

---

# POWRÓT DO STRATEGICZNEGO UJĘCIA VALUE BASED MANAGEMENT

## Wprowadzenie

Zmiany dokonujące się w skali całego świata: globalizacja, rozszerzająca się otwartość gospodarek, liberalizacja rynków, w tym finansowych, oraz ich szybka integracja, dynamiczny rozwój rynków kapitałowych i ekspansja kapitału prywatnego, gwałtowny rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych przyniosły szereg istotnych przewartościowań w zakresie celów przedsiębiorstw, koncepcji i praktyki zarządzania oraz priorytetów prowadzenia biznesu. Współcześnie mamy bowiem do czynienia nie tylko z olbrzymim zakresem zmian jakościowych, ale przede wszystkim z coraz mniej ewolucyjnym ich charakterem. Stają się one nieregularne, nieobliczalne i nieciągłe [26, s. 41].

Nie ulega wątpliwości, że w dzisiejszej perspektywie ekonomicznej system zarządzania wartością wymaga rewizji, zwłaszcza w kontekście rozwijania możliwości konkurowania o kapitał i przejmowania wartości powstającej na globalnym rynku. Jest to o tyle ważne, iż coraz wyraźniej zauważalna jest atomizacja koncepcji Value Based Management (VBM) i skupienie bardziej na zarządzaniu operacyjnym niż strategicznym, co sprawia, że cała koncepcja jest w pewnym sensie niekompletna, w niewielkim stopniu uwzględniająca współczesną architekturę globalnego rynku. Ponadto w koncepcji VBM intensywnie wykorzystywano i rozwijano m.in.: reengineering, outsourcing/offshoring, customer relations management czy wiele innych, które z jednej strony poszerzają horyzonty patrzenia na proces tworzenia wartości,

---

\* **Dr Magdalena Mikołajek-Gocejna** – Katedra Zarządzania Wartością, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

z drugiej jednak nie pozwalają na zrozumienie rzeczywistych problemów trapiących organizację oraz odwracają uwagę od głębszych refleksji [26, s. 32].

## 1. Zmiana podejścia do strategii

### 1.1. Założenia klasycznie rozumianej strategii a współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw

Niezbędne staje się pewne uzupełnienie obszaru strategicznego VBM, tym bardziej, że warunki funkcjonowania przedsiębiorstw zupełnie nie pasują do założeń przyjmowanych przez klasyczną definicję strategii, które H. Mintzberg zidentyfikował następująco [18, s. 221–227]:

1. Założenie predeterminacji, co oznacza, że kontekst strategii jest w dużym stopniu przewidywalny.
2. Założenie kwantyfikacji, co oznacza, że zarówno otoczenie zewnętrzne, jak i wewnętrzne może zostać opisane liczbowo na potrzeby strategii, a więc całą strategię można oprzeć na danych.
3. Założenie, że proces formułowania strategii może zostać niejako „zaprogramowany”, z wykorzystaniem formalnych procedur i systemów informatycznych, co niemal automatycznie prowadzi do prawidłowej syntezy.

Niezwykła głębokość dzisiejszych rynków i narastające ryzyko oraz niepewność prowadzenia działalności sprawiają, że założenia klasycznej definicji strategii nijak się mają do otaczającej nas rzeczywistości. Po pierwsze, burzliwość otoczenia sprawia, że staje się ono trudne do przewidzenia lub całkowicie nieprzewidywalne. Po drugie, coraz większą rolę w określaniu celów strategicznych odgrywają zasoby niematerialne, które często są trudne do skwantyfikowania. Po trzecie, współcześnie praktycznie niemożliwe jest zaprogramowanie strategii. Sytuacja w momencie realizowania strategii może się znacznie różnić od sytuacji, która miała miejsce w momencie jej formułowania, co oznacza potrzebę jej korygowania, co niekiedy jest procesem głębokim, powodującym wzrost szeroko rozumianych kosztów (nie finansowych i społecznych).

W związku z tym zmienia się podejście do wyznaczania celów i formułowania strategii przedsiębiorstwa, wskazując na fakt, że wysoka turbulencja i nieprzewidywalność otoczenia powodują, iż precyzyjne ustalanie celów i strategii jest zbędne, a nawet szkodliwe, skazując przedsiębiorstwo na stosunkowo małą elastyczność i opóźnione reakcje na zachodzące zmiany [10, s. 48]. Ponadto cele należą do tych kategorii, które usztywniają organizację, utrudniając wykorzystanie trudnych do

przewidzenia okazji rynkowych [10, s. 64]. H. Hayes wskazuje, że cele, zwłaszcza strategiczne, nie są elastyczne, a często mimo dezaktualizacji są podtrzymywane ze względu na ideę zarządzania strategicznego. Autor zaznacza także, że ukierunkowanie na realizację długofalowych celów może prowadzić do zaniechania drobnych usprawnień oraz zawężać horyzonty myślenia wyłącznie do postanowień strategii, co znacznie ogranicza elastyczność, nie pozwalając reagować na zjawiska zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa [10, s. 64]. Coraz bardziej widoczna staje się zatem konieczność redefiniowania strategii i identyfikowania okazji, co umożliwiłoby ich szybkie wychwytywanie i wykorzystanie w celu tworzenia wartości [10, s. 49].

