

## **Uwarunkowanie wdrożenia i wykorzystywania sterowania menedżerskiego w przedsiębiorstwach województwa łódzkiego**

### **Wstęp**

Coraz częściej polskie firmy z uwagi na ich powiązania ze spółkami z grup finansowych, lub ze względu na wzrost dojrzałości procesów zarządzania i potrzeby organizacji jak rozmiar, czy rozproszenie, wdrażają systemy sterowania menedżerskiego. Z praktycznego punktu widzenia przejawia się to we wdrożeniach różnych narzędzi oraz struktur organizacyjnych obsługujących te systemy, głównie przez wydzielenie z działów finansowo-księgowych działów kontrolingu. Z mojej praktyki zawodowej w obszarze kontrolingu wynika, że podczas używania zrównoważonej karty wyników, występują problemy z efektywnym wykorzystaniem tego narzędzia. Spostrzegłem, że nawet menedżerowie z kwalifikacjami ekonomicznymi, podczas ustalania celów, marginalizują wskaźniki finansowe (opłacalność) na rzecz wskaźników operacyjnych (produktywność). Podobnie kształtuje się sytuacja, kiedy to budżet wydatków inwestycyjnych i oczekiwania operacyjne tychże wydatków były nie tylko pozbawione analizy opłacalności, ale także pobieżnego przejrzania listy propozycji, które to wykazałyby, że okres, czy stopa zwrotu są bardzo dalekie od oczekiwanych.

Analiza tych i podobnych problemów prowadzi do pytania o jakość i efektywność wdrożenia i wykorzystywania sterowania menedżerskiego. Poniższy artykuł jest przedstawieniem wstępnej analizy teorii dotyczącej tematu oraz krótkiej analizy przypadku. Badanie będzie na dalszych etapach uzupełnione o szczegółowe analizy oraz badania ankietowe, uzupełnione kilkoma wywiadami.

Hipotezy zdefiniowane na obecnym etapie pracy to:

- 1) efektywność sterowania menedżerskiego zależy od prawidłowego wdrożenia systemu, a w szczególności, łączności celów na wszystkich poziomach ze strategią organizacji oraz braku dychotomii po-

---

\* Mgr, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, [michal-bie@poczta.onet.pl](mailto:michal-bie@poczta.onet.pl), Kalonka 50c, 92-701 Łódź

między elementami finansowymi i operacyjnymi oraz prawidłowej komunikacji dotyczącej systemu.

- 2) istnieje duża różnorodność w zakresie i sposobie wdrożenia obecnie działających systemów, wynikająca z:
- własności (korporacja, spółka rodzinna, etc),
  - prywatna vs. publiczna,
  - branża,
  - inne.

Ta hipoteza będzie analizowana dopiero po przeprowadzeniu i analizie badań ankietowych i wywiadów.

## **1. Uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw**

### **1.1. Przedmiot badań**

Przedmiotem analizy będą przedsiębiorstwa jako spółki kapitałowe w formie działalności spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub jako spółki akcyjne. W dużej mierze analizie podlegać będą spółki będące spółkami zależnymi od spółek matek, wchodzące w skład grup kapitałowych, rzadziej spółki dominujące. W konsekwencji będą to w większości spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Przyglądając się wstępnie strukturom własnościowym i powiązaniom kapitałowym wewnątrz korporacji, do celów poniższej analizy można nie zwracać uwagi na osobowości prawne spółek, a raczej skoncentrować się na wspólnej grupie interesów (np. menedżer z zakładu produkcyjnego - wydzielona spółka z o.o. - może mieć w swoich osobistych celach między innymi punkty związane ze sprzedażą danej grupy/asortymentu realizowanej z reguły przez inną wydzieloną spółkę z o.o.).

