

Maciej Czarnecki

SYSTEMY ZARZĄDZANIA PRZEZ WARTOŚĆ – TEORIA I PRAKTYKA

1. Wstęp

Zarządzanie przez wartość od przełomu wieków jest tematyką wielu publikacji, opracowań oraz podręczników. O ile jednak początkowo było obecne jedynie w teorii, o tyle w ostatnich latach coraz więcej przedsiębiorstw zdecydowało się na wdrożenie koncepcji zarządzania przez wartość bądź jej elementów. Są wśród nich zarówno firmy znane, o ponadnarodowym charakterze, jak i firmy małe i średnie. A. Rappaport przewiduje, że w ciągu najbliższych kilku lat trend ten się rozpowszechni i stanie się obowiązującym standardem w zarządzaniu przedsiębiorstwem [Rappaport 1999, s. 1].

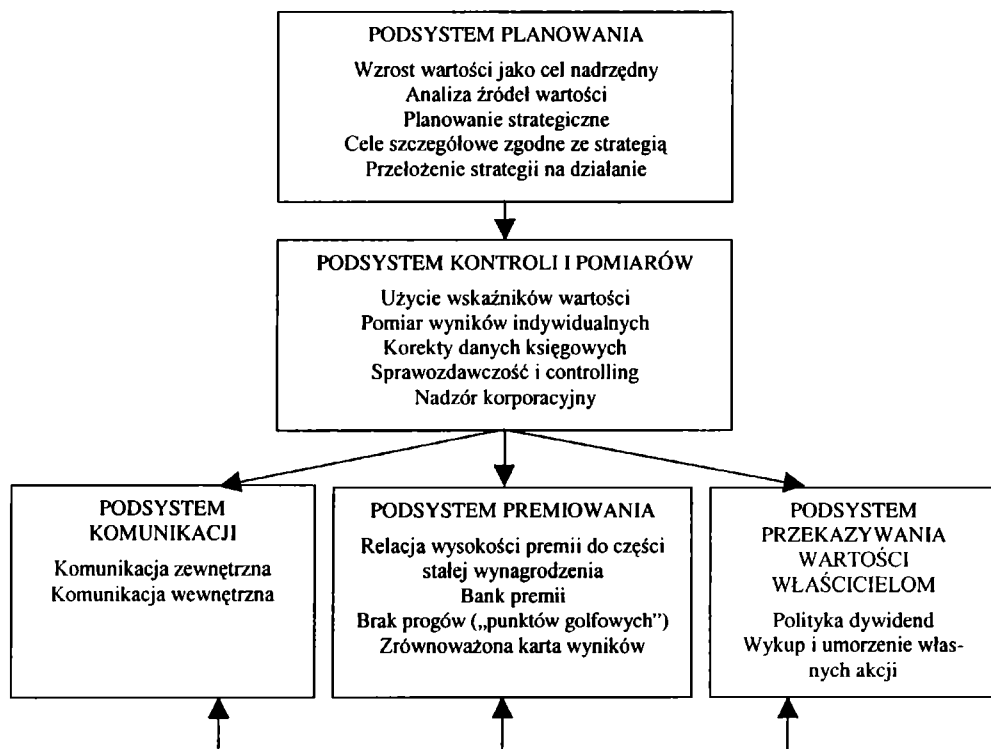
Zdecydowana większość publikacji dotyczących zarządzania przez wartość nie ujmuje koncepcji w sposób kompleksowy. O tworzeniu wartości można mówić w kontekście zarządzania zasobami, należnościami, cenami, a także wskaźników finansowych, wartości niematerialnych, wiedzy, kompetencji, kluczowych czynników sukcesu, strategii, fuzji i przejęć, rynku kapitałowego, struktury organizacyjnej itd., stąd większość publikacji nawiązuje do zarządzania wartością w wąskim kontekście. Stosunkowo mało publikacji ukazało się także na temat funkcjonowania wdrożonych systemów zarządzania przez wartość w praktyce przedsiębiorstw, a doniesienia niektórych autorów są niejednoznaczne, niekiedy nawet sprzeczne. Przyczyną małej ilości badań na ten temat jest zapewne fakt, że systemy takie funkcjonują w niewielkim odsetku przedsiębiorstw i istnieją zbyt krótko, aby można było odpowiedzialnie oceniać ich wpływ na wyniki. Wyjątkowo rzadko zaś pojawiają się publikacje dotyczące sposobów praktycznego zaprojektowania, wdrożenia i doskonalenia systemów zorientowanych na wzrost wartości.

