

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa

Rozwój rynku kapitałowego w wieku XX był konsekwencją silnej koncentracji kapitału oraz przeniesienia praw do dysponowania nim z właścicieli na rzecz menedżerów. Dotychczasowi właściciele ograniczyli swoje zadania do podejmowania decyzji odnośnie do umieszczenia kapitału w takim przedsięwzięciu, w którym mogli oczekiwać jak największego zysku, a w przypadku podjęcia decyzji o sprzedaży uzyskania jak najkorzystniejszej ceny. Kierowali się oni w swoich decyzjach głównie informacjami o działaniach, jakie menedżerowie podejmowali w celu zwiększenia prognozowanego zysku, sprzedaży oraz wzrostu udziału w rynku. Działania te z biegiem lat okazywały się być niewystarczające. Menedżerowie nie mogli więc zagwarantować większej stopy zwrotu na akcję i potwierdzić w ten sposób ich atrakcyjność. Podążając za oczekiwaniami właścicieli poszukiwali oni nowych technik, metod i narzędzi zarządzania, które wspomogłyby proces podejmowania efektywnych decyzji. Rezultatem tych poszukiwań było powstanie metody zarządzania wartością przedsiębiorstwa.

Kreowanie wartości dla klientów

Wraz z rozwojem zarządzania wartością, po stronie grup zainteresowanych wzrostem wartości przedsiębiorstwa, obok akcjonariuszy, pojawili się także pracownicy, klienci oraz społeczeństwo. W ten sposób zostały wyodrębnione cztery grupy, tzw. *stakeholders*, które tworzą koncepcję określaną mianem „kwartetu”; ilustruje to rysunek 1¹.

Poprzez maksymalizację wartości każda z tych grup dąży do realizacji swoich celów. Pracownicy do zwiększenia zatrudnienia i wzrostu wynagrodzenia, klienci oczekują produktu o wysokiej jakości i niskiej cenie, zaś społeczeństwo realizacji celów związanych na przykład z ochroną środowiska czy regulowaniem zobowiązań podatkowych.

W praktyce podkreśla się jednak główną rolę udziałowców. Twierdzi się, że to dzięki ich kapitałowi przedsiębiorstwo może zaistnieć, rozwijać się i prowadzić ekspansję. To oni ponoszą ryzyko, a ponadto rezygnują z konsumpcji bieżącej na rzecz przyszłych zysków. Nie można jednak zapominać, że zwiększenie wartości może nastąpić jedynie w momencie uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, a to jest możliwe wyłącznie poprzez kreowanie wartości dla klientów. Przedsiębiorstwo nie istnieje dla siebie, ale powinno być ukierunkowane na klienta. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w tym przypadku skupia się właśnie na procesie zaspokajania potrzeb klientów. Z tym, że aby proces ten był skuteczny, musi być przeprowadzony w sposób znacznie lepszy od konkurencji.

Procesy biznesowe w kreowaniu wartości dla klientów

W rzeczywistości proces zaspokajania oczekiwań klientów złożony jest z sieci procesów. Jego zasięg zależy od specyfiki sektora oraz rozwiązań przyjętych w przedsiębiorstwie, gdzie na pro-

Pomiar wartości w zarządzaniu procesami przedsiębiorstwa

<https://doi.org/10.33141/po.2006.06.04>

Przegląd Organizacji, Nr 6 (797), 2006, ss. 14-17
www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Krzysztof Jamroz

cesy główne składają się podprocesy i działania, które we wzajemnych zależnościach i powiązaniach zaspokajają oczekiwania klientów. Rysunek 2 przedstawia uproszczone zestawienie miejsc powstawania wartości przedsiębiorstwa.

