

Orientacja na wartość w zarządzaniu przedsiębiorstwem

<https://doi.org/10.33141/po.2011.09.04>

Andrzej Jaki

Przeład Organizacji, Nr 9 (860), 2011, ss. 13-16
www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Dynamiczne przemiany, jakim na przestrzeni ostatnich dekad podlegały systemy gospodarcze, stały się ważnym czynnikiem sprawczym zmian w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw. Rezultatem tego są przeobrażenia ich form prawnych, typów własności, procesów zarządzania, jak również zmiany zakresu i charakteru powiązań produkcyjnych, organizacyjnych i kapitałowych, współkształtujących interakcje przedsiębiorstwa z jego otoczeniem gospodarczym. Zrodziło to potrzebę rozwoju nauk o zarządzaniu jako dyscypliny pragmatycznej, inspirowanej rzeczywistymi zmianami w praktyce gospodarczej, wytyczającymi zarówno ich charakter deskryptywny (opis i poznanie rozwiązań stosowanych w praktyce zarządzania), jak i normatywny (formułowanie rekomendacji dla praktyki zarządzania)¹.

Rozwój nauk o zarządzaniu był związany w związku z tym także z kształtowaniem nowych paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwami, stanowiącymi wzorzec dla teorii i praktyki współczesnego zarządzania. Przejawem tego rozwoju jest zmiana sposobu postrzegania zmiennego otoczenia przedsiębiorstwa i oddziaływania związanych z nim interesariuszy na sposoby zarządzania, jak również działania integracyjne i unifikacyjne różnych obszarów zarządzania, zorientowane na tworzenie systemów zintegrowanego zarządzania². Dociekania teoretyczno-metodyczne, odnoszące się do zmian zachodzących we współczesnych systemach zarządzania, wskazują w tym zakresie na istnienie wielu zróżnicowanych orientacji. Ich identyfikacji oraz charakterystyki podjął się J. Lichtarski, który wymienia następujące kluczowe orientacje³:

- orientację prorynkową, związaną bezpośrednio przede wszystkim ze sferą marketingu;
- orientację projekcyjną, odnoszącą się głównie do sfery zarządzania produkcją;
- orientację na wyniki, która w najszerszym zakresie jest odzwierciedlona w sferach finansów i logistyki;
- orientację strategiczną, odnoszącą się do całej sfery zarządzania strategicznego ukierunkowanego potencjalnie na wszystkie obszary zarządzania przedsiębiorstwem;
- orientację na człowieka, implementowaną w sferze zarządzania zasobami ludzkimi;
- orientację na zmiany, związaną przede wszystkim ze sferami zarządzania produkcją i logistyką;
- orientację na wiedzę, determinującą kierunki rozwoju sfery zarządzania zasobami ludzkimi;
- orientację procesową, związaną z koncepcjami i metodami zarządzania produkcją i logistyką.

Ekspozowane od połowy lat 80. ub. wieku dążenie do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, uznawane

za podstawowy cel jego działania, zrodziło nowy paradygmat w zarządzaniu opierający się na podporządkowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa wymogom efektywnego kreowania jego wartości rynkowej. W ten sposób maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa staje się wyznacznikiem koncepcji prowadzenia biznesu i gwarantem długoterminowego istnienia przedsiębiorstwa na rynku⁴. Prowartościowy paradygmat staje się w tej sytuacji ramowym wzorcem wytyczającym orientację na wartość (prowartościową orientację) jako nową orientację w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Orientację tę można traktować jako jeden ze składników orientacji na wyniki. Akcentuje ona bowiem zarobkowy charakter przedsiębiorstwa i związaną z tym potrzebę przestrzegania zasady gospodarności jako podstawy przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa na rynku. Stąd celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie procesów reorientujących system zarządzania przedsiębiorstwem, które są implikowane oddziaływaniem imperatywu kreowania jego wartości i rozwojem prowartościowej orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Orientacja na wartość w obszarach zarządzania przedsiębiorstwem