## 1.2. Uprozczone podejścia do formułowania strategii

Pojawiają się propozycje uproszczonego podejścia do formułowania strategii i celów przedsiębiorstwa, ograniczające się wyłącznie do określenia potencjalnego obszaru albo zasad działania organizacji. K.M. Eisenhardt i D.N. Sull uważają, że współczesna strategia powinna składać się z unikalnego zestawu procesów i prostych zasad, które umożliwią przedsiębiorstwu znalezienie się w punkcie najlepszym do wykorzystania możliwości, zanurzając się w niepewności, gdzie nurt okazji jest najgłębszy [1]. H. Mintzberg, J.B. Quinn i S. Ghoshal mówią o „strategii wyłaniającej się”, która kształtuje się stopniowo w procesie uczenia się [10, s. 55]. R. Krupski wskazuje jednak, że z jednej strony koncepcja strategii wyłaniającej się wydaje się być sama w sobie elastyczna, ale z drugiej strony wątpliwości budzi uznanie za strategię „radzenia sobie jakoś” bez idei czy kierunku działania, bez możliwości identyfikacji długofalowych celów [10, s. 56].

Z kolei K. Obłój mówi o logice dominującej, wskazując na dwa wzorce logiki strategicznego myślenia: „budowanie wzorca” – istotne korygowanie celów w trakcie działania firmy, adekwatne do nabytych doświadczeń oraz wiedzy, i „wzmocnienie wzorca” – doskonalenie i lepsze strukturalizowanie pierwotnie przyjętych celów. Według K. Obłója liderami zostają te przedsiębiorstwa, które opierają swoją dominującą logikę o „budowanie wzorca”, nie mając jednoznacznie zdefiniowanej strategii działania i dopasowanych do niej struktur, ale działając „zgodnie z kilkoma prostymi regułami, które pozwalają im rozpoznać i wykorzystać szanse, wpłynąć na bieg wydarzeń, tworzyć standardy, budować reputację i marki” [20, s. 181].

W koncepcji tej podstawową kategorią nie są cele strategiczne, ale okazje będące splotem różnych okoliczności stwarzających możliwość osiągnięcia dodatkowych korzyści, wartości materialnych lub niematerialnych [10, s. 66]. R. Krupski wskazuje w tym obszarze dwa podstawowe elementy zarządzania okazją: dostrzeżenie i wykorzystywanie okazji [10, s. 68–69]. W zakresie dostrzeżenia okazji należy, po pierwsze, w miarę precyzyjnie zidentyfikować obszary otoczenia dalszego, bliższego oraz przedsiębiorstwa, w których pojawiają się okazje o różnej treści i różnym potencjale.

Po drugie, niezwykle istotne jest gromadzenie informacji mających potencjalne znaczenie dla okazji oraz umiejętność prawidłowego interpretowania nawet słabych sygnałów płynących z otoczenia z wykorzystaniem metod statystycznych – wczesnego ostrzegania i rozpoznania lub logicznego wnioskowania. Wydaje się, że kwestią priorytetową, zwłaszcza w kontekście tworzenia wartości i zarządzania wartością, jest także szacowanie wartości oczekiwanej okazji, a więc wartości materialnych i niematerialnych, które można osiągnąć, wykorzystując okazję.

R. Krupski wskazuje również, że zarówno dostrzeganie, jak i wykorzystywanie okazji może zostać wzmocnione, gdy w zarządzaniu uwzględni się koncepcję „przedsiębiorstwa w ruchu” [11, s. 232–239], u której podstaw legł pomysł J. Stewarta utrzymania organizacji w stanie ciągłego wzburzenia, gdyż w takiej sytuacji łatwiej jest wykonać jakiś ruch [23, s. 148]. E. Masłyk definiuje organizacje w ruchu jako te, które charakteryzuje wyczucie i umiejętność diagnozowania sytuacji rynkowej, pozwalająca na szybkie reagowanie na zewnętrzne impulsy pobudzające do zmian oraz na wewnętrzne zmienianie się, radzenie sobie z dużą niepewnością działania w warunkach turbulencji współczesnego otoczenia oraz przedłużenie w cyklu życia organizacji fazy młodości, dzięki energii, zapałowi, odwadze, świeżości spojrzenia i pomysłowości, zdolności do tworzenia nowego, poprzez ciągłe usprawnianie wszystkiego co robi i co wytwarza, ciągle uczenie się, jak stosować nowe technologie niezbędne do osiągnięcia sukcesu oraz jak być innowacyjnym [13, s. 15–16, 28].

R. Krupski stwierdza, że przedsiębiorstwo w ruchu to takie, „które drga w amplitudach otoczenia, a swoista interferencja wzmocnia potencjał firmy (...)” oraz takie, „(...) które powoduje, że otoczenie drga w amplitudach firmy”, wskazując jednocześnie, że koncepcja przedsiębiorstwa w ruchu wiąże koncepcję organizacji zarządzanej bez celów strategicznych z koncepcją skrajnej elastyczności zasobów i procesów w jeden system [11, s. 234].

Rozpatrując koncepcję przedsiębiorstwa w ruchu w kontekście zarządzania wartością i konkurowania o kapitał, nie ulega wątpliwości, że z jednej strony umożliwia ona i ułatwia przedsiębiorstwu wykorzystywanie okazji o dużym potencjale wzrostu wartości szybciej niż konkurenci, z drugiej strony – trochę destabilizuje przedsiębiorstwo w trakcie realizacji strategii wzrostu wartości. R. Krupski wskazuje jednak, że jeżeli zawarte w strategii cele będą bardziej adaptacyjne, to koncepcja organizacji w ruchu spowoduje, że przedsiębiorstwo stanie się bardziej elastyczne i innowacyjne [11, s. 238].