Wskazuje się na dwa kierunki poszukiwania nośników przyczyniających się do zmian w wartości. Z jednej strony, zauważalna jest problematyka organizacji i zarządzania, z drugiej natomiast znaczący wpływ rachunku kosztów²⁾. Pierwsza z nich przyczynia się do identyfikacji nośników wzrostu wartości, druga natomiast służy do identyfikacji czynników przyczyniających się do obniżenia wartości przedsiębiorstwa. Dotyczą one jednak tych samych procesów i działań. Tak więc ten sam proces czy działanie z jednej strony przyczynia się do wzrostu wartości, z drugiej natomiast generuje koszty. Omawiane zależności występują automatycznie. Można stwierdzić, że brak jest takich pro-

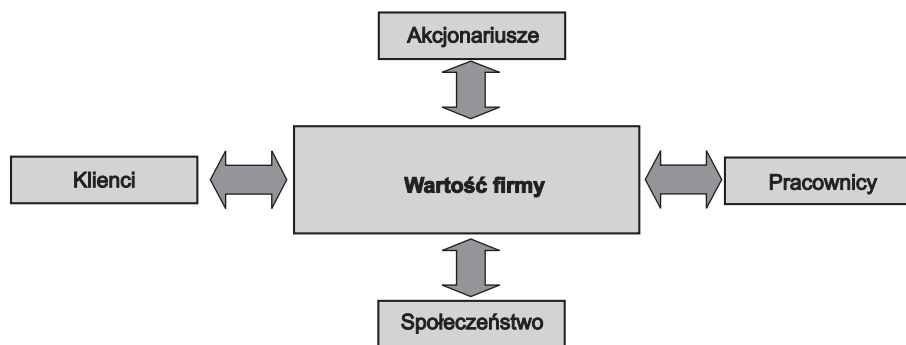
cesów i działań, które podnosząc wartość nie przyczyniałyby się równocześnie do powstania kosztów.

Mierniki wartości w zarządzaniu procesami

W analizie procesów i działań podnoszących wartość przedsiębiorstwa stosuje się odpowiednie mierniki, które są w stanie ocenić wielkość tych zmian i przez to także wskazać, w jakim stopniu podejmowane działania przyczyniają się do wzrostu wartości. Swym zasięgiem obejmują wszystkie działania tak, że gwarantują „całościową wycenę” i przez to także potwierdzają zasadność stosowania. Mogą one jednak mieć wielokrotnie charakter jakościowy, utrudniający przeprowadzenie wyceny.

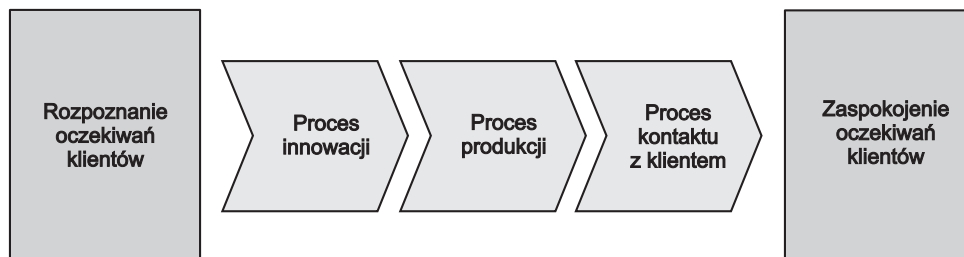
Natomiast do oceny poziomu powstałych kosztów stosuje się rachunek kosztów procesu, występujący w literaturze polskiej także pod nazwą rachunek kosztów działań (*Activity Based Costing – ABC*; niem. *Prozesskostenrechnung*).

Rachunek ten powstał w wyniku coraz większego udziału kosztów pośrednich i kosztów stałych w ogólnych kosztach działalności przedsiębiorstwa. Podstawą rozliczenia w rachunku kosztów procesu, w przeciwieństwie do tradycyjnych metod opartych na centrach kosztów, są procesy i działania wyodrębnione na podstawie kryteriów organizacyjnych, technologicznych czy przestrzennych.



Rys. 1. Koncepcja „kwartetu” stakeholders

Źródło: T. BIAŁAS, J. RYBICKI, *Zarządzanie wartością firmy*, „Przegląd Organizacji”, 8/1995.



Rys. 2. Proces zaspokajania oczekiwań klientów

Źródło: T. MÖHLMANN, I. KADELBACH, J. MAGATZKI, *Wertorientiertes Prozessmanagement – ein Weg zur Steigerung des Economic Value*, „Controller Magazin”, 6/2000, s. 490.