Orientacja na wartość wywarła zróżnicowany wpływ na przeobrażenia zachodzące w obrębie różnych dziedzin przedmiotowo wyspecjalizowanego zarządzania, związanych bezpośrednio z tzw. funkcjonalnymi obszarami zarządzania przedsiębiorstwem. Do dziedzin tych zaliczyć należy przede wszystkim: zarządzanie finansami, zarządzanie marketingiem, zarządzanie produkcją, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz zarządzanie logistyką. Poszczególne, wymienione obszary zarządzania koncentrują swoją uwagę na procesie zarządzania przedsiębiorstwem rozpatrywanym przez pryzmat kluczowych, z punktu widzenia każdego z nich, determinant działalności przedsiębiorstwa oraz zakresu spełnianych przez nie funkcji.

W ten sposób dla finansisty rzeczą kluczową będzie skupianie uwagi na wielkościach bezpośrednio wpływających na efektywność pomnażania kapitału, a dla marketera najważniejszy będzie klient i relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem⁵. Z kolei zarządzający produkcją będzie koncentrować się na samym procesie wytwarzania produktu – jego organizacji, strukturze, wykorzystywanych procesach wytwórczych. Uwaga zarządzającego zasobami ludzkimi będzie skupiona natomiast w pierwszej kolejności na dostarczaniu wartości dla interesariuszy poprzez wysoką efektywność pracy i wzrost wartości kapitału ludzkiego, co staje się możliwe dzięki właściwemu doborowi i koordynacji

poszczególnych procesów personalnych⁶). Zarządzanie sferą logistyki koncentrować się wreszcie będzie na planowaniu, realizowaniu i kontrolowaniu procesu fizycznego przepływu produktów, jak również na koordynowaniu podejmowanych w obrębie tego procesu działań logistycznych⁷.

Biorąc pod uwagę oczywiste powiązanie prowartościowej orientacji z zarządzaniem finansami przedsiębiorstwa, ewolucja zarządzania związanego z tą dziedziną staje się podstawowym wyznacznikiem do powstania koncepcji zarządzania zorientowanego bezpośrednio na pomnażanie wartości przedsiębiorstwa. Podstawowym efektem oddziaływania prowartościowej orientacji na sferę zarządzania finansami było powstanie nowego paradygmatu oceny efektywności przedsiębiorstwa, opartego na ocenie jego działalności przez pryzmat procesów kreowania wartości. Paradygmat ten stanowi zarazem podstawę do powstania koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa (*value based management*)⁸.

Ewolucja, jakiej podlegała sfera zarządzania marketingiem, stanowi bezpośrednią konsekwencję jednego z etapów rozwoju marketingu, który jest związany z pojęciem marketingu skierowanego na wartość przedsiębiorstwa. Jego podstawowym celem staje się dbałość o systematyczny rozwój czynników współtworzących wartość rynkową przedsiębiorstwa⁹. Powstanie i rozwój marketingu wartości (*value based marketing*) implikowały także redefinicję dotychczasowego łańcucha wartości i jego osadzenie na kliencie i jego potrzebach. Stało się to przyczynkiem do powstania koncepcji zarządzania przez wartość dla klienta i jej powiązania z koncepcją zarządzania wartością przedsiębiorstwa¹⁰.

Intensyfikacja procesów kreowania wartości wymagała także dostosowanych do tego zmian w sferze organizacji i przebiegu procesów produkcyjnych. W tej dziedzinie zarządzania podstawowym czynnikiem umożliwiającym sprostanie rosnącym oczekiwaniom staje się rozwój technologii informatycznych, stwarzający warunki zarówno do tworzenia nowoczesnych systemów produkcyjnych, jak i do powstawania nowych obszarów prowadzenia działalności gospodarczej (np. cała sfera e-biznesu). Postępująca klijentyzacja produkcji staje się w tej sytuacji nowym czynnikiem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i źródłem dodatkowych korzyści finansowych, implikujących wzrost efektywności kreowania wartości¹¹.