Wszystkie pojawiające się nowe podejścia do strategii kładą niezwykle silny nacisk na zmiany zachodzące na rynkach i w procesach elastycznej adaptacji do warunków funkcjonowania w warunkach globalnej gospodarki. Ponadto płynąca niejako współczesność sprawia, że potrzebne jest bardziej dogłębne poznanie mechanizmów zachodzących na rynkach i podejmowanie prób nie tyle prognozowania przyszło-

ści, co w obecnych warunkach jest bardzo trudne, ale jej konstruowania, przez opracowywanie wachlarzy możliwych scenariuszy postępowania.

**Tabela 1. Potencjalne zachowania strategiczne przedsiębiorstwa ukierunkowanego na wzrost wartości adekwatne do wrastającej turbulencji otoczenia**

		Organizacja	
		Wewnętrzno-zewnętrzna (zasoby i umiejętności)	Zewnętrzno-wewnętrzna (dopasowanie do uwarunkowań sektora)
otoczenie	Klienci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzenie zasobów pomagających kreować popyt na produkty firmy, tworzących wartości dla klienta (np. budowanie marki, programy lojalnościowe itd.)</li> <li>• Tworzenie zasobów mających na celu utrzymywanie się firmy w sytuacji wycofania się klientów</li> <li>• <i>Business migration</i> (wykorzystywanie różnych elementów łańcucha wartości do kreowania nowych dodatkowych i wartości przedsiębiorstwa</li> <li>• Elastyczne, wirtualne struktury mające na celu identyfikację i wykorzystywanie szans rynkowych o potencjale wzrostu wartości</li> <li>• Zaangażowanie klientów w proces tworzenia wartości – współtworzenie wartości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekspansja produktowo-terytorialna</li> <li>• Szybkie wejścia, szybki zysk, szybkie wyjścia</li> <li>• Dywersyfikacja konglomeratów mająca na celu pozyskanie klientów spoza branży</li> <li>• Zmiany segmentacji rynku i zarządzanie relacjami z klientami</li> <li>• Innowacje produktowe, kreowanie nowych potrzeb</li> </ul>
	Konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budowanie przewagi konkurencyjnej przez unikalność zasobów i umiejętności</li> <li>• Eliminacja przewagi konkurencyjnej przez tworzenie potencjału naśladowania konkurentów</li> <li>• Tworzenie zasobów strategicznych na wypadek nieprzewidzianych skutków działania konkurentów</li> <li>• Alianse strategiczne mające na celu przetrwanie w warunkach nieciągłości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wrogie przejęcia mające na celu eliminację konkurentów</li> <li>• Alianse strategiczne i fuzje mające na celu walkę z konkurentami spoza układu</li> <li>• Dywersyfikacja koncentryczna drogą wewnętrznego rozwoju, mająca na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej</li> <li>• Podział łańcucha wartości i lokowanie działalności w krajach o różnych zasobach kapitału intelektualnego</li> </ul>

Źródło: R. Krupski, *Potencjalne zmiany w zarządzaniu strategicznym inspirowane teorią chaosu*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, red. R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2001, s. 237.

### 1.3. Zdolność strategicznej regeneracji

Przyjmując za G. Hamel i C.K. Prahaladem [3], że nowa koncepcja strategii powinna obejmować konkurowanie o: wizje i możliwości biznesowe oraz przywództwo

intelektualne, przewidzenie kierunku rozwoju przemysłu lub sektora, pozycję rynkową i udział w rynku, głównym źródłem konkurencyjności staje się innowacja wartości związana z kreowaniem nowych produktów i usług, nowego popytu [9, s. 102–112]. W związku z tym możliwości konkurencyjne przedsiębiorstwa zależą od znajomości architektury globalnej gospodarki i głębokości wszystkich typów rynku.

Nie ulega wątpliwości, że sukces zależy obecnie do zdolności strategicznej regeneracji – dynamicznego tworzenia nowych modeli biznesowych i nowych strategii prowadzenia działalności gospodarczej odpowiednio do zmieniających się warunków otoczenia [4, s. 68]. Celem staje się zatem budowa strategii zdolnej do ciągłej metamorfozy, która w każdym momencie pozwoli wykorzystać pojawiające się możliwości i dostosować się do nich w początkowej fazie ich rozwoju. G. Hamel i L. Valikangas wskazują na cztery wyzwania, jakie stoją przed firmą dążącą do osiągnięcia **zdolności strategicznej regeneracji** [4, s. 69–71]. Po pierwsze, **wyzwanie poznawcze** w postaci pełnego zrozumienia istoty wszelkich zmian zachodzących w otoczeniu i nieustannego badania ich wpływu na osiągnięte w danym momencie sukcesy i kreowaną wartość. Po drugie, **wyzwanie strategiczne** polegające na umiejętności tworzenia wachlarza nowych atrakcyjnych strategii wysokiej wartości, będących alternatywą dla tych, które się dezaktualizują. Po trzecie, **wyzwanie polityczne** wymagające opracowania mechanizmów realokacji zasobów, przesuwania ich ze starych produktów i usług na nowe. Proces ten należy utożsamiać z tworzeniem bazy kapitałowej i ludzkiej, która stworzy nowatorskie koncepcje. Po czwarte, **wyzwanie ideologiczne**, które wskazuje, iż doktryna optymalizacji i ciągłej poprawy tego, co firma posiada, jest tak naprawdę staraniem zmierzającym ku ulepszaniu starzejącego się modelu biznesowego, nie stwarzając przedsiębiorstwu żadnej gwarancji bezpiecznej przyszłości. Zdolność strategicznej regeneracji wymaga ideologii i zmiany sposobu myślenia, które wykraczają poza proste doskonalenie funkcjonujących w przedsiębiorstwie procesów.

