

Bogdan Nogalski, Katarzyna Bors

Zarządzanie przez wartość

Wstęp

Obserwacja i analiza złożoności powiązań we wnętrzu organizacji, w konsekwencji próba znalezienia takich nowoczesnych sposobów i narzędzi, a docelowo kierunków w zarządzaniu przedsiębiorstwem, które prowadzą do osiągnięcia zamierzonych celów i efektów działania, stanowi przedmiot zainteresowania niniejszego artykułu. Naszym zdaniem, owe nowoczesne narzędzie czy sposób pomiaru efektywności zarządzania przedsiębiorstwem, równocześnie kierunek badań naukowych i implementacji praktycznej, stanowić może zarządzanie przez wartość.

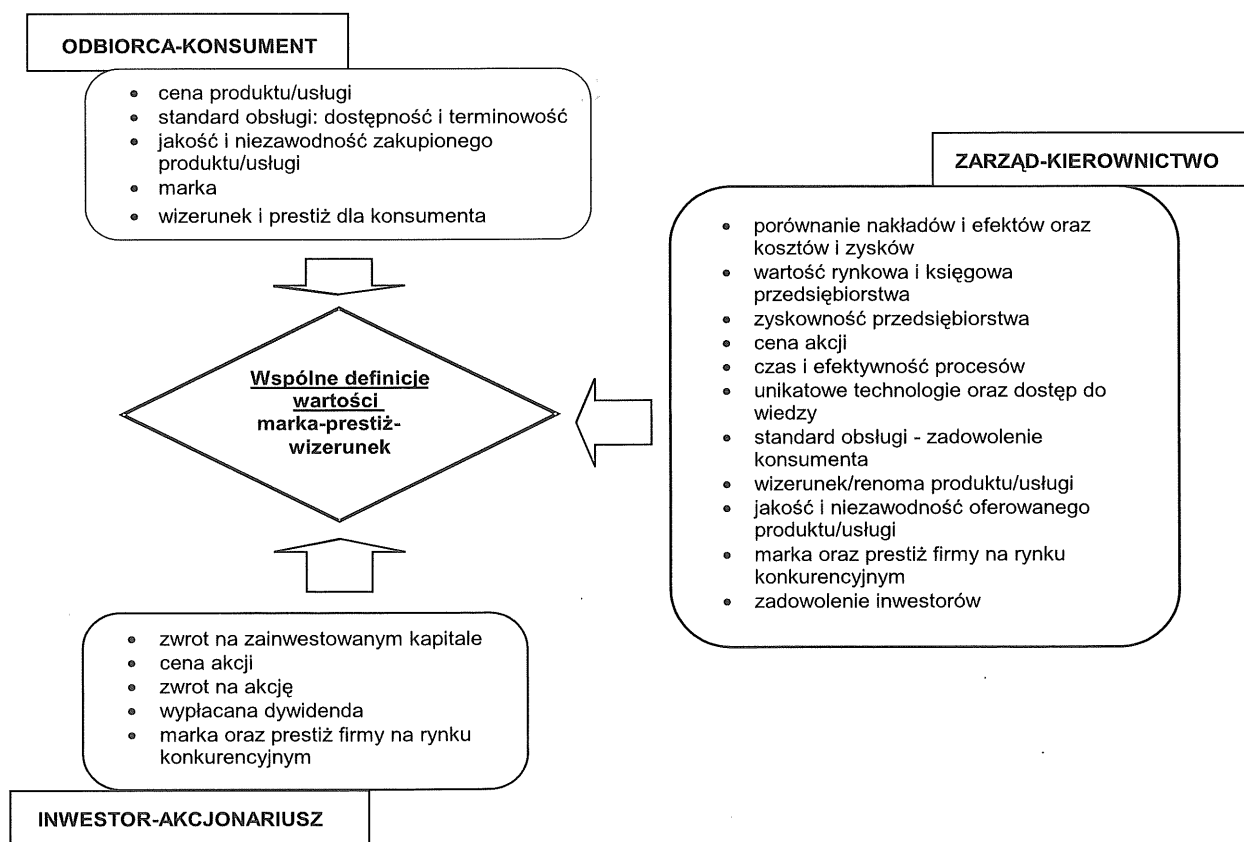
Wartość – jej postrzeganie przez odmienne grupy zainteresowań

Pojęcie wartości jest pojęciem względnym i ma odmienne znaczenie dla różnych grup zainteresowań. Analizując trzy podstawowe gru-

py, związane w sposób bezpośredni lub pośredni z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, stosunkowo łatwo jest dostrzec różnice i podobieństwa w definiowaniu i postrzeganiu wartości (por. rys. 1).