Autor niniejszej publikacji zaproponował własny, kompleksowy model systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości oraz przeprowadził badania w

zakresie zgodności praktycznie funkcjonujących systemów zarządzania przez wartość z zaproponowanym modelem [Czarnecki 2005].

2. Model systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości

System zarządzania przez wartość składa się z pięciu podsystemów (zob. rys. 1). Podsystemy te noszą cechy systemów, oddziałują na siebie wzajemnie oraz na otoczenie zewnętrzne. Prawie każdy z podsystemów może funkcjonować niezależnie od siebie, wspomagając proces tworzenia wartości oraz przynosząc przedsiębiorstwu korzyści, lecz najlepsze efekty zostaną osiągnięte pod warunkiem równoczesnego i spójnego ich funkcjonowania w przedsiębiorstwie. Efekt oddziaływania wszystkich podsystemów jako całości będzie większy niż suma oddziaływań wszystkich podsystemów funkcjonujących niezależnie od siebie. Widoczny jest tutaj wyraźny efekt synergiczny.



Rys. 1. Model kompleksowego systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości

Źródło: opracowanie własne

Pierwszym krokiem wdrożenia idei zarządzania przez wartość w przedsiębiorstwie powinna być wyraźna deklaracja, że nadrzędnym celem jego działalności jest

tworzenie wartości dodanej. Deklarację ciągłego tworzenia wartości można zawrzeć w misji firmy, „polityce firmy” itp. Wartość powinna być stawiana jako cel nadrzędny we wszelkich planach firmy – zarówno w strategicznych, jak i bieżących, dotyczących całego przedsiębiorstwa oraz jego wydzielonych jednostek, funkcji i procesów. Przyczynia się to do wytworzenia „kultury właścicielskiej” w firmie, wskazuje wyraźny kierunek, w którym firma powinna zmierzać oraz stanowi ramy do wyznaczania bardziej szczegółowych celów.

Najwyższe kierownictwo, opierając się na swojej wiedzy, intuicji, a w razie potrzeby na pomocy konsultantów zewnętrznych, powinno zidentyfikować główne źródła wartości przedsiębiorstwa (obszary kreacji wartości). Co prawda, zazwyczaj źródeł tych można wyodrębnić wiele, lecz należy skupić się na niewielkiej liczbie (3 do 7) tych źródeł, na które przedsiębiorstwo ma wpływ i które dają największy potencjał zwiększenia wartości.

Strategia przedsiębiorstwa powinna być definiowana w kontekście nadrzędnego celu jego istnienia, jakim jest tworzenie wartości. Dotyczy to zarówno kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, jak i metod osiągania celów. Osiąganie celów strategicznych, a także operacyjnych i taktycznych powinno się przyczyniać do osiągnięcia celu nadrzędnego.

Dobra strategia to dobry początek. Największa sztuka polega na umiejętności przełożenia strategii na działanie, czyli na wdrożeniu (realizacji) strategii. Wymaga to z reguły ciężkiej, codziennej pracy, często mającej niewiele wspólnego z „wielkimi” słowami – hasłami, jak strategia, misja, wizja, cele, wartości. Praktyka pokazuje, że wdrożenie strategii jest najtrudniejszym z etapów procesu zarządzania strategicznego.