Autorzy wskazują, mimo że jeszcze nikt nie zdołał wymyślić prostej i skutecznej recepty na osiągnięcie zdolności regeneracyjnej (*resilience*), że można zaproponować kilka działań, które pozwolą na trwałe budowanie wartości w obecnych warunkach rynkowych [4, s. 72–82]. Najistotniejsze staje się **zwalczanie nawyku ignorowania zmian** oraz pogodzenie się z nieuchronnością starzenia się i deaktualizacji strategii, która może podlegać kopiowaniu, wypieraniu, zużyciu lub wyjąłowieniu. Kopiowanie strategii odbiera jej wyróżniający charakter, a przez to pozbawia ją siły generującej ponadprzeciętny zysk i możliwości tworzenia dodatkowej wartości. Wypieranie dotychczasowej strategii przez lepszą jest naturalnym procesem w sytuacji, kiedy tradycyjny model biznesowy traci siłę generowania dochodów, a tym samym pomnażania wartości. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w globalnej gospodarce, w której idee i kapitał przemieszczają się po całym świecie w bardzo szybkim tempie, nowe strategie szybko podlegają procesowi starzenia się oraz wyczerpują potencjał wzrostu

wartości, wynikający po prostu ze zużycia i zmęczenia materiału. Ponadto strategie ulegają także wyjałowieniu. Współcześnie bardzo wyraźnie następuje przesunięcie siły ze strony producentów do klientów, co jest widoczne zwłaszcza w sektorze usług. G. Hamel i L. Valikangas niezwykle silnie podkreślają wartość różnorodności, stwierdzając, że im większa różnorodność działań w systemie, im większy zakres opcji strategicznych, które przedsiębiorstwo bierze pod uwagę w stosunku do zakresu zmian w otoczeniu, tym większe szanse na trwałe i niezaburzone budowanie wartości.

Zdolność do funkcjonowania w zmiennym otoczeniu i szybko rozwijającym się modelu biznesowym networkingu wymaga od zarządzających zupełnie nowych umiejętności [22, s. 90]. Globalny sukces w coraz większym stopniu jest bowiem determinowany umiejętnością zarządzania relacjami z klientami, dostawcami, partnerami biznesowymi, dostawcami kapitału itp. Tym samym konkutowanie o kapitał na globalnym rynku finansowym wymaga rozwijania umiejętności budowania i utrzymywania relacji z inwestorami w sposób, który zapewni spółce stały dostęp do kapitału, warunkującego przetrwanie i rozwój.

W obliczu współczesnych zmian należy także pamiętać, że firma efektywna operacyjnie nie będzie efektywna strategicznie, dopóki będzie zwiększała efektywności istniejących programów oraz procesów i nie będzie finansowała niekonwencjonalnych koncepcji i inicjatyw, które posiadają ogromny potencjał wzrostu wartości w przyszłości i mogłyby przynieść ponadprzeciętny zwrot z inwestycji.

## 2. Wartości niematerialne i problem ich strategicznej gotowości

### 2.1. Problem zarządzania wartościami niematerialnymi

W globalnej gospodarce usług źródłem tworzenia wartości jest kapitał intelektualny, dostęp do informacji i umiejętność efektywnego wykorzystania wiedzy [27]. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa wymaga zatem skutecznego identyfikowania i zarządzania aktywami niematerialnymi, a co za tym idzie wypracowania metod pomiaru ich wartości. Pomiar takich aspektów działalności biznesowej, jak: poziom lojalności klienta, satysfakcja pracowników, pozwala ocenić osiągnięte przez przedsiębiorstwo postępy, zanim napłyną dane z tradycyjnego systemu sprawozdawczości finansowej [7, s. 67]. Badania przeprowadzone przez Ch.D. Ittnera, D.F. Larckera wskazują jednak, że tylko nieliczne firmy w pełni mogą osiągnąć korzyści płynące z pomiaru i zarządzania wartościami niematerialnymi. Wskazują oni na najczęściej popełniane błędy, skazujące wykorzystanie niefinansowych mierników sukcesu przedsiębiorstwa na niepowodzenia. Po pierwsze, w wielu przedsiębiorstwach daje

się zauważyć brak powiązania mierników ze strategią tworzenia wartości. Brakuje także opracowania modeli przyczynowych, które dokładnie pokazywałyby, w jakich obszarach można spodziewać się poprawy w wyniku podjęcia określonych działań, a następnie jak ona wpłynie na długoterminowy wzrost wartości ekonomicznej firmy. Ponadto autorzy badania wskazują, że nawet przedsiębiorstwom, które podejmują się stworzenia modeli przyczynowych, brakuje weryfikacji związków przyczynowo-skutkowych, co utrudnia udowodnienie, że poprawa w wynikach o charakterze niefinansowym rzeczywiście wpływa na kondycję finansową firmy. Powodem takiej sytuacji jest niejednokrotnie brak weryfikacji tego, co jest tak naprawdę wartością dla klientów, pracowników, dostawców, inwestorów i innych interesariuszy, przez co firmy skazują się na pomiar tych niefinansowych aspektów ich działalności, które nie mają dużego znaczenia dla ich pozycji rynkowej. Z kolei nieumiejętność zważenia miar utrudnia rozsądne dysponowanie zasobami, a tym samym może zakłócać proces tworzenia wartości.