Prowartościowe ewoluowanie zarządzania logistyką jako kolejnego funkcjonalnego obszaru zarządzania przedsiębiorstwem wiązać można w pierwszej kolejności z faktem, że procesy logistyczne są traktowane jako narzędzia realizacji celów przedsiębiorstwa¹². W tym kontekście należy zwrócić uwagę na fakt, że w warunkach współczesnej gospodarki źródłem zadowolenia klientów, a tym samym i jedną z podstaw skutecznej realizacji celów przedsiębiorstwa, jest nie tylko sama dostępność i atrakcyjność danego produktu z punktu widzenia jakości czy też ceny, ale także jego użyteczność z punktu widzenia miejsca i czasu.

Stworzenie możliwości zaspokojenia potrzeb klientów we właściwym miejscu i czasie staje się w tych warunkach naturalnym zadaniem logistyki¹³. Tym samym proces orientowania logistyki na pomnażanie wartości przedsiębiorstwa stanowi prostą konsekwencję redefinicji jego celów oraz podporządkowania decyzji operacyjnych i strategicznych wymogowi kreowania wartości rynkowej. Ewolucyjne zarządzanie

przedsiębiorstwem w obszarze logistyki stanowi także rezultat zmian, zachodzących w obszarach zarządzania produkcją oraz zarządzania marketingiem. Logistyka, będąca koncepcją zintegrowanego zarządzania przepływami strumieni rzeczowych, musi bowiem być w sposób właściwy dostosowana do działań podejmowanych w obszarach zaopatrzenia, produkcji oraz dystrybucji.

Rozwój orientacji na wartość w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest związany przede wszystkim z postępującą intelektualizacją procesów gospodarczych i stopniowym ewoluowaniem zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku zarządzania kapitałem ludzkim. To ostatnie zaś stanowi podstawową determinantę do generowania kapitału intelektualnego¹⁴. Powstanie i rozwój prowartościowego paradygmatu w zarządzaniu przedsiębiorstwem stały się impulsem do tworzenia koncepcji pomiaru i oceny wartości kapitału ludzkiego, a także do powstawania nowych systemów motywacyjnych powiązanych z procesami kreowania wartości¹⁵.

Ewolucyjne wymienionych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, związane z rosnącym znaczeniem imperatywu kreowania wartości, przyniosło wiele zróżnicowanych efektów, które w odniesieniu do poszczególnych obszarów zaprezentowano w tabeli 1.

Controlling wartości i prowartościowa restrukturyzacja

Istotnym elementem, odzwierciedlającym reorientację, jakiej podlegają poszczególne obszary wyspecjalizowanego zarządzania, jest ich włączenie w zakres bezpośredniego zainteresowania *controllingu* przedsiębiorstwa jako elementów tzw. *controllingu* funkcyjnego¹⁶. Jest on konsekwencją rozwoju koncepcji *controllingu* w kierunku jego dostosowania do specyfiki poszczególnych obszarów i wykorzystywania w odniesieniu do nich właściwych ich specyfice metod i instrumentów *controllingu*. W ten sposób system *controllingu* przedsiębiorstwa wzbogacił się m.in. o takie jego rodzaje, jak: *controlling* finansowy, *controlling* inwestycji, *controlling* marketingu, *controlling* produkcji, *controlling* logistyki czy też *controlling* personalny. Biorąc równocześnie pod uwagę fakt, że *controlling* jest procesem koordynującym, który realizacji założonych celów podporządkowuje różne obszary przedsiębiorstwa, powstanie przedmiotowo wyspecjalizowanych rodzajów *controllingu* należy traktować jako logiczną konsekwencję prowartościowego orientowania poszczególnych dziedzin zarządzania przedsiębiorstwem. Bezpośrednim efektem orientacji *controllingu* na pomnażanie wartości przedsiębiorstwa jest powstanie tzw. *controllingu* wartości (*value controlling*) jako nowego obszaru *controllingu* ściśle ukierunkowanego na wzrost wartości przedsiębiorstwa¹⁷.