Podsystem kontroli i pomiarów ma za zadanie informować pracowników i kierownictwo o postępach w zakresie tworzenia wartości lub o ich braku. Jego układ powinien być podporządkowany strategii i wyznaczanym celom szczegółowym przedsiębiorstwa i jego części. Pełni bardzo istotną funkcję w systemie zarządzania przez wartość. Dzięki informacji o wynikach pracy można kontynuować pożądane zachowania, monitorować zjawiska niepożądane, analizować je i podejmować odpowiednie działania korygujące lub zapobiegawcze. Podsystem kontroli i pomiarów odgrywa też zasadniczą rolę w wyznaczaniu bieżących celów dla poszczególnych pracowników i w dostarczaniu danych wejściowych do podsystemów premiowania oraz komunikacji.

Podsystem kontroli i pomiarów powinien zdefiniować odpowiednie do sytuacji mierniki wartości, przypisać odpowiedzialność za tworzenie wartości w miarę możliwości indywidualnie w odniesieniu do poszczególnych pracowników oraz zapewnić, poprzez odpowiednio zaprojektowane sprawozdawczość i controlling, informacje dla kierownictwa oraz właścicieli. W informacji zarządczej należy zwrócić uwagę na możliwość księgowych wypaczeń i w razie potrzeby dokonywać odpowiednich ich korekt. Podsystem kontroli w większych przedsiębiorstwach to także odpowiednio zorganizowany i działający nadzór korporacyjny.

Podsystem komunikacji obejmuje komunikację zewnętrzną, której zadaniem jest bieżące informowanie właścicieli przedsiębiorstwa o jego strategii, bieżących planach i wynikach działalności, oraz wewnętrzną, która oprócz funkcji podobnej jak w przypadku komunikacji zewnętrznej, dodatkowo powinna zapewnić szybkie i precyzyjne przekazywanie wewnątrz organizacji wszelkich informacji istotnych z punktu widzenia tworzenia wartości.

Podsystem premiowania powinien zapewniać wysoką motywację kadry menedżerskiej oraz wszystkich pracowników do uczestniczenia w tworzeniu wartości. Relacja wysokości premii do części stałej wynagrodzenia powinna być znacznie wyższa niż jest to przyjęte w większości funkcjonujących planów premiowych. W celu zapewnienia długoterminowego podejścia kadry menedżerskiej oraz pracowników do zadania tworzenia wartości zalecane jest utworzenie banku premii, który dodatkowo może się przyczynić do złagodzenia wahań w wysokości wypłat. Zaleca się stworzyć plan premiowy, w którym nie będzie dolnych i górnych progów premiowych („punktów golfowych”). W przypadku braku praktycznej możliwości premiowania za tworzoną wartość (np. na stanowiskach typu „back office”), zalecane jest użycie metod typu zrównoważona karta wyników, z odpowiednio dobranymi celami, których osiąganie przyczynia się do tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo.

Podsystem przekazywania wartości właścicielom ma zapewnić ostateczne przekazanie wartości właścicielom. Wytworzenie przez przedsiębiorstwo wartości to bardzo istotny krok w całym procesie zarządzania przez wartość, lecz ostatecznym etapem jest przekazywanie wartości właścicielom poprzez: podejmowanie projektów inwestycyjnych o dodatnich NPV lub, w przypadku braku możliwości podejmowania inwestycji w takie projekty, przekazywanie wartości właścicielom w formie dywidend bądź skupu i umorzenia własnych akcji przez przedsiębiorstwo.

3. Systemy zarządzania przez wartość w praktyce

Autor poddał badaniu w zakresie praktyki zarządzania przez wartość przedsiębiorstwa działające na terenie województwa dolnośląskiego¹, będące własnością prywatną, zatrudniające co najmniej 10 osób. Nie przyjęto żadnych ograniczeń dotyczących branż, w których działają przedsiębiorstwa.

Autorowi udało się dotrzeć zaledwie do kilku przedsiębiorstw, w stosunku do których można było uznać, że zarządzają one wartością w sposób systemowy. Tylko kilka spośród nich wyraziło zgodę na publikację wyników badań. Studia przykładów systemów zarządzania przez wartość w przedstawionych przedsiębiorstwach skłaniają do przyjęcia tezy, iż zarządzanie wartością może mieć różny stopień kompleksowości i sformalizowania². Stopień ten zależy od układu wielu

¹ Zarówno zarejestrowane na terenie Dolnego Śląska, jak i działające na tym obszarze oddziały firm zarejestrowanych gdzie indziej.