Wydaje się zatem, że pomiar wpływu zasobów niematerialnych na wartość przedsiębiorstwa jest niezwykle istotnym wyzwaniem dla koncepcji VBM i powinien opierać się na szacowaniu, w jakim stopniu posiadane zasoby są dostosowane do strategii przedsiębiorstwa, a tym samym w jakim stopniu przyczyniają się do właściwego przebiegu ważnych procesów wewnętrznych [8, s. 74–76]. „Żadna firma nie będzie prawdopodobnie w stanie oszacować wartości takiego zasobu niematerialnego jak „posiadająca silną motywację wykwalifikowana kadra”, gdy będzie on traktowany zupełnie oddzielnie, ponieważ wartość tę można określić tylko w kontekście konkretnej strategii” [8, s. 74]. R.S. Kaplan i D.P. Norton wskazują, że jeśli przedsiębiorstwo posiada trafną strategię, a jego niematerialne zasoby dobrze z nią współgrają, można być pewnym, że przyniosą zyski. Natomiast, gdy zasoby nie będą odpowiednio dopasowane do strategii lub strategia będzie niewłaściwa, nie będą one w stanie wypracować dużej wartości [8, s. 74–75]. Autorzy proponują zastosowanie tzw. „mapy strategii”, która uwidacznia wpływ wartości niematerialnych na wyniki przedsiębiorstwa, oddziałując na procesy wewnętrzne o decydującym znaczeniu dla tworzenia wartości dla klientów i właścicieli. Mapa strategii jest zatem narzędziem wiążącym zasoby niematerialne z procesem tworzenia wartości dla właścicieli za pośrednictwem czterech współzależnych perspektyw: perspektywy finansowej, przedstawiającej ilościowe wyniki strategii, perspektywy klienta, zawierającej propozycję wartości, jaką przedsiębiorstwo chce zaoferować klientowi, perspektywy procesów wewnętrznych, która określa najważniejsze procesy tworzenia wartości oraz perspektywę uczenia się i rozwoju, która obrazuje najważniejsze dla powodzenia strategii zasoby niematerialne w postaci: kapitału ludzkiego, kapitału informacyjnego i kapitału organizacyjnego. Stopień, w jakim wymienione zasoby niematerialne przyczyniają się do właściwego przebiegu ważnych procesów w przedsiębiorstwie, określa ich **strategiczną gotowość**, a tym samym wartość dla przedsiębiorstwa [8, s. 76–78].



## 2.2. Strategiczna gotowość wartości niematerialnych

Pomiar strategicznej gotowości kapitału ludzkiego polega na określeniu, czy pracownicy mają odpowiedni rodzaj i poziom umiejętności dla realizacji kluczowych procesów umieszczonych na mapie strategii. Jest on warunkowany wytypowaniem strategicznych stanowisk pracy (*strategic job families*), czyli takich, które w sytuacji, gdy są obsadzone właściwymi ludźmi, mają największy wpływ na przebieg ważnych procesów wewnętrznych, a tym samym na budowanie wartości przedsiębiorstwa. Niezwykle ważne jest także „profilowanie kompetencji”, polegające na określeniu wiedzy, umiejętności, wartości, jakie są wymagane na danych stanowiskach pracy. „Profilowanie kompetencji” w zestawieniu z oceną aktualnych zdolności i kompetencji pracowników zatrudnionych na strategicznych stanowiskach pozwala zidentyfikować „lukę kompetencyjną”, która służy jako miernik strategicznej gotowości kapitału ludzkiego.

Pomiar strategicznej gotowości kapitału informacyjnego polega na dokonaniu oceny, w jakim stopniu posiadana infrastruktura i aplikacje technologii informatycznej (sprzęt w postaci serwerów i sieci komunikacyjnych oraz wiedza menedżerska, odpowiednie standardy jakości, plany awaryjne, zabezpieczenia systemów IT itp.) wspierają bardzo ważne procesy wewnętrzne oraz są niezbędne dla efektywnego dostarczania i wykorzystywania aplikacji. Cała infrastruktura umożliwia wykorzystywanie dwóch zasadniczych typów programów: do przetwarzania transakcji oraz do analizy, umożliwiających analizowanie, interpretowanie oraz wymianę informacji i wiedzy. Autorzy podkreślają, że oba typy programów mogą mieć charakter programów transformacyjnych, a zatem takich, które zmieniają model biznesowy przedsiębiorstwa i mają największy wpływ na realizację celów strategicznych. Ocena stanu kapitału informacyjnego, badania jego użytkowników pod kątem zadowolenia z danego systemu, wygody użytkowania określonych programów i ich niezawodności, kompleksowe podejście do ich optymalizacji stanowią podstawę opracowania skutecznej strategii zarządzania posiadanymi zasobami kapitału informacyjnego.