Na rys. 1. przedstawiliśmy zasadnicze różnice w postrzeganiu pojęcia wartości przez odmienne grupy zainteresowań. Odbiorca/konsument definiuje wartość przez pryzmat ceny produktu/usługi, jej jakość, niezawodność oraz terminowość obsługi.

Ciekawe jest definiowanie pojęcia wartości przez inwestorów/akcjonariuszy oraz zarząd/kierownictwo przedsiębiorstwa. Obie te grupy z pojęciem wartości utożsamiają kwestie finansowe, tj.: zyskowność przedsiębiorstwa, poziom kosztów, wartość rynkową i księgową przedsiębiorstwa oraz cenę akcji, zwrot na kapitale zainwestowanym, wysokość dywidendy. Istotną różnicą między postrzeganiem wartości jest fakt, że dla zarządu/kierownictwa niebagatelne znaczenie mają: jakość i cena produktu/usługi, efektywność procesów, dostęp do unikatowej wiedzy oraz technologii, które stanowią o przewadze konkurencyjnej. Dla in-



Rys. 1. Definiowanie i postrzeganie pojęcia wartości przez odbiorców/konsumentów, zarząd/kierownictwo, inwestorów/akcjonariuszy

Źródło: opracowanie własne.

westorów/akcjonariuszy czynniki te mają znaczenie pośrednie.

Warto tu także zauważyć, że mimo różnic, synonimy wartości tworzą zwartą i jednolitą całość – definicja wartości dla kierownictwa/zarządu przedsiębiorstwa jest pomostem łączącym postrzeganie tego pojęcia przez odbiorców/konsumentów oraz inwestorów/akcjonariuszy. Dla odbiorców/konsumentów wartość to cechy fizyczne produktu, jakość, fachowość obsługi i usługi, dla inwestorów/akcjonariuszy przeciwnie – dochodowość przedsięwzięcia oraz zwrot na kapitale zaangażowanym stanowią o sensie inwestycji oraz wartości organizacji. Oba te rodzaje atrybutów wraz z efektywnością procesów przedsiębiorstwa są istotne dla zarządu/kierownictwa, który w taki sposób powinien zarządzać wartością, aby zapewnić efektywność funkcjonowania organizacji w długim okresie, zgodnie z oczekiwaniami obu zainteresowanych grup.

Podstawowym elementem wspólnym dla wszystkich wymienionych grup jest marka, wizerunek oraz prestiż, które są wyznacznikami wartości w wymiarze niematerialnym. Atrybuty te są postrzegane jako trudne do zdefiniowania; jednak mogą stanowić o wiarygodności, rzetelności i lojalności odbiorców/konsumentów wobec danego przedsiębiorstwa. To w konsekwencji ułatwia pozyskanie kapitału inwestycyjnego oraz długofalowe działanie na rynku.