Potrzeba zmian, jakim podlegać musiały funkcjonalne obszary zarządzania, wymusiła konieczność wykorzystania szerokiej gamy instrumentów oraz metod restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Stąd w tabeli 2 w odniesieniu do każdego z tych obszarów wskazano na te instrumenty i metody restrukturyzacji, które umożliwiając poprawę efektywności zarządzania, pozwalają zarazem podporządkować dany obszar wymogom kreowania wartości. Restrukturyzacja: finansowa, marketingowa, produkcyjna oraz organizacyjna składają się bowiem na ogół przeobrażeń, jakim podlegają systemy zarządzania przedsiębiorstwami, ukierunkowane na realizację nowych strategii rozwojowych przedsiębiorstw – w tym strategii kreowania wartości.

Tab. 1. Prowartościowa ewolucja zarządzania przedsiębiorstwem i jej efekty

Obszar zarządzania	Wyznaczniki ewolucji	Częstkowe efekty implikowane przez orientację na wartość
Zarządzanie finansami	Powstanie i rozwój nowego paradygmatu pomiaru efektywności przedsiębiorstwa opartego na ocenie procesów kreowania jego wartości	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost znaczenia rynkowych mierników efektywności • Integracja rynkowych mierników efektywności z miernikami księgowymi i finansowymi – tworzenie przyczynowo-skutkowych modeli służących analizie determinant kreowania wartości przedsiębiorstwa • Włączenie analizy i oceny wartości w system analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa
	Wyeksponowanie pomnażania wartości jako podstawowego celu przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • Ścisłe podporządkowanie celów cząstkowych wymogowi pomnażania wartości przedsiębiorstwa • Uznanie pomnażania wartości jako celu i kryterium oceny efektywności restrukturyzacji przedsiębiorstwa
Zarządzanie marketingiem	Redefinicja marketingu i pojawienie się marketingu wartości	<ul style="list-style-type: none"> • Integracja marketingu z systemem finansowym i finansowymi celami przedsiębiorstw • Wyeksponowanie pomnażania wartości rynkowej przedsiębiorstwa jako domeny marketingu – marketing wartości (<i>value based marketing</i>) • Marketing wartości jako proces zarządczy ukierunkowany na maksymalizację zwrotów dla udziałowców przedsiębiorstwa
	Redefinicja kształtowania łańcucha wartości	<ul style="list-style-type: none"> • Dostrzeganie w kliencie aktywnego kreatora wartości przedsiębiorstwa, a nie tylko biernego odbiorcę jego oferty – koncepcja marketingu holistycznego • Klient, a nie zasoby i kluczowe kompetencje, jako punkt wyjścia do nowoczesnego łańcucha budowania wartości
Zarządzanie produkcją	Powstanie i rozwój systemów produkcyjnych opartych na technologiach informatycznych	<ul style="list-style-type: none"> • Rozwój i upowszechnienie zintegrowanych komputerowo systemów produkcyjnych (CIM) • Klientyzacja produkcji – masowe oferowanie klientom, zindywidualizowanych pod kątem ich potrzeb, produktów • Rozwój elastycznych systemów produkcyjnych • E-biznes
	Wirtualizacja działalności przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość integracji zasobów gospodarczych rozproszonych po całym świecie • Komplementarność zasobów odrębnych przedsiębiorstw • Koncentracja na kluczowych funkcjach wytwarzania • Intelktualizacja procesów produkcyjnych
Zarządzanie logistyką	Nowe możliwości optymalizacji łańcuchów logistycznych jako skutek procesów globalizacji oraz rozwoju technologii informatycznych	<ul style="list-style-type: none"> • Powstanie i rozwój koncepcji eurologistyki oraz logistyki globalnej • Powstawanie koncepcji elektronicznego Zarządzania Łańcuchem Dostaw (<i>Electronic Supply Chain Management – eSCM</i>) jako elementu rozwoju e-biznesu • Standaryzacja i normalizacja procesów logistycznych
	Rozwój logistyki jako koncepcji systemowego, zintegrowanego zarządzania procesami fizycznego przepływu produktów	<ul style="list-style-type: none"> • Powstawanie i rozwój działalności profesjonalnych podmiotów świadczących kompleksowe usługi logistyczne • Powiązanie logistyki z nowymi koncepcjami zarządzania produkcją i zarządzania marketingiem
	Logistyka jako narzędzie realizacji celów przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • Oddziaływanie środków sfery logistyki na poziom wyniku operacyjnego • Wpływ organizacji procesów logistycznych na produktywność majątku przedsiębiorstwa • Podporządkowanie logistyki strategii przedsiębiorstwa
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Powstanie i rozwój koncepcji zarządzania wiedzą	<ul style="list-style-type: none"> • Uznanie wiedzy jako przedmiotu zarządzania, unikalnego zasobu gospodarczego, produktu rynkowego oraz kreatora wartości przedsiębiorstwa • Organizacje oparte na wiedzy – wiedza jako podstawowy zasób gospodarczy przedsiębiorstwa • Kapitał intelektualny – intelektualizacja procesów gospodarczych i przedsiębiorczość intelektualna • Rozwój koncepcji pomiaru i oceny efektywności kapitału ludzkiego i kapitału intelektualnego
	Postępująca elastyczność rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"> • Praca tymczasowa • <i>Leasing</i> personelu • Telepraca • Elastyczność czasu pracy, wynagrodzeń oraz zakresu realizowanych przez pracownika funkcji
	Powstanie i rozwój systemów motywacyjnych powiązanych z kreowaniem wartości	<ul style="list-style-type: none"> • Systemy motywacyjne oparte na partycypacji we własności przedsiębiorstwa • Systemy motywacyjne oparte na wykorzystaniu mierników kreowania wartości