Pomiar strategicznej gotowości kapitału organizacyjnego polega na ocenie, w jakim stopniu przedsiębiorstwo jest zdolne do realizacji niezbędnych zmian. Jest to niezwykle trudne do oszacowania, ze względu na składniki kapitału organizacyjnego, takie jak: kultura organizacyjna, przywództwo, dostosowanie załogi do strategii oraz praca zespołowa. Kulturę organizacyjną można chyba uznać za najbardziej złożony do ogarnięcia wymiar kapitału organizacyjnego. Ocena stopnia strategicznej gotowości kultury organizacyjnej opiera się na badaniach ankietowych pracowników w celu opisania „fundamentu kulturowego przedsiębiorstwa”, opartego na obowiązujących w nim systemach wspólnych znaczeń, zwyczajów, wartości oraz określenia sposobu postrzegania przez pracowników „klimatu organizacyjnego”, a więc przyjętych w firmie procedur, praktyk, sposobów działania, zarówno formalnych, jak

i nieformalnych. Równie ważne jest opracowanie modelu „kompetencji przywódczych” dla każdego ze stanowisk kierowniczych, określających zestaw kompetencji, jakie powinien posiadać lider wdrażający strategię przedsiębiorstwa, zwłaszcza w zakresie stymulowania i motywowania pracowników do angażowania ich w realizację programu zmian. R.S. Kaplan i D.P. Norton wskazują, że zmiany te można podzielić ma dwie kategorie [8, s. 84]:

- zmiany związane z tworzeniem wartości – zachowania sprzyjające tworzeniu wartości polegające na pobudzaniu orientacji na klienta, innowacje i wyniki;
- zmiany związane z realizacją strategii – pogłębianie rozumienia przez pracowników misji, wizji i podstawowych wartości przedsiębiorstwa, wzrost odpowiedzialności za wykonanie przydzielonych zadań, poprawa komunikacji wewnątrz firmy oraz pobudzanie pracy zespołowej.

Niezwykle istotne jest także dopasowanie firmy do strategii, polegające na odczuwaniu przez wszystkich pracowników wspólnoty celów, podzielaniu wizji rozwoju przedsiębiorstwa oraz świadomości ich miejsca w powodzeniu strategii. Pomiar gotowości w zakresie dostosowania pracowników do strategii jest stosunkowo prosty, gdyż istnieje wiele narzędzi badawczych, które służą ocenie wiedzy pracowników na temat strategii przedsiębiorstwa i rozumienia jego celów.

Pozytywny wpływ zasobów niematerialnych na osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki w zakresie wzrostu wartości jest także warunkowany pracą zespołową, a w tym zakresie przede wszystkim przekazywaniem strategicznej wiedzy wszystkim pracownikom oraz procesem dzielenia się nią.

Powyższe rozważania wyraźnie wskazują, że pomiar strategicznej gotowości kapitału organizacyjnego jest niezwykle trudny, ale ma ogromne przełożenie na realizację kluczowych procesów w przedsiębiorstwie, a tym samym na kreowaną wartość.

Należy także pamiętać, że strategiczna gotowość zasobów niematerialnych jest związana z pojęciem płynności – stan ich gotowości jest tym wyższy, im szybciej przyczyniają się do zarabiania gotówki.

### 2.3. Wartości niematerialne a efekty synergii

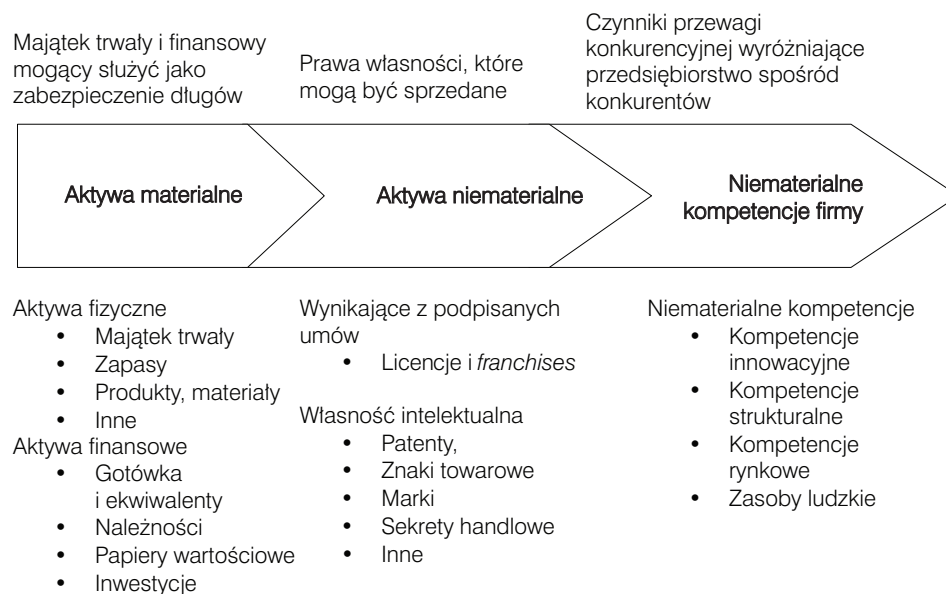
F. Machlup i L. Kenneth wskazują, że aktywa niematerialne intensywnie nasycone wiedzą, będącą współcześnie najważniejszym zasobem strategicznym i czynnikiem produkcji, nie zmniejszają swojej wartości wraz z ich używaniem lub konsumpcją, ale że ich wartość może rosnąć wraz ze zwiększeniem ich zastosowania [6, s. 36].