### **1.2. Teoria przedsiębiorstwa**

Odnoszę się do teorii przedsiębiorstwa, koncepcji menedżerskiej bo taka występuje w wyżej wymienionych spółkach, gdzie mamy wyraźne oddzielenie własności od funkcji zarządzających, zwłaszcza operacyjne zarządzanie, a jak podaje Jerzy Czupiał w opracowaniu „Podstawy Nauki o przedsiębiorstwie” menedżerowie działają w celu maksymalizacji korzyści dla nich, niekoniecznie w kierunku maksymalizacji zysku dla przedsiębiorstwa [Czupiał, 1995]. Drugą koncepcją, do której się odwołuję jest teoria agencji, charakteryzująca osoby występujące w przedsiębiorstwie w relacji „pryncypał-agent”. Ta relacja ma szerokie zastosowanie w różnego rodzaju zależnościach jak podaje J. Czupiał, wierzyciel – dłużnik, ubezpieczyciel – ubezpieczony. Dla nas najważniejsze są rela-

cje kierownik/menedżer – właściciel oraz przełożony – podwładny, często ta druga relacja dla uproszczenia podawana jest jako, kierownik – podwładny, ale w dzisiejszych przedsiębiorstwach ta relacja nie jest jednoznaczna, to znaczy że wielowarstwowa hierarchiczna struktura organizacji powoduje, że często podwładny jest kierownikiem w relacji z osobami z kolejnego niższego szczebla w organizacji [Czupiał, 1995]. W tej teorii najistotniejsza jest asymetria dostępu do informacji dla poszczególnych uczestników tych relacji.

Ważnym uwarunkowaniem w obecnie funkcjonujących organizacjach jest, o czym mówi Stephen A. Ross w fundamentalnej pracy *Ekonomiczna Teoria Agencyjna: Dylemat Pryncypała*, zbyt duża ilość agentów, a to w obecnych ogromnych organizacjach jest to sytuacja standardowa, prowadząca do trudności w utrzymaniu prawidłowej relacji zwłaszcza przez „pryncypała” [Ross, 1973].

### 1.3. Grupy społeczne

Grupy społeczne w przedsiębiorstwach poddanych analizie, to głównie menedżerowie, ale jako niejednorodna grupa, należy wyróżnić co najmniej cztery główne poziomy w zależności od pozycji w strukturze hierarchicznej organizacji. Po pierwsze to Dyrektor/Dyrektor Zarządzający/Prezes/CEO/etc. (poziom z reguły jednoosobowy, ale moim zdaniem bardzo istotny z punktu „nadawania tonu” całemu przedsiębiorstwu). Po drugie najwyższa kadra zarządzająca, często jako kilkoosobowy zarząd, albo najbardziej doświadczeni menedżerowie - odpowiedzialni za najistotniejsze obszary działalności. Trzeci poziom to dyrektorzy/kierownicy operacyjni odpowiedzialni za działy/departamenty, oraz czwarty poziom najliczniejszy, ale bardzo istotny to kierownicy liniowi (obecnie często szefowie zespołów nazywani „Team Leaders”) oddziaływający bezpośrednio na pracowników produkcyjnych, czy usługowych. Oczywiście struktura ta jest dużo bardziej skomplikowana, ale taki podział powinien być reprezentatywny oraz wystarczający do analizy (będzie to sprawdzone podczas badań ankietowych).

### 1.4. Cel przedsiębiorstwa

Analizując polską literaturę z końca XX wieku, np. *Ekonomia* pod redakcją W. Cabana („Z ekonomicznego punktu widzenia wyłącznym celem działania przedsiębiorstwa jest zysk” [Caban, 1991, s. 145], czy jak opisuje J. Czupiał w opracowaniu podawanym wyżej „maksymalizacja stopy zwrotu kapitału”, widzimy, że zysk w tym ujęciu jest celem nadrzędnym [Czupiał, 1995]. Natomiast analizując literaturę obecną, zau-

ważamy odejście od nadrzędnego celu jakim był zysk, na rzecz korzyści koncepcji zrównoważonego rozwoju (sustainable development theory) jako celu, zwłaszcza umieszczając podmiot ekonomiczny w obecnym kontekście środowiska przyrodniczego, ekonomicznego i społecznego [Nowak, 2010], a także według mnie politycznego. Koncepcja ta najwyraźniej została zaprezentowana przez R. Kaplana i D. Nortona w postaci zrównoważonej karty wyników (business balance scorecard), początkowo jako bardzo efektywne narzędzie do zarządzania różnymi aspektami organizacji wykorzystujące cztery perspektywy: finansową, klienta, procesów wewnętrznych, uczenia się i wzrostu (Financial, Customer, Internal Business Process, Learning and Growth) oraz przełożenia strategii na konkretne akcje, a obecnie jako sposób identyfikacji i sterowania zrównoważonego rozwoju [Kaplan, Norton, 1992].

