoda prowadzenia biznesu opracowana przez franczyzodawcę ([www.innowacje.umk.pl/site/pracownicy...](http://www.innowacje.umk.pl/site/pracownicy...) dostęp: 30.09.2013).

Powstanie sieci kontraktowych przedsiębiorstw wymaga zbudowania takiego systemu informacji, jaki uwzględniałby także komunikację z partnerami przy formułowaniu i realizacji strategii takiego przedsiębiorstwa oraz kontroli jej realizacji z punktu widzenia przyjętego celu.

### **3. Kaskadowanie w sieciach kontraktowych przedsiębiorstw oferujących wspólne wartości**

W procesie kaskadowania można wykorzystać sześć metod:

1. Metoda samodzielnego formułowania celów i strategii z uwzględnieniem ram wyznaczonych przez jednostkę nadrzędną, szans, ryzyka otoczenia oraz silnych i słabych stron jednostek, polecana jednostkom o dużym znaczeniu dla firmy, realizujących różne strategie na różnych rynkach.
2. Metoda ścisłego przekazania celów przez przyjęcie tych celów jednostki nadrzędnej, które dane jednostka może wesprzeć. Metoda może być stosowana wówczas, gdy cele nadrzędne są rzeczywiście przekazywane w dół do niezbyt dużych obszarów o mniejszym znaczeniu strategicznym.
3. Standardowa karta dopasowania wartości celów i/lub strategicznych działań zawierająca wyłącznie cele obowiązujące wszystkie jednostki. Zróżnicowane są tylko działania strategiczne (strefy elastyczności).
4. Metoda kombinacji celów standardowych z indywidualnymi celami jednostki, zawierająca cele z jednostki nadrzędnej, które może ona wesprzeć, i jednocześnie indywidualne strategiczne nie zawsze wywodzące się z celów nadrzędnego obszaru.
5. Metoda bezpośredniego przełożenia działań strategicznych, gdy jednostka nie ma ani samodzielnej strategii, ani samodzielnego procesu tworzenia wartości. Wówczas definiuje się tylko działania strategiczne przyczyniające się do osiągnięcia celów nadrzędnych.

6. Metoda czystej komunikacji wykorzystująca sprzężenie zwrotne. Wówczas karta jednostki podległej powstaje odrębnie od jednostki nadrzędnej, a podstawową funkcją jednostki nadrzędnej jest jedynie nadzór nad jej realizacją.

Wybór zastosowanej metody jest uzależniony od wielkości obszaru, znaczenia strategicznej jednostki biznesu w przyszłości, niezależności wewnątrz spółki, zróżnicowania spółki, sposobu zorganizowania obszarów oraz rodzaju występujących powiązań. Często jednak nie stosuje się jednej metody, lecz kilka ([www.innowacje.umk.pl/site/pracownicy...](http://www.innowacje.umk.pl/site/pracownicy...) dostęp: 30.09.2013). Można wnioskować, że w sieciach kontraktowych przedsiębiorstw oferujących wspólne wartości z wymienionych metod może mieć zastosowanie standardowa karta dopasowania wartości celów i/lub strategicznych działań. Proces kaskadowania jest realizowany wówczas odgórnie. W tym wypadku karta wyników jest tworzona przez korporacyjny zespół projektowy i następnie przekazywana wszystkim jednostkom. Taki sposób dopasowania ma wiele walorów. Wśród nich istotnymi są: możliwość szybkiego wdrożenia karty wyników w całej organizacji bez potrzeby prowadzenia dalszych prac i analiz na poziomie lokalnym, łatwość komunikacji i jej spójność, pobudzanie ducha wewnętrznej rywalizacji przez porównanie osiągniętych wielkości wspólnych wskaźników oraz poprawa efektywności całej organizacji w wyniku zdobytej wiedzy i jej popularyzację (Kaplan, Norton 2011a: 206–207).