Warto także pamiętać, że w perspektywie wartości rynkowej przedsiębiorstwa składniki jego majątku uzyskują lepsze wyniki, a co za tym idzie wyższą wartość, gdy działają razem, tworząc synergicznie spójny układ [19, s. 321]. Istniejący potencjał synergiczny wskazuje zatem na potrzebę strategicznego zarządzania zasobami niematerialnymi. Wyzwolenie efektu synergii jest jednak bardzo skomplikowane,

wymagające spełnienia określonego zestawu warunków, wśród których można wskazać [25, s. 44; 19, s. 321–322]:

- dążenie do uzyskania dodatkowych korzyści – wyższej wartości rynkowej przedsiębiorstwa, większego poziomu zysków, przewagi konkurencyjnej i innych wybranych celów;
- ukierunkowanie strategii na rozwój zasobów niematerialnych lub ich pozyskanie;
- zapewnienie koordynacji prac związanych z planowaniem i realizacją tej strategii przez wyspecjalizowane jednostki w przedsiębiorstwie, łącznie z powoływaniem i wydzielaniem dodatkowych funkcji organizacyjnych, np. *Chief Knowledge Officer* (CKO);
- zapewnienie systemów wspomagających strategiczne zarządzanie zasobami niematerialnymi,
- alokację oraz integrację zasobów niematerialnych i rzeczowych;
- dopasowanie odpowiednich zasobów do wymagań funkcji, jakie są realizowane w przedsiębiorstwie;
- konsekwentne uwzględnianie długiego horyzontu czasowego jako właściwego działaniom strategicznym, uwzględniając konieczność elastycznego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Rysunek 1. Nowa baza aktywów przedsiębiorstwa



Źródło: C. Eustace, *The Intangible Economy Impact and Policy Issues*, Report of the European High Level Expert Group on the Intangible Economy, European Commission, October 2000, s. 32.

Biorąc pod uwagę, że postawą funkcjonowania w nowej architekturze gospodarki globalnej jest zdolność partycypowania w wiedzy i informacjach z otoczenia, zdolność do wewnętrznej synergii, do innowacyjnych zmian, priorytetem przedsiębiorstw coraz częściej staje się tworzenie trwałej wartości dla właścicieli poprzez doskonalenie zarządzania strategicznego w zakresie zasobów niematerialnych synergicznie zintegrowanych z zasobami rzeczowymi [19, s. 343, 345]. Procesy mające miejsce w przedsiębiorstwie dotyczące zarówno materialnych, jak i niematerialnych zasobów powinny zostać potraktowane jako łączne czynniki tworzenia wartości [21].

Ewolucja źródeł wartości przedsiębiorstwa generuje niezwykle istotne wyzwania dla teorii i praktyki VBM, jak również dla procesu raportowania wartości tworzonej przez przedsiębiorstwo [15; 16; 14].

## Podsumowanie

Niezwykle ważnym wyzwaniem dla procesu zarządzania przedsiębiorstwem, a tym samym zarządzania wartością, jest szybkość i elastyczność działania przedsiębiorstwa, czyli niejako odpowiadanie na zmiany zachodzące w otoczeniu w czasie rzeczywistym. D.P. Suchman i S.S. King sformułowali siedem zasad elastycznego i szybkiego działania [24, s. 14–15]:

- utrzymywanie bliskich kontaktów ze znaczącymi interesariuszmi, aby szybko reagować na pojawiające się na rynku sygnały i unikać sytuacji zaskakiwania przedsiębiorstwa przez rynek;
- ciągłe generowanie nowych produktów/usług i rozwój istniejących;
- skracanie czasu dotarcia nowego produktu/usługi na rynek do minimum;
- stały i aktywny monitoring produktów/usług własnych i konkurencyjnych oraz zapewnianie coraz wyższej jakości, łatwości i szybkości obsługi;
- częste i szybkie zmienianie portfela produktów/usług w zależności od potrzeb klientów;
- ukierunkowanie na kulturę zmiany, uczenia się nowych umiejętności;
- stałe penetrowanie globalnej przestrzeni ekonomicznej w poszukiwaniu możliwości korzystnych przejęć, aliansów, wspólnych przedsięwzięć, umów o współpracy zapewniających dostęp do rynków, technologii, wiedzy, umiejętności.

Wzrost burzliwości otoczenia i związana z tym nasilająca się częstotliwość strategicznego zaskoczenia i nieprzewidywalność warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzą wyzwanie budowy organizacji „odpornej” na przyszłość, organizacji „superelastycznej” [28], zdolnej do szybkiej harmonizacji z otoczeniem zewnętrznym, a zatem posiadającej „zdolności dynamiczne”, a więc „organizacyjne i strategiczne procedury, dzięki którym firma może uzyskiwać nowe konfiguracje zasobów w miarę jak rynki pojawiają się, dzielą, łączą i zanikają” [2, s. 1107], przy czym

konieczne jest stałe rozwijanie, kształtowanie i rozwijanie nowych zdolności w miarę zmian zachodzących w otoczeniu.