Omawiane procesy i działania występują w obszarach działalności przedsiębiorstwa, które mogą być rozpatrywane w czterech aspektach, z punktu widzenia: klienta, procesu, innowacji oraz pracownika i oddziaływać na pewne atrybuty tych obszarów, które decydują o optymalizacji wartości przedsiębiorstwa³⁾.

Zarządzanie procesami z perspektywy klienta, procesu, innowacji oraz pracownika, nastawione na optymalizację wartości przedsiębiorstwa, przedstawia rysunek 3.

Przeprowadzenie identyfikacji obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa z punktu widzenia klienta, procesu, innowacji oraz pracownika sprowadza się do wyodrębnienia następujących atrybutów tych obszarów⁴⁾.

Atrybuty obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa:

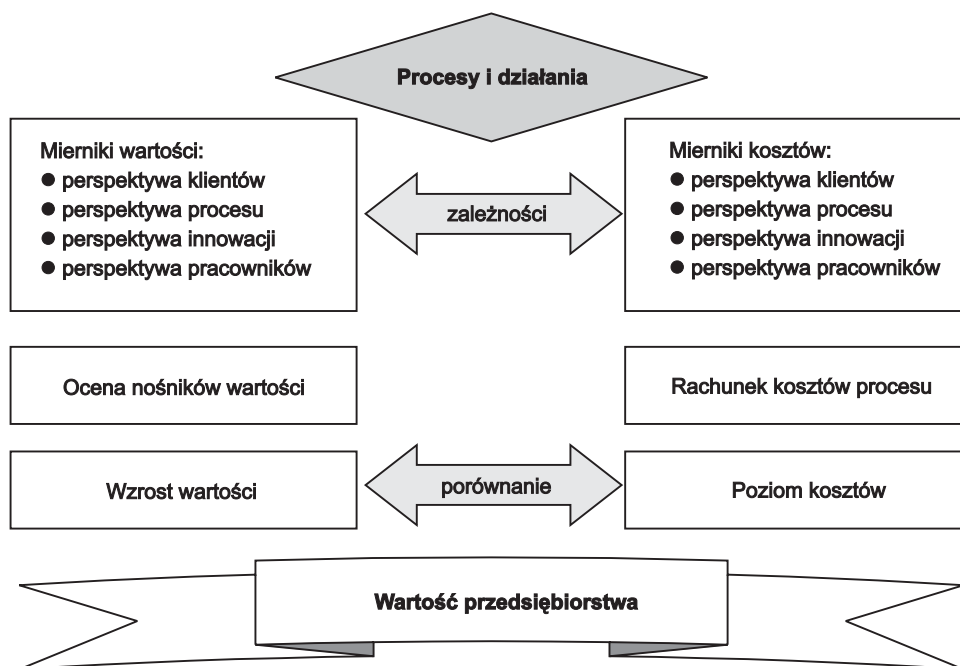
- perspektywa klienta
- ▼ przywiązanie klientów,
- ▼ pozyskiwanie zleceń,
- ▼ zadowolenie klientów,
- ▼ dochodowość klientów,
- perspektywa procesu
- ▼ dodatkowy nakład pracy,
- ▼ czas realizacji,
- ▼ procent błędów, braków,
- ▼ efektywność produkcji,
- perspektywa innowacji
- ▼ działania innowacyjne (okołoinnowacyjne),
- ▼ czas wprowadzenia innowacji,
- ▼ liczba wprowadzonych innowacji,
- ▼ procent wprowadzonych innowacji,
- perspektywa pracownicza
- ▼ wykształcenie,
- ▼ przywiązanie pracowników,

- ▼ zadowolenie pracowników,
- ▼ produktywność pracowników.

Przedstawione poniżej przykłady prezentują sposób i zakres zastosowania mierników wartości, jak i mierników ponoszonych kosztów w ramach procesu. Kolejno odnoszą się do jednego wybranego atrybutu określonego w ramach wspomnianych perspektyw. I tak w perspektywie klienta prezentowany jest atrybut, jakim jest zadowolenia klientów ze współpracy. W ramach perspektywy procesu zostanie przeprowadzona ocena atrybutu efektywności produkcji, w ramach perspektywy innowacji wycena atrybutu nakładów i efektów działań związanych z wprowadzeniem innowacji, natomiast w perspektywie pracowniczej ocena stopnia zadowolenia pracowników.