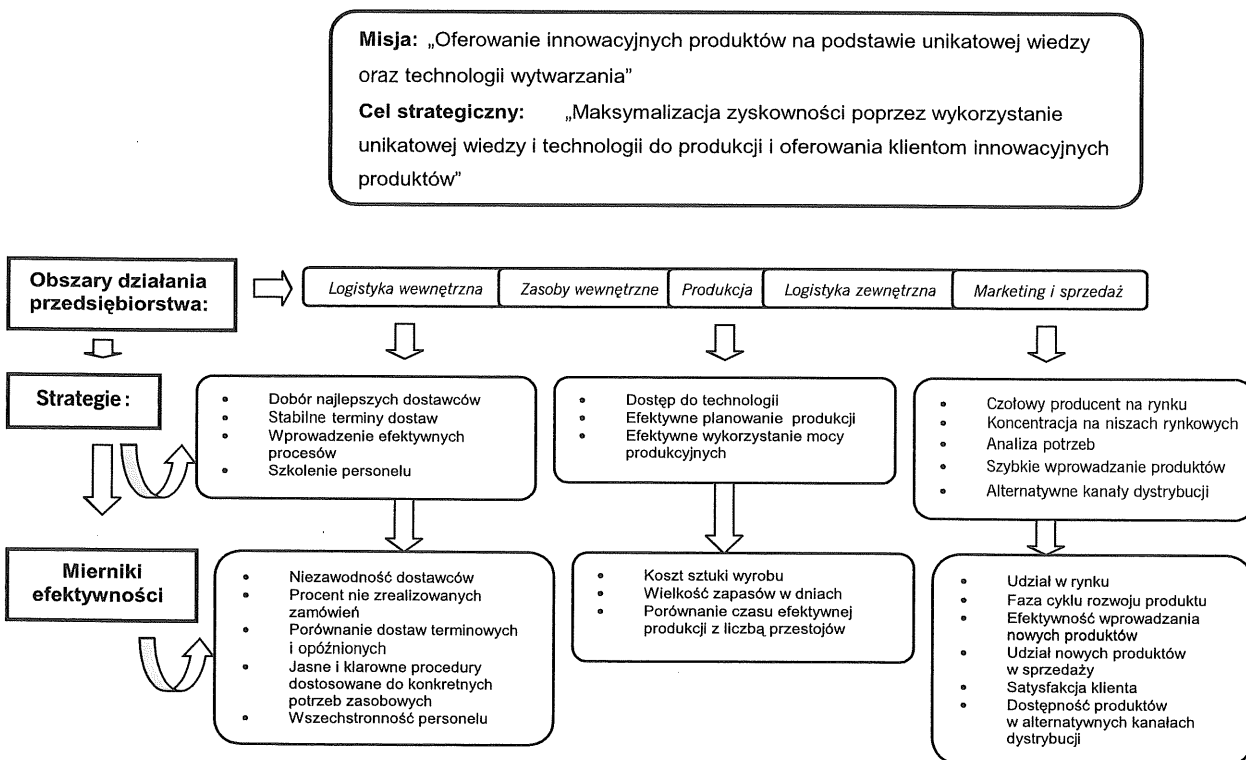
Tworzenie wartości w przedsiębiorstwie

Tworzenie wartości w przedsiębiorstwie jest procesem, na który składa się kilka głównych elementów. Są to:

- umiejętne połączenie misji organizacji, celów strategicznych oraz strategii i taktyki działania;
- zaangażowanie wszystkich poziomów zarządzania przedsiębiorstwem w skali działań makro- i mikroorganizacji;
- efektywne połączenie cech jakościowych i materialnych (ilościowych) stanowiących o wartości, tj.: strategii działania oraz finansów przedsiębiorstwa.

Podstawą zaistnienia pierwszego ze wskazanych warunków jest potrzeba zarządzania przez wartość, czyli takie zdefiniowanie misji, celów, strategii i taktyki działania, aby wybrany aspekt wartości był ich elementem kluczowym. W konsekwencji, proponowane definicje oraz podejście do problemu prezentują na poniższym grafie, który jest syntezą misji, celów oraz strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jakościowego oraz ilościowego (finansowego) postrzegania problemu wartości wraz z ewentualnymi miernikami realizacji celów przy założonej strategii działania (por. rys. 2).

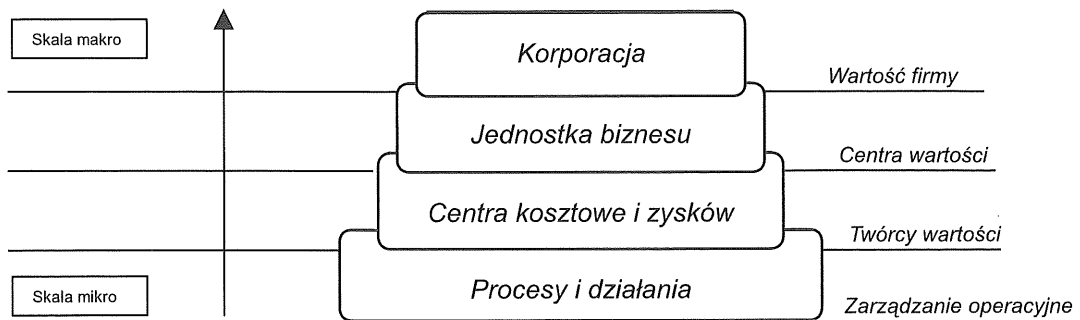
Zarządzanie przez wartość w aspekcie strategicznym wymaga zatem zdefiniowania misji przedsiębiorstwa w taki sposób, aby istniał bezpośredni związek z pojęciem wartości. Misja i cele strategiczne są ściśle powiązane z obszarami działalności przedsiębiorstwa. Narzędziem weryfikującym efektywność realizacji celów strategicznych oraz oceniającym trafność doboru strategii działania są mierniki efektywności, zdefiniowane w aspekcie jakościowym (np.: satysfakcja odbiorcy/konsumenta) lub ilościowym (koszt sztuki produkowanego wyrobu) wartości. W konsekwencji, miarą realizacji celów strategicznych jest dostarczenie wartości, której poszukuje jedna z omawianych grup zainteresowań np.: odbiorca/konsument w aspekcie ja-



Rys. 2. Zarządzanie przez wartość w aspekcie strategicznym

Źródło opracowanie własne.