Obok niewątpliwych zalet występują także określone mankamenty takiej metody kaskadowania. Robert S. Kaplan i David P. Norton formułują je następująco:

1. Proces kaskadowania prowadzony odgórnie jest postrzegany jako narzucony, autorytarny, ponieważ lokalnym jednostkom nie pozostawia się wiele swobody.
2. Konsekwentne stosowanie strategicznej karty wyników wiąże się z koniecznością raportowania dokonań, co zawsze jest postrzegane przez przyzmat dodatkowych obowiązków i w konsekwencji prowadzi do wzrostu kosztów generowania danych dotyczących wskaźników efektywności. W przypadku powstania niepożądanych odchyłeń wiąże się też z udzieleniem wyjaśnień pojęciem działań naprawczych.
3. Uwzględnienie w karcie wyników jedynie celów obowiązujących wszystkie jednostki, a więc celów całej organizacji, nie wiąże się z zapewnieniem korzyści lokalnej organizacji. W związku z powyższym w skrajnych przypadkach nie mobilizują pracowników do osiągania celów korporacji, nie dopasowują swojej organizacji i pełnionych funkcji do wspólnej strategii, nie kształcą pracowników ani nie motywują ich do wspierania strategii przedsiębiorstwa. Nie uwzględnia się również strategii w procesie zarządzania, a więc w procesie planowania i budżetowania, alokacji zasobów, sprawozdawczości oraz ocenie i adaptacji. Dlatego jest konieczne uświadomienie menedżerom zdecentralizowanych jednostek zasadności wykorzystania mapy strategii i strategicznej karty wyników do harmonizowania swoich procesów, działań i pracowników, aby oferować klientom wspólną propozycję wartości (Kaplan, Norton 2011a: 207–208).

#### **4. Studium przypadku karty wyników jednostki prowadzącej działalność na podstawie umowy franczyzowej i umowy dealerskiej**

Jak już podkreślono, różnica pomiędzy działalnością prowadzoną na podstawie umowy franczyzowej i umowy dealerskiej sprowadza się do zakresu kwestii regulowanych jej zapisami. Karta wyników w pierwszym przypadku będzie bardziej pogłębiona niż ta wypracowana dla drugiej z umów.

Przykładem korporacyjnej strategicznej karty wyników sieci przedsiębiorstw funkcjonujących na zasadach franczyzy jest strategiczna karta wyników Hilton Corporation (rysunek 2).

Strategiczna karta wyników, 2005				Wynik łączny: 75,00
Wszystkie hotele będące własnością Hilton Corporation lub zarządzane przez HC				
Efektywność operacyjna	Maksymalizacja przychodów	Lojalność	Operacje	Uczenie się i rozwój
Zysk	Wzrost	Lojalność	Tworzenie wartości	Kapitał ludzki
Przekraczać oczekiwany poziom zysków EBITDA (000) Wynik 710986,00\$ Cel YTD <sup>10</sup> : 673642,33\$ Czerwona strefa (CS) <sup>11</sup> : 639050,15\$ % wyniku łącznego: 24%	Zwiększenie udziału w rynku w segmentach: pobyty grupowe i catering Sprzedaż Wynik: 55,40 Cel YTD:66,67 CS:33,33 % wyniku łącznego: 6,7%	Zdobycie i utrzymanie lojalnych klientów Lojalność gości Wynik: 71,36% Cel YTD:70,11% CS:65,61% % wyniku łącznego: 13,8%	Tworzyć wartość z operacji działów Dział techniczny Wynik: 75,90 Cel YTD:66,67 CS:33,33 % wyniku łącznego: 2,4% Gastronomia Wynik 62,60 Cel YTD:65,67 CS:33,33 % wyniku łącznego: 2,4% Dział obsługi klientów Wynik: 93,40 Cel YTD:55,67 CS:33,33 % wyniku łącznego: 2,4% Administracja Wynik: 84,00 Cel YTD:55,67 CS:33,33 % wyniku łącznego: 2,4%	Przyciągać i zatrzymywać największe talenty Zarządzanie zasobami ludzkimi Wynik: 54,80 Cel YTD:66,67 CS:33,33 % wyniku łącznego: 8,0%
Wydajność	Zwiększyć RevPAR Zarządzanie przychodami Wynik: 39,00 Cel YTD:66,67 CS:33,33 % wyniku łącznego: 6,7%	Spójność wizerunku		Rozwijać strategiczne umiejętności Szkolenia Wynik: 100,00 Cel YTD:66,67 CS:33,33 % wyniku łącznego: 8,0%
Poprawić strukturę kosztów Operation Finance Wynik: 83,00 Cel YTD:66,67 CS:33,33 % wyniku łącznego: 6,7%		Spełniać obietnice marki Spójność marki Wynik: 39,00 Cel YTD:66,67 CS:33,33 % wyniku łącznego: 8,5%		Różnorodny zespół pracowników Różnorodność Wynik: 100,00 Cel YTD:66,67 CS:33,33 % wyniku łącznego: 8,0%