### 1.5. Sterowanie menedżerskie

Sterowanie menedżerskie i ujemne sprzężenie zwrotne jako baza funkcjonowania koncepcji wydają się być najistotniejszymi koncepcjami teoretycznymi, które leżą u podstaw moich rozważań [Nowak i inni, 2001]. Autor podaje trzy warunki skuteczności sterowania menedżerskiego:

1. Powiązanie z celami i strategią.
2. Dostosowanie do struktury organizacyjnej.
3. Zdolności do wzmacniania motywacji zatrudnionych.

Powiązanie ze strategią jest istotne na wszystkich poziomach systemu i to wydaje się być dużym wyzwaniem. Dość oczywiste i łatwe do realizacji jest powiązanie konkretnych elementów systemu na poziomie najwyższego kierownictwa, wcześniej zdefiniowanego przez mnie poziomu pierwszego i drugiego, ale znacznie trudniej, gdy chodzi o niższe poziomy organizacji, tu składowe systemu muszą korespondować z elementami poziomów wyższych, a jednocześnie być dopasowane operacyjnie do tych poziomów. Konstrukcja systemu powinna być również dostosowana do trzeciego warunku, a mianowicie spełnione cele przedsiębiorstwa muszą iść w parze z celami indywidualnymi na wszystkich poziomach systemu.

Istotne jest, aby elementy systemu, czyli np. poszczególne wskaźniki były skonstruowane zgodnie z zasadą SMART (Simple, Measurable, Achievable, Relevant, Timely defined), czyli Proste – zrozumiałe przez wszystkich wykonujących i szybko, prosto identyfikowalne, Mierzalne – dające się zmierzyć i wyrazić w obszarze, w którym są zdefiniowane,

Osiągalne/Relistyczne – dające się osiągnąć w sposób lub czasie widocznym dla realizującego, Istotne – dla danego obszaru, oraz „rozwijające”, Określone w czasie – musi być jasno zdefiniowany okres w jakim są mierzone.

Warto dodać, że niezwykle istotne dla efektywności systemu jest sposób jego wdrożenia, a mianowicie: powyższe warunki oraz pełna, jasna i konkretna komunikacja. Ponadto warto uzyskać zaangażowanie wszystkich zdefiniowanych grup społecznych w ramach wdrożenia i obsługi systemu. Jeśli pracownicy znają cel wdrożenia systemu i mają realną szansę na jego kształt wtedy dodatkowo jest on wzmocniony i uzyskujemy tak zwany buy-in.

### **1.6. Budżetowanie**

Budżetowanie jest istotnym elementem systemu sterowania menedżerskiego, funkcjonuje w celu utrzymania kosztów na optymalnym poziomie, przy zachowaniu wszystkich wymienionych niżej elementów zarządzania kosztami [Leszczyński, Wnuk, 1999]:

- 1) ustalenie wzorców użytkowania,
- 2) budżetowanie kosztów pośrednich,
- 3) szacowania kosztu postulowanego/standardowego,
- 4) prawidłowej ewidencji kosztów,
- 5) analizy kosztów rzeczywistych,
- 6) porównania kosztów rzeczywistych i budżetowanych,
- 7) analizy kosztów w różnych horyzontach czasowych zwłaszcza w długim okresie.

## **2. Studium przypadku**

### **2.1. Przedsiębiorstwo X**

Analizie została poddana spółka zajmująca się usługami dla biznesu, outsourcingu dla firm trzecich (BPO – Business Process Outsourcing). Spółka ta kilka lat temu została włączona w struktury nowego właściciela, a poprzednio działała w tej samej branży, ale jako centrum usług wspólnych (wewnętrzna organizacja w grupie kapitałowej (SSC – Shared Service Center) Moja analiza dotyczy zatrudnienia na poziomie od 800 do 1500 pracowników.

W niniejszym artykule, zostanie przedstawiona jedynie analiza wykorzystania zrównoważonej karty wyników (Business Balanced ScoreCard, z uwagi na silne powiązania organizacji z rynkiem globalnym, językiem pisanym w organizacji jest angielski, dlatego też będę używał

w opracowaniu skrótu - BBSC) i jej powiązanie z niektórymi procesami zarządzania w organizacji.