Rys. 3. Zarządzanie przez wartość w skali makro- i mikroprzedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

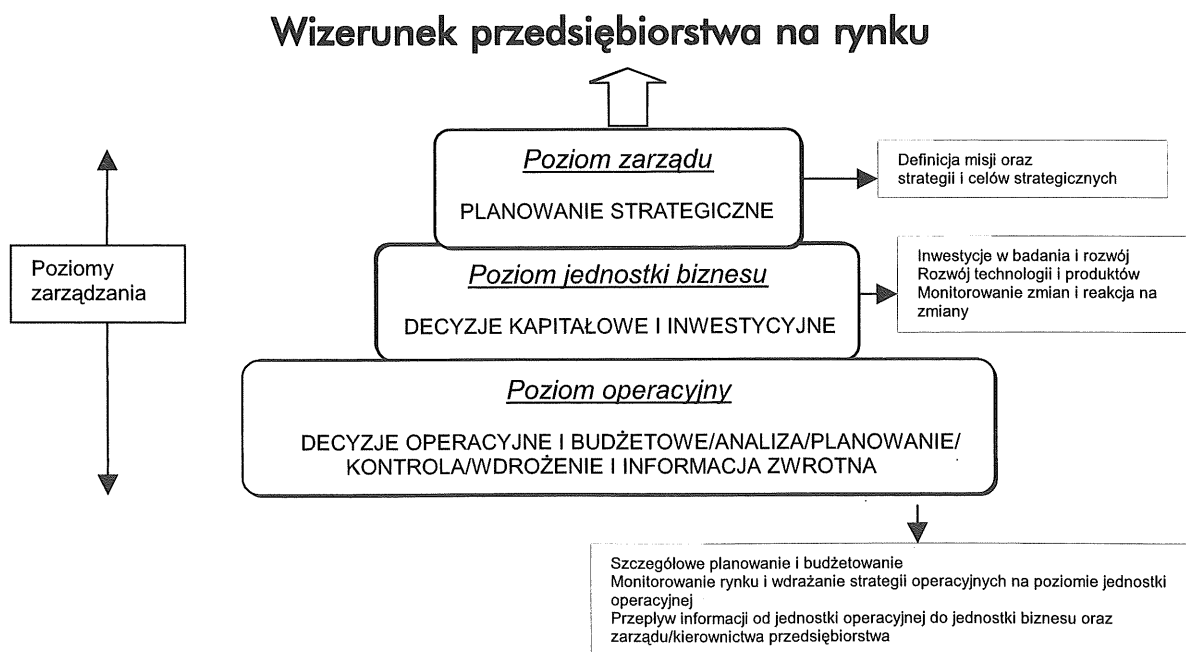
kości produktu/usługi, standardu obsługi lub docelowo wierności marce.

Drugi warunek, który został zdefiniowany jako potrzeba zaangażowania wszystkich poziomów zarządzania przedsiębiorstwem w skali działań makro- i mikroorganizacji, wymaga podejścia do przedsiębiorstwa jako całości (por. rys. 3). Zwykle przedsiębiorstwo to system powiązań funkcjonalnych lub zależności i struktur. Jednak realizacja misji i celów strategicznych wymaga od organizacji nowoczesnych narzędzi zarządzania oraz potraktowania przedsiębiorstwa, jako jednego systemu. Warunkiem sukcesu jest efektywne i konsekwentne działanie, znajomość celów strategicznych i zadań na poziomie korporacji, jednostki biznesu, centrów kosztowych oraz na płaszczyźnie operacyjnej. W takich warunkach wartość firmy jest elementem wypadkowym funkcjonowania w skali makro- i mikroorganizacji ze szczególnym uwzględnieniem centrów tworzenia wartości.

Podejście do organizacji w skali działań makro i mikro ma bezpośrednie przełożenie na poziomy zarzą-

dania przedsiębiorstwem, budowanie strategii, definiowanie celów, rodzaj podejmowanych decyzji oraz sposoby mierzenia realizacji celów w aspekcie strategicznym i operacyjnym. Procesy i działania na płaszczyźnie operacyjnej powinny być konsekwencją spójnych decyzji i przyjętej strategii funkcjonowania na płaszczyźnie korporacji i jednostki biznesu. W konsekwencji, skuteczność cyklu zarządzania od poziomu procesów i działań do poziomu korporacji w ramach zadań i decyzji wewnątrzorganizacyjnych ma bezpośredni wpływ na sposób postrzegania przedsiębiorstwa oraz jego wizerunek na rynku. Zależność ta została przedstawiona na rys. 4.

Trzeci, zdefiniowany warunek zarządzania przez wartość to efektywne połączenie cech niematerialnych i materialnych stanowiących o wartości, tj.: strategii działania oraz finansów. Strategia działania jest narzędziem realizacji misji oraz celów strategicznych. Realizacja strategii wymaga podjęcia określonych działań na płaszczyźnie zarządu oraz na płaszczyźnie operacyjnej.