Pierwszy przykład poruszający problematykę oceny stopnia zadowolenia klientów wykorzystuje w ramach pomiaru przyrostu wartości, mierniki ceny, czasu i jakości świadczonych na rzecz kontrahenta usług oraz produkowanych wyrobów. Wszystkie wymienione kwestie powinny w pełni zaspokajać jego oczekiwania. Pomiar ceny jest stosunkowo prosty; polega on na porównaniu żądanej przez nas ceny z ceną występującą na rynku. W analizie terminowości dostaw dobrym wyróżnikiem może być dostawa na czas. Jeżeli taka dostawa jest oczekiwana przez kontrahenta, a przez nas realizowana, to czas realizacji może być traktowany jako element budujący zadowolenie klientów i przyczyniający się do wzrostu wartości. Pomiar jakości towarów i usług odbywa się w różnoraki sposób. Większość przedsiębiorstw czynnik jakości ocenia poprzez procent bądź liczbę zwróconych towarów.

W procesie podnoszenia poziomu zadowolenia klientów dokonuje się identyfikacji kosztów związanych z badaniem rynku, które dostarcza informacji o poziomie zadowolenia kontrahentów, kosztach po-



Rys. 3. Identyfikacja i wycena nośników wartości i nośników kosztów

Źródło: T. MÖHLMANN, I. KADELBACH, J. MAGATZKI, *Wertorientiertes Prozessmanagement – ein Weg zur Steigerung des Economic Value*, „Controller Magazin”, 6/2000, s. 495.

niesionych w związku z zorganizowaniem i przeprowadzeniem spotkań z kontrahentami, kosztach rozmów telefonicznych czy reklamacji zgłaszanych przez kontrahentów. W etapach dokonuje się wydzielenia kolejnych kosztów działań przypadających na jednego klienta. Polega to na podzieleniu całkowitych kosztów działania przez liczbę podjętych działań. Na przykład w przypadku spotkań z kontrahentem będzie to całkowity koszt spotkań podzielony przez liczbę przeprowadzonych spotkań w roku. Następnie wylicza się średnią liczbę przeprowadzonych w roku spotkań z jednym klientem i mnoży się przez koszt jednego spotkania. Otrzymany wynik jest wartością kosztów spotkań z jednym kontrahentem. Jest to koszt działania spotkanie z klientem. W celu wyliczenia całkowitych kosztów zadowolenia klienta, należy w identyczny sposób dokonać wyliczenia kosztów działań kontaktów telefonicznych oraz reklamacji. Przeliczenie natomiast kosztów zadowolenia klienta na jeden produkt lub usługę polega na podzieleniu całkowitych kosztów procesu przez liczbę świadczonych usług czy sprzedanych produktów na jednego klienta.

Przy efektywności produkcji wycenę wartości można natomiast dokonać za pomocą wskaźnika ukazującego stosunek czasu przygotowania towaru do produkcji – do czasu jego wytworzenia. Tak wyliczony wskaźnik powinien przybierać wartość jak najbliższą zeru. Dostarcza on informacji, ile czasu poświęcamy na czynności nie przyczyniające się do wzrostu wartości. W kwestii natomiast kosztów w powyższym procesie mamy do czynienia z kosztami związanymi z przygotowaniem produkcji, dostarczeniem niezbędnej energii, maszyn i urządzeń, kosztami związanymi z transportem i magazynowaniem oraz kosztami poniesionymi na prace związane z przygotowaniem produktów do wysyłki. Każdy z tych kosztów zostaje przeliczony, podobnie jak koszty związane z zaspokojeniem zadowolenia klienta, na proces produkcyjny oraz na produkt lub usługę. Przykładowo, przeliczenie kosztu transportu przebiegać będzie następująco. W pierwszej kolejności wyliczony zostanie koszt jednostkowy transportu. Jest on wynikiem przeliczenia całkowitych kosztów transportu przez liczbę kursów. Następnie wyliczona zostaje średnia liczba kursów przypadająca na jeden proces. Wartość ta przemnożona przez koszt jednego kursu dostarcza informacji o kosztach transportu przypadających na jeden proces produkcyjny. Przeliczenie natomiast kosztów transportu na jeden produkt lub usługę polega na podzieleniu całkowitych kosztów transportu przez liczbę wytwarzanych produktów w jednym procesie produkcyjnym.