BBSC jest głównym narzędziem rozpoznawalnym jako sterowanie menedżerskie w organizacji. Narzędzie wdrożone zostało od powstania organizacji, czyli od zatrudnienia pierwszych pracowników w 2003 roku, przez osoby, już wcześniej pracujące w tej korporacji jak i znające to narzędzie z praktyki.

BBSC na poziomie całej organizacji jest ustalane raz do roku na dedykowanym spotkaniu, gdy znane są już ogólnie ustalone podstawowe cele finansowe, jakościowe i operacyjne. Brane są też pod uwagę wizja, misja i wartości firmy. Misja i wizja są dostosowane do tej szczególnej organizacji, wartości są tożsame z wartościami całej korporacji dla wszystkich spółek. W spotkaniu bierze udział najwyższe kierownictwo spółki (dyrektor zarządzający, finansowy, personalny, ds. jakości oraz dyrektorzy departamentów operacyjnych). BBSC jest podzielony na cztery perspektywy, każda omawiana i uzgadniana systematycznie (finansowa, klienta/operacyjna, procesów wewnętrznych, infrastruktury i rozwoju), ale w trakcie omawiania poszczególnych elementów cała BBSC powinna być widoczna w celu weryfikacji poprawności i kompletności całego narzędzia. Uzgodnione są cele ostateczne poszczególnych pozycji na koniec roku, oraz cele przejściowe do osiągnięcia w poszczególnych kwartałach, ostatecznie BBSC jest częścią oficjalnego systemu zarządzania jakością ISO 9001-2000. Cele w poszczególnych elementach są wyznaczane zgodnie z wytycznymi ze strategii, historycznymi danymi, benchmarkingiem, oraz z zasadą SMART. W przypadku, kiedy wynika potrzeba włączenia nowego wskaźnika do dokumentu, a brak jest danych, na bazie których można byłoby wyznaczyć cel, jest wyznaczany czas na określenie informacji bazowej (baseline) i po tym okresie jest wyznaczany cel wskaźnika. Dokument jest nadzorowany przez Dyrektora Zarządzającego i przez niego aktualizowany na podstawie danych z poszczególnych obszarów. BBSC jest prezentowane na comiesięcznych spotkaniach i szczegółowo analizowane są odchylenia, definiowane akcje korygujące i zapobiegawcze. Używa się kolorów tzw. świateł drogowych do oznaczenia, miary osiągnięcia celu w danych miesiącu: zielone – „w celu” lub odchylenie pozytywne, żółty – 5% odchylenia negatywnego, czerwony - ponad 5% odchylenia negatywnego (zobacz rysunek 1).

Rysunek 1. Przykładowa BBSC

Critical Success Factor	2011-12	Q1 12/13	Q1 12/13	Q1 12/13	Q1 12/13	Q12/13	Q3 12/13	Q4 12/13
	FY	Apr	May	June	Q1 12	Q2 12	Q3 13	Q4 13
<b>Financial</b>								
Performance Measure 1	39,73	2,8	5,6	10,04	12,00	27,00	42,00	60,00
Performance Measure 2	3,0	0,1	0,1	38	0,3	1,0	2,2	3,5
Performance Measure 3	48,2	35,2	35	41,7				50,7
Performance Measure 4	33,7%	8,6%	13,5%	25%	28,0%	28,3%	29,5%	29,0%
Performance Measure 5	23,6%	-2,0%	3,2%	15%	19,0%	20,0%	20,0%	20,0%
<b>Customers</b>								
Performance Measure 1	3	-	-	-	-	1	2	3
Performance Measure 2	4	1	1	1	1	4	7	10
Performance Measure 3	new	-	-	1				
Performance Measure 4	new	34	28,70	34				100FTE/
Performance Measure 5	83,67%	82,00%	83,05%	82,00%	84%	86%	88%	90%
Performance Measure 6	6	-	6	6	1	2	3	4
Performance Measure 7	4	-	4	4	1	2	3	4
Performance Measure 8	5,71	5,71	5,71	5,71	60%	60%	60%	60%
<b>Processes</b>								
Performance Measure 1	3,4	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	4,0	4,0
Performance Measure 2	14,46%	19,00%	16,32%	23,0%	20%	20%	20%	20%
Performance Measure 3	8,52%	4,34	6,93%	6,28%	7,5%	7,3%	7,1%	7,0%
Performance Measure 4	new	99,0%	99,0%	98,0%				95,0%
Performance Measure 5	0%	0%	0%	0%	-	-	-	-
Performance Measure 6	new			\$161 800				
Performance Measure 7	new	new		n/a	80%			95%
<b>Learning</b>								
Performance Measure 1	5	5	5	5	5	6	8	10
Performance Measure 2	75	75	75	76	80	110	120	130
Performance Measure 3	new	-	-	-				25
Performance Measure 4	22%	22%	22%	22%				30%