Źródło: opracowanie własne.

W ten sposób restrukturyzacja przedsiębiorstwa staje się m.in. narzędziem służącym do pomnażania wartości przedsiębiorstwa, a przyrost tej wartości uznaje się za kryterium oceny efektów restrukturyzacji. Odpowiada to w pełni współczesnemu postrzeganiu restrukturyzacji jako narzędzia umożliwiającego wzrost atrakcyjności przedsiębiorstwa z punktu widzenia potencjalnych inwestorów, a nie tylko narzędzia dokonywania doraźnych zmian w przedsiębiorstwie, wymuszonych najczęściej oddziaływaniem czynników zewnętrznych¹⁸⁾.

Podsumowanie

Zaprezentowane w niniejszym artykule procesy cząstkowe ukazują zakres i charakter wpływu, jaki powstanie i rozwój orientacji na wartości wywarły na ewolucję współczesnego systemu zarządzania. W wymiarze kompleksowym procesy te wpisują się w powstanie i upowszechnienie koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa (*value based management*). Koncepcja ta, poprzez

Tab. 2. Procesy prowartościowej restrukturyzacji w przedsiębiorstwie

Lp.	Obszar restrukturyzacji	Procesy restrukturyzacji
1.	Finanse	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Leverage Buy-Out (LBO)</i> – wykup lewarowany • <i>Management Buy-Out (MBO)</i> – wykup menedżerski • <i>Employee Buy-Out (EBO)</i> – wykup pracowniczy • <i>Share Repurchase</i> – wykup własnych akcji przez przedsiębiorstwo
2.	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Restrukturyzacja produktowa • Reorientacja rynkowa • Zmiany w sprzedaży i wykorzystaniu narzędzi marketingu-mix
3.	Produkcja	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lean Production</i> • <i>Total Quality Management (TQM)</i> • <i>Business Process Reengineering</i> • <i>X-Engineering</i>
4.	Logistyka	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Outsourcing</i> • <i>Insourcing</i> • <i>Lean Management</i> • <i>Just in Time (JIT)</i>
5.	Zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Outsourcing</i> personalny • <i>Outplacement</i> • <i>Downsizing</i> • <i>Delaying</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. DURLIK, *Inżynieria zarządzania. Cz. I. Strategie organizacji produkcji. Nowe koncepcje zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2004, s. 299–310 oraz C. SUSZYŃSKI, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 129–138 i 160–174.