² Jedna z tez przywoływanej w artykule rozprawy doktorskiej – zob. [Czarnecki 2005].

czynników: wpływu kierownictwa na źródła wartości, specyfiki sektora, w którym działa firma, charakterystyki jej oferty, wielkości firmy, stopnia przygotowania kadry, systemu controllingu, struktury organizacyjnej, powiązań z centralą korporacji (jeśli dotyczy) itd. Są to uwarunkowania, w których podejmowane są decyzje o szczegółowych rozwiązaniach systemu zarządzania. Ostatecznie o jego kształcie decyduje kierownictwo firmy.

3.1. Zarządzanie wartością w firmie Systemy IT³

Firma Systemy IT oferuje oprogramowanie wspomagające pracę służb finansowo-ekonomicznych, działów handlowych, zaopatrzeniowych oraz produkcyjnych. W swojej ofercie posiada również oprogramowanie klasy CRM. W firmie zatrudnionych jest ok. 200 osób, w tym kilkanaście osób w jednym oddziale zamiejscowym.

System zarządzania przez wartość zaczął funkcjonować w styczniu 2004 r. Opis wdrożonego systemu zarządzania przez wartość obowiązującego w firmie znajduje się w następujących dokumentach wewnętrznych: Model raportowania finansowego, Zasady wynagradzania dla pracowników oraz w procedurach nie-certyfikowanego systemu zarządzania jakością. Źródłami wartości firmy, jak w większości firm z branży IT, są takie czynniki, jak kapitał intelektualny firmy (ludzie), atrakcyjne produkty, renoma na rynku, zadowolenie klientów oraz realizowana marża na projektach wdrożeniowych. W firmie podjęto kroki, które mają motywować działania pracowników w kierunku zwiększenia wartości firmy, odpowiednio do zidentyfikowanych źródeł wartości. Osiągane średnie wynagrodzenie w firmie jest o ok. 15% wyższe niż w porównywalnych firmach.

Motywacja pracowników do dbania o zadowolenie klientów zapewniana jest poprzez następujący mechanizm premiowy: menedżerowie rynków premiowani są za „EVA projektu”, w związku z tym zależy im na: terminowych płatnościach od klientów (przyjęto kasową zasadę rozliczania projektów); możliwie szybkiej realizacji projektów (wskaźnik „EVA projektu” uwzględnia „opłatę za zaangażowany kapitał”) oraz na zadowoleniu klienta z efektów projektu. Podobną motywację do dbałości o zadowolenie klienta mają wdrożeniowcy i programiści, którzy nie są wynagradzani za EVA, lecz są „zatrudniani” do poszczególnych projektów przez menedżerów rynków; ci z kolei „zatrudniają” do realizacji projektów te osoby, które są wydajne oraz lubiane przez klientów. Część prac programistycznych i wdrożeniowych została skatalogowana i wyceniona, wysokość zaś ceny za prace, które nie zostały poddane wcześniejszemu skatalogowaniu i wycenie, każdorazowo negocjowana jest między menedżerem rynku i dyrektorem zespołu produktowego.

Średni ważony koszt kapitału został określony na poziomie 1% miesięcznie, czyli ok. 12,7% rocznie. Wpływy kalkulowane są w okresach dziennych, wydatki

³ Na prośbę zarządu firmy jej nazwa została w niniejszym artykule zmieniona.

zaś w okresach miesięcznych. Po stronie wpływów liczą się tylko środki, które wpływają od klientów, a po stronie wydatków – poniesione (gotówkowo) wydatki związane z poniesionymi kosztami bezpośrednimi i, w zależności od „poziomu EVA”, kosztami pośrednimi. W związku z tym, że nie stosuje się korekt danych pochodzących z systemu księgowego (oprócz przejścia z zasady memoriałowej na kasową), można stwierdzić, że firma w zasadzie posługuje się bardziej wskaźnikiem zysku rezydualnego niż wskaźnikiem EVA w wydaniu Stern Stewart.