Źródło: Opracowanie własne.

BBSC na poziomie całej organizacji jest podstawą do opracowanie BBSC dla każdego departamentu, jest to drugi poziom szczegółowości. BBSC na poziomie departamentów, mają identyczny układ jak dokument ogólny i są również analizowane na tym samym comiesięcznym spotkaniu. W organizacji jest około 5 do 10 BBSC na poziomie departamentów.

Kolejnym poziomem szczegółowości informacji są BBSC na poszczególne zespoły jako składowe departamentów. Zawierają one mniej wskaźników, ale wszystkie podczas ustalania są powiązane ze wskaźnikami w BBSC dla całego departamentu, a te jak pokazano wcześniej ze wskaźnikami dla całej organizacji.

Kolejnym elementem systemu jest system wynagradzania pracowników liniowych, struktura ta składa się z dwóch elementów: części stałej oraz części ruchomej, zależnej od wyników jakości i efektywności pracy całego zespołu, w którym pracuje dany pracownik. Cele dla zespołu pochodzą z BBSC na poziomie zespołu. Mimo, że cele są zidentyfikowane dla całego zespołu, pracownik jest rozliczany ze swojego wkładu w wyniki grupy i jego indywidualnego zaangażowania. Może być ono dodatkowo wynagrodzone przez premie nieregularne oraz jest brane pod uwagę podczas analizy okresowych podwyżek płac.

BBSC na poziomie całej organizacji, departamentu, jak i zespołu są prezentowane na przestrzeni publicznej organizacji, na cokwartalnych informacyjnych spotkaniach ze wszystkimi pracownikami spółki, dostępne w postaci elektronicznej w systemie informatycznym oraz drukowane i umieszczane na tablicach informacyjnych. Tablice informacyjne są rozmieszczone jak najbliżej „właściciela” poszczególnego dokumentu, czyli na przykład tablica z BBSC dla całej organizacji jest umieszczona blisko biura dyrektora zarządzającego.

Zdarzało się, że menedżerowie nie mogli dojść do porozumienia w trakcie wyznaczania celów, zwłaszcza dotyczących procesów wewnętrznych i domeny uczenia się. Problemy wynikały z ograniczeń nałożonych w domenie finansowej w porównaniu do potrzeb lub teoretycznych potrzeb operacyjnych. Na przykład cel zmniejszenia rotacji pracowników nie był osiągnięty, z uwagi na brak postulowanej podwyżki płac, niższa rotacja pracowników pozwala łatwiej zarządzać procesem obsługi klienta, z drugiej zaś strony, pracownicy pozostający długo w organizacji wykazują wyższą presję płacową. Z benchmarkingu wynika, że efektywna i zbilansowana stopa rotacji w tego typu organizacji powinna oscylować pomiędzy 15 a 25%.

Innym problemem są indywidualne predyspozycje poszczególnych menedżerów, silniejsze osobowości potrafią „przewalczyć” korzyści dla swoich departamentów, co powodowało nierówność wymagań wewnątrz całej organizacji.

Spółka obecnie co roku zwiększa obroty o około 15% poprzez zwiększanie zakresu usług dla obecnych i pozyskiwanie nowych klientów. Marża operacyjna oscyluje w granicach celu wyznaczonego przez właściciela, inne wskaźniki dotyczące klientów i wewnętrznych procesów są osiągnięte. Można ocenić, że silnie rozwinięty system sterowania menedżerskiego pozwala spółce rozwijać się zgodnie ze strategią.