powiązanie systemów zarządzania strategicznego i zarządzania finansami przedsiębiorstwa, umożliwia zintegrowanie celów właścicieli z celami menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem, a tym samym tworzy warunki do efektywnego pomnażania jego wartości. Koncepcję zarządzania wartością przedsiębiorstwa można w związku z tym postrzegać jako wyznacznik kolejnego etapu w rozwoju teorii oraz praktyki zarówno finansów, jak i zarządzania. Rozszerzenie wykorzystania narzędzi finansowych w procesie zarządzania strategicznego implikowane przez rozwój i wzrost znaczenia zarządzania finansami przedsiębiorstwa, jako wyspecjalizowanej dziedziny zarządzania, tworzą kolejne etapy determinujące rozwój prowartościowej orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i powstanie koncepcji zarządzania jego wartością.

dr Andrzej Jaki

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

PRZYPISY

¹⁾ J. LICHTARSKI, *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, w: J. LICHTARSKI (red. naukowa), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 34, Wrocław 2008, s. 51.

²⁾ W. KOWALCZEWSKI (red. naukowa), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 27.

³⁾ J. LICHTARSKI, *op. cit.*, s. 52–55.

⁴⁾ Por. T. DUDYCZ, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 31; W. SKOCZYŁAS (red. naukowa), *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 16, E. MAĆKOWIAK, *Ekonomiczna wartość dodana*, PWE, Warszawa 2009, s. 13 oraz S. WRZOSEK, *Wartość przedsiębiorstwa jako kryterium ocen i decyzji*, w: H. JĄGODA, J. LICHTARSKI (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 341.

⁵⁾ R. NIESTRÓJ, *Finansowe aspekty marketingu*, w: A. CZUBAŁA, R. NIESTRÓJ (red.), *Finansowe przesłanki decyzji marketingowych*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 9–10.

⁶⁾ A. POCZTOWSKI, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 36–42.

⁷⁾ Zob. Cz. SKOWRONEK, Z. SARJUSZ-WOLSKI, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2008, s. 16–21.

⁸⁾ Zob. W. SKOCZYŁAS, *Problem pomiaru i oceny tworzenia wartości w erze informacji*, w: E. URBANCZYK (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 242–246 oraz P. SZCZEPANKOWSKI, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 19–39 i 131–134.

⁹⁾ J. ALTKORN (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2006, s. 38–39.

¹⁰⁾ M. SZYMURA-TYC, *Zarządzanie przez wartość dla klienta*, w: L. ŻABIŃSKI, K. ŚLIWIŃSKA (red. naukowa), *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002, s. 53–61.

¹¹⁾ I. DURLIK, *Inżynieria zarządzania. Cz. I. Strategie organizacji produkcji. Nowe koncepcje zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2004, s. 289–298.

¹²⁾ Cz. SKOWRONEK, Z. SARJUSZ-WOLSKI, *op. cit.*, s. 42–48.

¹³⁾ M. LESZCZYŃSKA, *Koncepcja międzyorganizacyjnego systemu informacyjnego logistyki*, w: R. BOROWIECKI, A. JAKI (oprac. i red. naukowa), *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, UEK – Fundacja UEK, Kraków 2007, s. 638.

¹⁴⁾ A. POCZTOWSKI, *op. cit.*, s. 45–47.

¹⁵⁾ Zob. P. URBANEK, *Wynagrodzenia zarządu w spółkach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2006, s. 82–99.

¹⁶⁾ M. SIERPIŃSKA (red.), *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 21.

¹⁷⁾ Zob. E. NOWAK (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 322–356; H. SCHIERENBECK, M. LISTER, *Value Controlling. Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung*, Oldenbourg Verlag, München 2002, s. 77–89 oraz W. SCHULTZE, C. HIRSCH, *Unternehmenswertsteigerung durch wertorientiertes Controlling. Goodwill-Bilanzierung in der Unternehmenssteuerung*, Verlag Vahlen, München 2005, s. 13–14.

¹⁸⁾ Zob. C. SUSZYŃSKI, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 275–353.

Summary

The development of management sciences is connected with the forming of new paradigms in the enterprise management among others. This paradigms creates different management orientations – incl. value orientation. The value focused management has contributed to the reorientation of such management fields as: finance management, marketing management, production management, human resources management and logistics management. The direct effect of the development of its orientation is also the emergence of value controlling and pro-value restructuring. Pro-value reorientation of the management system has become a foundation for the creating and implementing a new comprehensive concept of management defined by the Value Based Management.