## Bibliografia

- [1] Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategy as Simple Rules*, "Harvard Business Review", January 2001.
- [2] Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic Capabilities. What are they?*, "Strategic Management Journal", Vol. 21, 2000.
- [3] Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for Future*, Harvard Business School Press, Boston, Mass 1996.
- [4] Hamel G., Valikangas L., *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2003.
- [5] Hayes R.H., *Strategische Planung in einer instabilen Welt*, "Neue Zürcher Zeitung", nr 171, vom 26./27.7.97.
- [6] Herman A., *Kilka refleksji na temat nowych źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. Dobiegała-Korona B., Herman A., Difin, Warszawa 2006.
- [7] Ittner Ch.D., Larcker D.F., *Skąd się biorą niepowodzenia w wykorzystaniu niefinansowych mierników sukcesu*, „Harvard Business Review Polska”, sierpień 2004.
- [8] Kaplan R.S., Horton D.P., *Czy niematerialne zasoby współgrają ze strategią twojej firmy*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2004.
- [9] Kim W.C., Mauborgne R.A., *Value Innovation. The Strategic Logic of High Growth*, "Harvard Business Review", January–February 1997.
- [10] Krupski R., *Elastyczność celów i strategii*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. Krupski R., PWE, Warszawa 2005.
- [11] Krupski R., *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu – organizacja w ruchu*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. Krupski R., PWE, Warszawa 2005.
- [12] Machlup F., Kenneth L., *Information Through the Printed Word: The Dissemination of Scholarly*, „Scientific Intellectual Knowledge” 1980, Vol. 4.
- [13] Masłyk E., *Organizacja w ruchu*, OE, Kraków 2003.
- [14] Marcinkowska M., *Raportowanie wartości spółki dla inwestorów*, [w:] *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, red. Szeblewski A., Panfil M., Poltext, Warszawa 2006.

- [15] Mikołajek-Gocejna M., *Otwartość informacyjna spółki jako źródło wzrostu jej wartości*, [w:] *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. Szablewski A., Pniewski K., Bartoszewicz B., Poltext, Warszawa 2008.
- [16] Mikołajek-Gocejna M., *Wybrane inicjatywy prezentacji kapitału intelektualnego*, [w:] *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, red. Dudycz T., Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Wrocław–Brodnica 2008.
- [17] Mintzberg H., Quinn J.B., Ghoshal S., *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1995.
- [18] Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York 1994.
- [19] Murawska M., *Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa w procesie kształtowania wartości*, [w:] *Przedsiębiorstwo. Wartość – Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.
- [20] Obłój K., *Dominująca logika firmy*, WSPiZ, Warszawa 2003.
- [21] Rzeczkowska M., *Kreowanie wartości dla akcjonariuszy, CEO*, styczeń 2006, <http://ceo.cxo.pl/artykuly/50590/Kreowanie.wartosci.dla.akcjonariuszy.html>
- [22] Rybiński K., *Globalizacja w trzech odsłonach*, Difin, Warszawa 2007.
- [23] Stewart J., *Liczyby natury*, Wydawnictwo CIS, Warszawa 1996.
- [24] Suchman D.P., King S.S., *Communication and High Speer Management*, State University New York Press, Albany New York 1995.
- [25] Suszyński C., *Synergia w działalności rynkowej przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1992.
- [26] Szymański W., *Przedsiębiorstwo a integracja i globalizacja*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. Dobiegała-Korona B., Herman A., Difin, Warszawa 2006.
- [27] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. Dobiegała-Korona B., Herman A., Difin, Warszawa 2006.
- [28] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. Krupski R., PWE, Warszawa 2005.

---

## POWRÓT DO STRATEGICZNEGO UJĘCIA VALUE BASED MANAGEMENT

### Streszczenie

W dzisiejszej perspektywie ekonomicznej system zarządzania wartością wymaga rewizji, zwłaszcza w kontekście rozwijania możliwości konkurowania o kapitał i przejmowania

powstającej na globalnym rynku wartości. Jest to o tyle ważne, iż coraz wyraźniej zauważalna jest atomizacja koncepcji VBM i skupienie bardziej na zarządzaniu operacyjnym niż strategicznym, co sprawia, że cała koncepcja jest w pewnym sensie niekompletna, w niewielkim stopniu uwzględniająca współczesną architekturę globalnego rynku. Ponadto w koncepcji VBM intensywnie wykorzystywano i rozwijano m.in.: reengineering, outsourcing/offshoring, customer relations management czy wiele innych, które z jednej strony poszerzają horyzonty patrzenia na proces tworzenia wartości, z drugiej jednak nie pozwalają na zrozumienie rzeczywistych problemów trapiących organizację oraz odwracają uwagę od głębszych refleksji. Celem tego artykułu jest przegląd rozwijających się nowych podejść do strategii, w tym także do strategii tworzenia wartości.

**SŁOWA KLUCZE: STRATEGIA WYŁANIAJĄCA SIĘ, LOGIKA WZORCA, LOGIKA MYŚLENIA STRATEGICZNEGO, ZARZĄDZANIE OKAZJĄ, PRZEDSIĘBIORSTWO W RUCHU, ZDOLNOŚĆ STRATEGICZNEJ REGENERACJI, STRATEGICZNA GOTOWOŚĆ ZASOBÓW NIEMATERIALNYCH**

---

## RETURN TO THE STRATEGIC APPROACH TO VALUE BASED MANAGEMENT

### Abstract

In present economic perspective the value management system requires revision, particularly in the context of developing opportunities to compete for capital and acquisitions of value created in a global market. The increasing atomization of the concept of VBM and focus more on operational management than strategic are clearly noticeable. It makes the whole concept far incomplete. Moreover, in the VBM concept intensively used and developed: reengineering, outsourcing/offshoring, customer relations management, and many others, which on one hand broaden the horizons of looking at the value creation process, but on the other hand do not allow to understand the real problems of organization and diverts attention from deeper reflection. The purpose of this article is to review the new approaches to strategy, including the strategy of value creation.

**KEY WORDS: EMERGING STRATEGY, LOGIC MODEL, THE LOGIC OF STRATEGIC THINKING, OPPORTUNITY MANAGEMENT, A COMPANY IN MOTION, THE ABILITY OF THE STRATEGIC REGENERATION, STRATEGIC READINESS OF INTANGIBLE RESOURCES**