Rys. 4. Zarządzanie przez wartość w aspekcie poziomu zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie przez wartość jest narzędziem, które łączy niematerialny – jakościowy aspekt funkcjonowania organizacji, np.: definiowanie strategii na płaszczyźnie korporacji – z elementami ilościowymi, mierzalnymi w aspekcie finansów przedsiębiorstwa, np.: udział w rynku – jako jeden z warunków realizacji wartościowego planu sprzedaży, dochodowości przedsiębiorstwa oraz jego zyskowności w długim okresie.

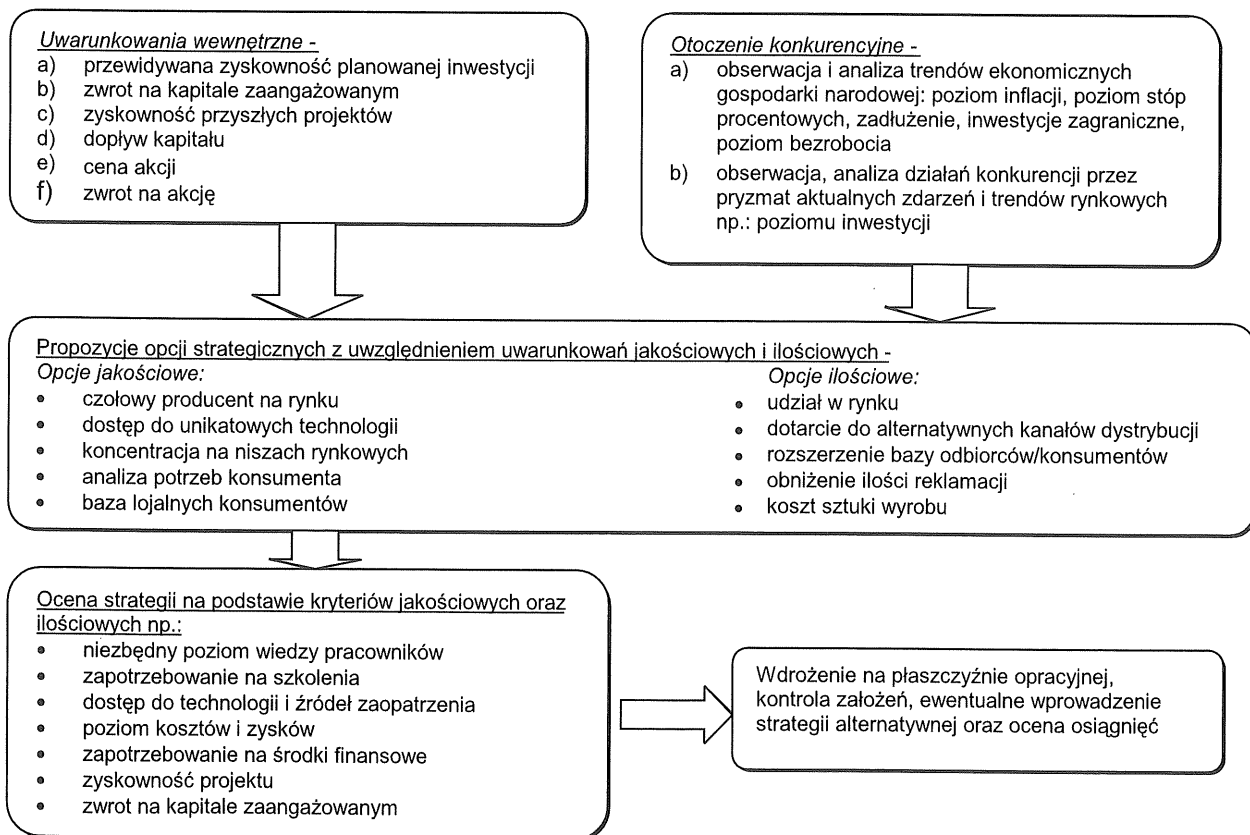
Jednym z głównych celów organizacji jest realizacja określonej stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału, poprawa rentowności oraz zapewnienie takiego wyniku finansowego, aby stanowił on podstawę przyszłych inwestycji oraz w konsekwencji był gwarancją dopływu kapitału od inwestorów/akcjonariuszy. Strategia działania jako narzędzie realizacji misji i celów strategicznych, jest scenariuszem, który zanim zostanie zrealizowany wymaga oceny z punktu widzenia rentowności angażowanego kapitału oraz przewidywanej stopy zwrotu w długim okresie. W konsekwencji obok uwarunkowań jakościowych, analiza ilościowo-finansowa jest kluczem do podejmowania decyzji strategicznych, jak i operacyjnych z uwzględnieniem czynników wewnętrznych oraz specyfiki otoczenia konkurencyjnego, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Zależności te ilustruje graf zamieszczony na rys. 5.