## **Zakończenie**

Analiza studium przypadku pozwala częściowo zweryfikować stawianą hipotezę. Dokumenty BBSC powinny być połączone ze strategicznymi dokumentami w spółce takimi jak wizja, misja i długoterminne plany, aby uszczegółowione dokumenty na niższych szczeblach organizacji były zgodne z dokumentami na wyższych szczeblach, co pozwoli całej organizacji na osiągnięcie zamierzonych celów.

Na efektywność systemy wpływa również odpowiedni dobór wskaźników oraz ich kwantyfikacja, użycie metody SMART. Analizując przedstawione studium można również podkreślić jaką istotną rolę odgrywa komunikacja do wszystkich pracowników, realizowana poprzez regularne spotkania informacyjne, ogólnie dostępne zaktualizowane informacje, jak również czytelną wizualizację wyników.

Niestety analiza na podstawie tylko jednego badania jest niepełna, dlatego też badanie studium przypadku jeszcze jednej organizacji jest potrzebne i będzie realizowane. Weryfikacji hipotezy dotycząca powodów różnego wykorzystania sterowanie menedżerskiego będzie dokonana po przeprowadzeniu badań ankietowych i wywiadów.

## Literatura

1. Caban W., (1991), *Ekonomia*, Stowarzyszenie Absolwentów Łódzkiego Ekonomicznego Ośrodka Akademickiego
2. Czupiał J., (1995), *Podstawy Nauki o przedsiębiorstwie*, J. Lichtarski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im O. Langego we Wrocławiu.
3. Kaplan R., Norton D., (1992), *The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review.
4. Leszczyński Z., Wnuk T., (1999), *Controlling, FRR w Polsce*.
5. Nowak W.A., (2010), *Teoria sprawozdawczości finansowej*, Wolters Kluwer business.
6. Nowak W.A., Jaruga A., Szychta A., (2001), *Rachunkowość Zarządcza*, SWSPiZ w Łodzi.
7. Ross A. S., (1973), *The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem*, vol. 63 no. 2 Decision Making Under Uncertainty American Economic Association.

## Streszczenie

Artykuł dotyczy wdrożeń i utrzymania systemów sterowania menedżerskiego. Hipoteza zakłada, że efektywność sterowania menedżerskiego zależy od jakości wdrożenia systemu, od odpowiedniego doboru narzędzi i właściwego doboru wskaźników oraz jakości komunikacji z pracownikami i osobami kierującymi organizacją. W części pierwszej został przedstawiony zakres przedmiotowy analizy oraz teoretyczne podstawy teorii zarządzania przedsiębiorstwem zwłaszcza koncepcji menedżerskiej i teorii agencji oraz założenia sterowania menedżerskiego i jego narzędzi: zrównoważonej karty wyników i budżetowania. Część druga przedstawia studium przypadku jednego przedsiębiorstwa, szczegółowo opisuje w tej spółce narzędzie jakim jest zrównowa-

żona karta wyników na różnych szczeblach organizacji, prezentuje powiązania pomiędzy strategicznymi dokumentami i ich wykorzystaniem. Zakończenie prezentuje weryfikację częściową hipotezy w zakresie przeprowadzonego badania. Do pełniejszej analizy będzie przeprowadzone dodatkowo jeszcze jedno studium przypadku - badania ankietowe i wywiady.

### **Słowa kluczowe**

teoria agencji, zrównoważona karta wyników

### **Limitations and conditions of implementations and usage of managerial control systems in companies of Łódź voivodeship (Summary)**

Article relates to implementation and usage of managerial controls systems. Hypothesis tells that effectiveness and of managerial control systems based on quality if system implementation, appropriate selection of tools and key indicators, as well as proper communication and deployment to employees and managers of company. First part describing scope of interest, theoretical basis of theory of business management, in particular of managerial concept and economic theory of agency and managerial control system whit its tools: business balance scorecard and budgeting. Second part presenting a case study of company in details describing a business balance scorecard tools at all level of this organization and showing relation with strategic documents of the Company. Summary presenting partial verification of hypothesis in scope of research done. In order to perform full verification of hypothesis it will be performed additionally a case study of one more company - survey research and interviews.

### **Keywords**

The Economic Theory of Agency, Business Balanced Score Card