**Rysunek 2.** Strategiczna karta wyników Hilton Corporation

Źródło: Kaplan, Norton (2011a: 94).

Jak wynika z przedstawionej strategicznej karty wyników, menedżerowie wyższego szczebla wyróżnili pięć nośników wartości stanowiących podstawę opracowania kluczowych wskaźników efektywności poszczególnych jednostek biznesowych. W ten sposób zapewniono spójność działań oraz realizację lokalnych celów. Karta wyników stała się instrumentem jasnego i spójnego komunikatu, podstawą wewnętrznej oceny jednostek, decentralizacji strategii korporacji i skutecznej jej realizacji przez powiązanie z systemem motywacyjnym. Jako system internetowy został tak skonstruowany, by umożliwiał przeprowadzanie różnorodnych analiz (Kaplan, Norton 2011a: 93–95).

Strategiczna karta wyników opracowana przez korporacyjny zespół projektowy dla jednostek funkcjonujących na podstawie umowy dealerskiej może być zawężona do regulacji kwestii dotyczących dystrybucji towarów. Wówczas można wyróżnić trzy płaszczyzny oceny, tj. płaszczyznę finansową, płaszczyznę klientów i płaszczyznę aktywności jednostki



biznesowej. Celami takiej korporacji mogą być wzrost, rentowność, satysfakcja klientów lub aktywność w realizacji celów korporacji.

W płaszczyźnie finansowej istotne są dwa cele: wzrost i rentowność. Wzrost zazwyczaj mierzy się za pomocą wielkości przychodów ze sprzedaży. W przypadku zróżnicowanej struktury asortymentowej sprzedawanych produktów lub towarów przedmiotem kwantyfikacji i oceny mogą być wyniki ze sprzedaży osiągnięte w poszczególnych segmentach. Osiągnięty wynik jest porównywalny z wynikiem pożądanym, ustalonym na poziomie roku ubiegłego, skorygowanego o pewne czynniki zewnętrzne (koniunktura) lub ustalenia wewnętrzne (zmiana strategii). Wzrost w płaszczyźnie finansowej zazwyczaj jest uzupełniany o ocenę rentowności. Z dwóch podejść do oceny rentowności (dochodowym i kapitałowym) właściwymi wskaźnikami – w tym przypadku – są wskaźniki rentowności sprzedaży. Mogą być ustalone również, tak jak i poprzednio, wskaźniki rentowności poszczególnych osiągnięte w poszczególnych segmentach.

W płaszczyźnie klientów uznanym i powszechnie akceptowanym celem jest satysfakcja klientów. Od poziomu satysfakcji klientów uzależnia się zatrzymanie i pozyskanie nowych klientów, a w konsekwencji wzrost przychodów jednostki i zwiększenie jej udziału w rynku. Satysfakcja klientów jest więc przedmiotem badań przez wyspecjalizowane jednostki zewnętrzne, według ich metodologii.

W trzeciej z płaszczyzn, płaszczyźnie aktywności jednostki biznesowej, mogą wystąpić cele ilościowe i cele jakościowe. Pierwsze cele, ilościowe, mogą dotyczyć stopnia realizacji określonych założeń planowych. Ocena jakościowa może być dokonywana przez kierownictwo korporacji z wykorzystaniem własnej metodyki. Przedmiotem oceny można uczynić pewne zapisy umowy dotyczące przestrzegania know-how producenta, dystrybutora lub wynikające z umów realizacyjnych, a wynikające z przyjętych na przykład wartości przez korporację.