Wdrożenie zarządzania przez wartość w przedsiębiorstwie

Realizacja misji i celów strategicznych wymaga nie tylko opracowania strategii i taktyki działania, ale przede wszystkim wdrożenia proponowanej strategii oraz oceny efektywności. Wdrożenie jest procesem, na który składają się zasadniczo dwa podstawowe kierunki:

- od poziomu strategicznego do poziomu operacyjnego w obszarze:
 - ▲ komunikacji misji, celów strategicznych oraz obszarów krytycznych w osiąganiu sukcesu,
 - ▲ wprowadzenia mierników realizacji założonej strategii działania,
- od działań operacyjnych do poziomu strategicznego w obszarze:
 - ▲ możliwości realizacji przyjętej strategii działania w praktyce,
 - ▲ oceny praktycznego zastosowania przyjętych mierników.

Konfrontacja obu kierunków powinna dać odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu praktyczne wyniki działań operacyjnych są zgodne z planowanymi rezultatami – w jakim stopniu przyjęte strategię i taktyka działania gwarantują efektywność i skuteczność realizacji misji i celów strategicznych.



Rys. 5. Zarządzanie przez wartość w aspekcie jakościowym i ilościowym

Źródło: opracowanie własne.



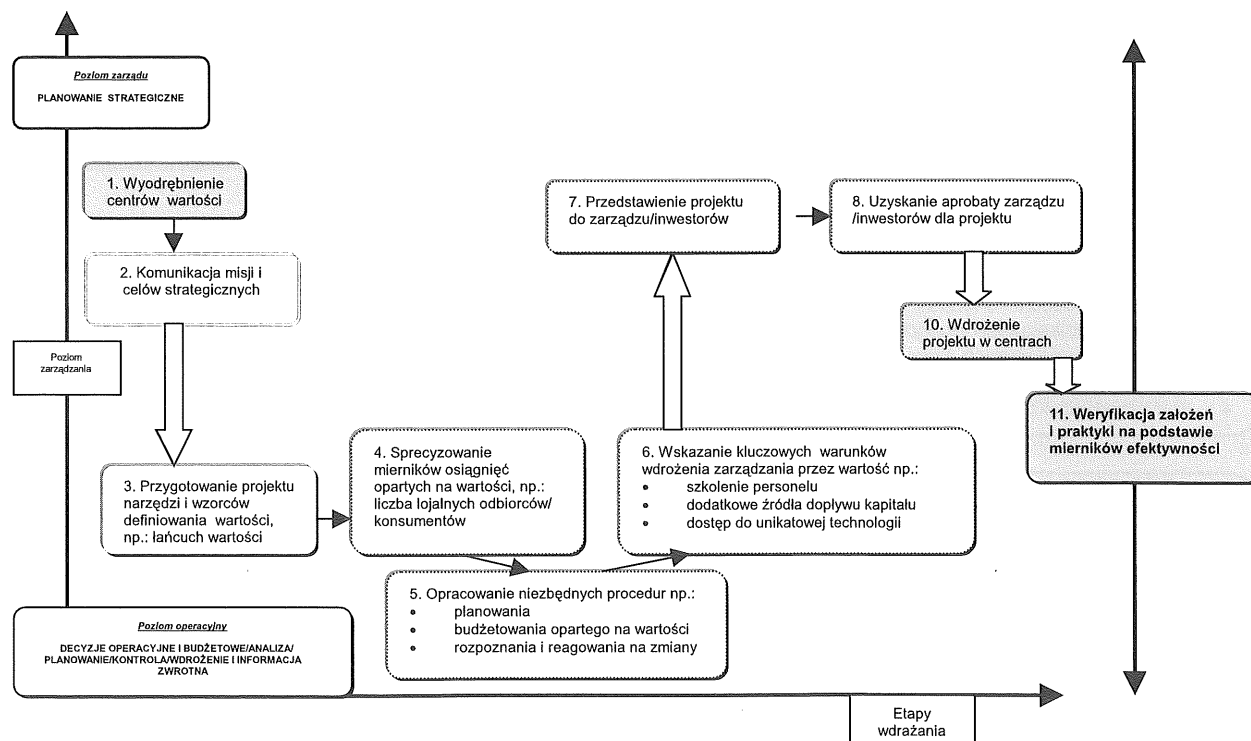
Reasumując powyższe rozważania, wdrożenie zarządzania przez wartość jest procesem złożonym z sekwencji następujących, przykładowych działań:

- zainicjowanie projektu – zarządzanie przez wartość, jako nowoczesna technika zarządzania przedsiębiorstwem – próba znalezienia wzajemnych relacji między jakościowymi a ilościowymi metodami zarządzania,
- przyjęcie wstępnych założeń projektu – koncentracja na jakościowych i ilościowych aspektach w świetle poprawy funkcjonalności/efektywności lub redukcji kosztów poszczególnych etapów działania organizacji,
- tworzenie zespołów projektowych odpowiedzialnych za przygotowanie projektu pilotażowego wprowadzania zarządzania przez wartość,
- diagnoza i analiza wartości – zidentyfikowanie pojęcia wartości, określenie, w jakim stopniu przedsiębiorstwo może skoncentrować się na zarządzaniu przez wartość, np.: w poszukiwaniu unikatowych technologii wytwarzania w celu podniesienia jakości produktu oferowanego ostatecznemu odbiorcy/konsumentowi lub poprawie zyskowności funkcjonowania organizacji zapewniającej odpowiednią stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału dla inwestorów/akcjonariuszy,
- ustalenie założeń i celów projektu wraz z ewaluacją finansową, określenie niezbędnych zasobów (finansowych, kapitałowych oraz ludzkich) oraz ustalenie terminów czasowych koniecznych do realizacji zakładanych celów,
- przygotowanie odpowiedniego projektu wdrożenia zarządzania przez wartość, na który będą składać się etapy przedstawione na rys. 6.

Zarysowane etapy wdrożenia projektu zarządzania przez wartość wskazują na wybrane kluczowe fazy projektu. Wdrożenie projektu pilotażowego jest istotne z następujących powodów:

- konfrontacji założeń zawartych w projekcie z realiami funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- weryfikacji, czy zarządzanie przez wartość jest narzędziem koniecznym lub efektywnym w zarządzaniu daną organizacją,
- ocenie stopnia przygotowania przedsiębiorstwa na zwrot w kierunku identyfikowania wartości, a w konsekwencji podporządkowania pojęciu wartości modelu funkcjonowania organizacji,
- zbadania stopnia realizacji zakładanych celów,
- sformułowania kluczowych spostrzeżeń oraz rekomendacji dotyczących szans rozszerzenia projektu pilotażowego na obszar całej organizacji.

W konsekwencji pozytywnych rezultatów przeprowadzonego testu, możliwe jest wprowadzenie zarządzania przez wartość na płaszczyźnie całej organizacji oraz w odniesieniu do każdego poziomu decyzyjnego i funkcjonalnego. Wnioski testu pilotażowego powinny być punktem wyjścia do opracowania taktyki wprowadzenia zarządzania przez wartość dla całego systemu – skuteczne procedury, planowanie i budżetowanie na podstawie wartości, odpowiednia alokacja zasobów i kapitału, zdefiniowanie mierników efektywności działania oraz stopnia realizacji celów strategicznych – są podstawowymi wyznacznikami dla zarządu/kierownictwa oraz inwestorów/akcjonariuszy do wprowadzenia zarządzania przez wartość w całym przedsiębiorstwie. Stopień realizacji potrzeb i oczekiwań odbiorcy/konsumenta jest konsekwencją



Rys. 6. Proces wdrożenia projektu zarządzania przez wartość

Źródło: opracowanie własne.

decyzji podjętych przez dwie wskazane grupy zainteresowania.

Przykład praktyczny zastosowania zarządzania przez wartość

Praktyczne zastosowanie zarządzania przez wartość zostanie wykazane na przykładzie „Gazety Wyborczej” – dziennika społeczno-politycznego, ukazującego się na polskim rynku prasowym od roku 1989. Aspekty zarządzania przez wartość w dzienniku tym widoczne są na następujących płaszczyznach funkcjonowania:

- koncentracja na wyselekcjonowanej grupie odbiorców/konsumentów (czytelników), którzy postrzegają dziennik jako najbardziej rzetelny i opiniotwórczy na rynku prasowym (przewaga konkurencyjna wobec substytutów na rynku),
- konsekwentna praca nad tworzeniem pozytywnego wizerunku – budowanie prestiżu i reputacji wokół wydawanego tytułu,
- dotarcie do ogólnopolskich oraz lokalnych odbiorców – różnorodność problematyki i wzbudzenie aprobaty dla poruszanych tematów wśród ogólnokrajowych i lokalnych czytelników,
- kreowanie nowych potrzeb odbiorców/konsumentów dziennika – tematyczne dodatki specjalistyczne,
- efektywność procesów zachodzących w redakcji – spłaszczona struktura organizacyjna, jasne procedury, krótkie kanały komunikacji, podporządkowanie realizacji misji przedsiębiorstwa – dostarczenie najbardziej rzetelnych informacji do wyselekcjonowanego grona czytelników,
- kultura organizacji skupiona na tworzeniu wartości dla czytelnika – reputacja gazety, profesjonalne komentarze oraz wyznaczony i akceptowany standard informacji,
- umiejętna alokacja limitowanych zasobów finansowych w celu osiągnięcia maksymalnie efektywnej stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału – rozwój lokalnych biur ogłoszeń (zdobycie pozycji wiodącego ogłoszeniodawcy na polskim rynku prasowym oraz potraktowania dochodów z ogłoszeń, jako wiodącego źródła dopływu kapitału),
- nieustanne dążenie do monitorowania rynku – stale umacniana pozycja lidera na rynku ogłoszeń prasowych – wykorzystanie bazy informacyjnej do podejmowania kluczowych decyzji o cenach ogłoszeń oraz monitorowania i wdrażania narzędzi motywacji dla ogłoszeniodawców, co w konsekwencji gwarantuje umiejętne dostosowanie się do zmieniających się potrzeb rynku oraz działań konkurentów,
- gromadzenie unikatowych zasobów – wiedza i doświadczenie profesjonalnych dziennikarzy i redaktorów,
- reinwestycja kapitału w osiągnięcie przewagi nad konkurencją – najnowocześniejsza w Polsce własna drukarnia.

Przytoczone przykłady wskazują, że w przypadku „Gazety Wyborczej” wartość wywodzi się i jest budowana na prestiżu, wizerunku i reputacji wiarygodnego dziennika, który dostarcza rzetelnych i wszech-

stronnych informacji, odpowiednich komentarzy swoim czytelnikom oraz konsekwentnie umacnia pozycję lidera na rynku prasowym. Wizerunek profesjonalnej gazety jest sukcesywnie eksponowany poprzez treść i charakter informacji zawartych w dzienniku, sposób redagowania pisma oraz przede wszystkim spójne działania w kierunku utrzymania prestiżu dziennika, jako opiniotwórczego, medium na rynku polskiej prasy. W konsekwencji, aspekt jakościowy oraz ilościowy wartości wzajemnie się uzupełniają. Wymiar jakościowy znajduje potwierdzenie w:

- misji dziennika,
- realizowanej strategii działania, jako źródła rzetelnej i aktualnej informacji,
- wysokich wymaganiach wobec zatrudnianych redaktorów i dziennikarzy – kultura organizacji, która sprzyja pełnemu profesjonalizmowi i fachowości,
- pozycji lidera i medium opiniotwórczego na rynku prasy,
- renomie i prestiżu pisma wśród czytelników.

Aspekt ilościowy wartości wyrażany jest poprzez umiejętną reinwestycję kapitału w bazę informacyjną, zakup nowoczesnej drukarni, najnowsze nośniki informacji, rozwój dodatków lokalnych i specjalistycznych oraz sieci punktów ogłoszeń.

Podsumowanie

Zarządzanie przez wartość to skomplikowany proces. Bazą do zarządzania przez wartość jest zdefiniowanie pojęcia wartości na potrzeby danego przedsiębiorstwa, wskazanie, jakie znaczenie ma to pojęcie z punktu widzenia misji, celów i strategii danej organizacji oraz w jakim stopniu wartość decyduje o odniesieniu sukcesu na rynku w danej domenie działania oraz przy danych uwarunkowaniach wewnętrznych i zewnętrznych.

Tworzenie wartości poza umiejętną integracją misji, celów i strategii wymaga zaangażowania i pełnej współpracy wszystkich poziomów zarządzania w skali działań makro i mikro oraz funkcji/zadań/odpowiedzialności na poziomie korporacji, jednostek biznesu oraz centrów operacyjnych – zarówno na etapie koncepcji, jak i wdrożenia zarządzania przez wartość. Integracja funkcjonalna na poszczególnych poziomach zarządzania powinna w konsekwencji sprecyzować odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu przyjęta strategia i taktyka działania gwarantuje skuteczność realizacji przyjętej misji i celów strategicznych.

Kluczowym warunkiem jest określenie środka ciężkości, czyli zdefiniowanie, która grupa zainteresowania jest głównym punktem koncentracji organizacji, tj.: odbiorca/konsument czy inwestor/akcjonariusz; w jakim stopniu można odróżnić lub połączyć dążenia obu grup z interesami przedsiębiorstwa w kategoriach jakościowych i ilościowym, w tym także finansowych.

Bogdan Nogalski, Katarzyna Bors

Autorzy: prof. zw. dr hab. B. Nogalski, Uniwersytet Gdański i Wyższa Szkoła Administracji Biznesu w Gdyni; Katarzyna Bors – doktorantka w Instytucie Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.