Perspektywa innowacji mówi o udziale i wprowadzeniu planowanych zmian w przedsiębiorstwie, których celem jest polepszenie funkcjonowania przedsiębiorstwa i osiąganie lepszych wyników. W perspektywie tej występuje wiele wskaźników dokonujących pomiaru przyrostu wartości. Może to być np.: liczba wprowadzanych innowacji bądź liczba innowacji zakończonych sukcesem, wartość marży osiągniętej dzięki innowacji pokrywającej koszty stałe lub czas wprowadzania innowacji.

Przeprowadzanie działań innowacyjnych wiąże się z koniecznością ponoszenia kosztów, np.: badań rynku, będącego źródłem informacji o pojawieniu się za-

potrzebowania na działania innowacyjne, kosztów przeprowadzenia procesu planowania i przygotowania innowacji, kosztów wdrożenia innowacji. Każdy z tych kosztów zostaje przeliczony w rachunku kosztów procesu na jedną przeprowadzoną innowację oraz na jeden produkt lub usługę. I tak np.: całkowite koszty poniesione na badania rynku przeliczone przez liczbę przeprowadzonych badań wskazują koszt pojedynczego badania. Pomnożone natomiast przez średnią liczbę badań koniecznych do przeprowadzenia w jednym procesie innowacyjnym wskazują wartość kosztów badań przypadających na jeden przeprowadzony proces innowacji. Całkowite koszty badań przeliczone natomiast przez liczbę wytworzonych produktów oraz usług w wyniku przeprowadzonej innowacji wskazują, jaka wartość kosztów przeprowadzonych badań przypada na jeden produkt lub usługę.

Identyczne rozwiązania stosowane są również w kontekście wartości i kosztów powstających w perspektywie pracownika. Porusza się tutaj kwestię wykształcenia, przywiązania pracownika do firmy, zadowolenia pracowników czy produktywności pracowników. Wartość zadowolenia pracowników mierzona może być poprzez okresowe przeprowadzanie ankiet badających poziom stopnia zadowolenia pracowników. Wzrost zadowolenia pracowników jest równocześnie wzrostem wartości firmy. Wzrost zadowolenia pracowników jest często konsekwencją świadomych działań menedżerów. Mogą to być np.: świadczenia w formie bonusów (samochód, telefon, ubezpieczenie, nagrody rzeczowe i pieniężne), organizowane spotkania integracyjne czy najczęściej spotykane odpowiednie wynagrodzenia i premie. W przypadku ponoszenia kosztów w związku z przyznawaniem świadczeń pieniężnych jest to wskaźnik ponoszonych kosztów świadczeń pieniężnych przypadających na jednego pracownika lub kosztów świadczeń przypadających na jeden produkt, usługę. Sposób wyliczenia tych wskaźników przebiega w identyczny sposób, jak we wcześniej prezentowanych przykładach.

Tak przeprowadzona analiza procesu wzrostu i deprecjacji wartości pozwala wskazać takie procesy i działania, dzięki którym możliwe jest osiąganie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Należy więc koncentrować się na tych procesach, które przyczyniają się do wzrostu wartości. Te natomiast, które nie przyczyniają się do wzrostu, poddać działaniom restrukturyzacyjnym polegającym na sprzedaży, przeniesieniu w inny obszar, fuzji z innym podmiotem lub działaniom *outsourcingowym*.

Krzysztof Jamrozy
doktorant Akademii Ekonomicznej w Katowicach
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

PRZYPISY

- ¹⁾ W. Cwynar, A. Cwynar, *Jak wdrażać EVA w praktyce – studium przypadków*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, 11/2000.
- ²⁾ T. Möhlmann, I. Kadelbach, J. Magatzki, *Wertorientiertes Prozessmanagement – ein Weg zur Steigerung des Economic Value*, „Controller Magazin”, 6/2000, s. 493.
- ³⁾ Tamże, s. 491–493.
- ⁴⁾ Tamże, s. 494–495.