Przeprowadzone w powyższy sposób kaskadowanie strategicznej karty wyników zapewnia realizację strategii korporacji, zwłaszcza gdy zostanie powiązane z określonymi sankcjami. Dlatego skuteczna realizacja celów poszczególnych jednostek biznesowych wymaga uzupełnienia korporacyjnej strategicznej karty wyników o cele i konieczne dla ich osiągnięcia działania lokalne. Strategiczna karta wyników staje się bardziej rozbudowana, ale umożliwia osiągnięcie spójności działań oraz realizację celów lokalnych.

## **Podsumowanie**

Wzrost złożoności przedsiębiorstw oraz znaczenia relacji w łańcuchu tworzenia wartości wymagają konstrukcji wielu strategii, obrazujących je map oraz strategicznych kart wyników. Kaskadowanie, czyli droga dopasowania strategicznego na wszystkich poziomach organizacji, w każdym przypadku musi być realizowane indywidualnie. Istotna jest tutaj, jak wykazano, forma prawna relacji pomiędzy jednostkami. Wewnątrz jednostki decydujące są natomiast: rodzaj jednostki (biznesowa, wspierająca), wielkości obszaru, znaczenie strategicznej jednostki biznesu w przeszłości, niezależność wewnątrz spółki i jej zróżnicowanie, sposobu zorganizowania obszarów oraz rodzaju występujących powiązań. Kaskadowanie odbywa się po opracowaniu mapy strategii korporacji i ma na celu podniesienia wartości przedsiębiorstwa dzięki synergii jednostek, poprawę efektywności alokacji zasobów między jednostkami, projektami i procesami (Brzozowski 2006). Walorem tego rozwiązania pomiaru dokonań, zwłaszcza gdy jest ono sprzężone z systemem zarządzania i systemem

motywacyjnym, jest spójność funkcjonowania całej organizacji, która ma wiedzę o przyjętej strategii, jej wdrożeniu i dostosowaniu działań operacyjnych, oraz tworzy podstawy do organizacyjnego uczenia się i dostosowania (*Metody kaskadowania...* 2003b). Spójność jest zapewniona już na etapie planowania, a później także w trakcie realizacji. Kierownictwo przedsiębiorstwa skutecznie wdraża i realizuje strategię, a kierownicy jednostek organizacyjnych – skoordynowane z nią cele szczegółowe. Dzięki temu cała organizacja skutecznie realizuje swoje zadania w zmieniającym się dynamicznie otoczeniu.

## Literatura

- Brzozowski A. (2006), *Jak przełożyć Balanced Scorecard na niższe poziomy zarządzania*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” nr 2.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2011a), *Dopasowanie w biznesie. Jak stosować strategiczną kartę wyników*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2011b), *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Koch A., Napierała J. (red.) (2013), *Umowy w obrocie gospodarczym*, wyd. 3, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Metody kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników* (2003a), przeł. K. Bobińska, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” nr 2.
- Metody kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników* (2003b), przeł. K. Bobińska, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” nr 5.
- Mikuła B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Skoczylas W. (2011), *Pomiędzy Shareholder Value a Stakeholder Value*, w: *Strategie i determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Staszewska J. (2009), *Klaster perspektyw dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa.
- [www.innowacje.umk.pl/site/pracownicy/e1327600277/e1327600464/e1351166071](http://www.innowacje.umk.pl/site/pracownicy/e1327600277/e1327600464/e1351166071).

### CASCADING OF BALANCED SCORECARDS IN THE EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF THE COMMON STRATEGY IN NETWORKING COMPANIES

**Abstract:** Increase of the business complexity and value chain relationship in the effective implementation of the company creation value strategy requires presentation of cause-and-effect relationships and selection of the strategies on different business levels, not only in a general strategy perspectives. Depending on the cause and effect diagrams, centers of responsibility are distinguished, and are formulating their own strategies. A contractual networking companies requires to build such an information system, which should include communication with partners in the formulation and implementation of such strategies and control its implementation from the point of view adopted.

The purpose of the article is to present assumptions of strategic scorecards of two types of corporations operating under franchise and dealer ship contract.

**Keywords:** networking business, shared values, cascading the strategy

**Translated by** Andrzej Niemiec