W systemie premiowym funkcjonuje „bank premii”. Pracownikom wypłacana jest co miesiąc część gwarantowana wynagrodzenia, a raz w kwartale premia, lecz w przypadku naliczenia premii powyżej pewnej wysokości, nadwyżka zostanie rozliczona pod koniec roku pod warunkiem „nieutracenia” wartości przez pracownika. Kwota wyliczonej premii powyżej 130% wartości zaplanowanej wartości EVA przechowywana jest w „banku premii” oraz rozliczana raz w roku. Jeśli pracownik zrealizuje mniej niż 90% zaplanowanego EVA, premia zostaje rozliczona w następnym kwartale. Część gwarantowana (czyli stała) wynagrodzenia jest niższa niż zwykle w tradycyjnych systemach premiowania i stanowi 70% ogółem pobieranych przez pracowników wynagrodzeń. Należy zaznaczyć, że pobory w obrębie tych samych grup pracowników znacznie się różnią. Jeśli „konto” pracownika wykazuje wartość ujemną z poprzednich okresów, w pierwszej kolejności spłacany jest „dług”. Ciekawym rozwiązaniem jest „bank premii” oraz prowadzenie „indywidualnych kont premiowych” także dla wdrożeniowców i programistów. Są oni, jak już wspomniano, wynagradzani za wykonanie zlecanych im prac, lecz mają także ustaloną część gwarantowaną, a część ich zarobków, przewyższająca 130% zaplanowanej ponad część gwarantowaną nadwyżki, przechowywana jest w „banku premii”.

W systemach zorientowanych na wzrost wartości występuje problem „szczęścia” do produktów, rynków lub regionów geograficznych. Aby uniknąć sytuacji, w której poszczególni pracownicy są wyróżniani lub pokrzywdzeni, działając na określonym, bardziej bądź mniej atrakcyjnym rynku lub oferując bardziej lub mniej atrakcyjny produkt, dla poszczególnych stanowisk uwzględnia się wymienione wyżej okoliczności w „indywidualnych wskaźnikach premiowych” (IWP), według których naliczana jest premia. IWP określają, jaka część wypracowanej EVA zostanie wypłacona pracownikowi. Ustalane są raz w roku w „listach premiowych” podpisywanych przez zarząd oraz poszczególnych pracowników.

System premiowania za EVA obejmuje bezpośrednio 25 pracowników: wyższą i średnią kadrę zarządzającą, pośrednio zaś wszystkich pracowników, gdyż uzyskują oni część premii za EVA firmy. Menedżerowie rynków, których jest kilku na każdym z rynków, otrzymują ok. 70% premii od osiąganych wyników indywidualnych oraz ok. 30% od wyników danego rynku. Konstrukcja taka ma za zadanie skłonić do współpracy w ramach projektów wdrożeniowych – sytuacje konieczności współpracy zdarzają się dość często przy bardziej skomplikowanych projektach. Handlowcy rozliczani są według podobnego algorytmu. Stanowiska typu

„back office” (obsługa administracyjna: sekretarki, asystentki, księgowość i finanse, osoby zatrudnione w Dziale Marketingu – razem ok. 18 osób) wynagradzani są według systemu: stała pensja plus premia roczna uzależniona od EVA firmy.

3.2. Zarządzanie wartością w firmie Bombardier Transportation

Firma Bombardier Transportation Sp. z o.o. we Wrocławiu specjalizuje się w produkcji ram trakcyjnych pod pojazdy szynowe (lokomotywy, wagony, tramwaje, pociągi, metra itp.) oraz karoserii do lokomotyw.

W 2001 r. firma częściowo wdrożyła system zarządzania zorientowany na wzrost wartości. Koncern Bombardier deklaruje w swojej misji „zapewnienie trwałej zyskowności akcjonariuszom”⁴. W 2001 r. zarząd firmy otrzymał polecenie korekty systemu controllingu finansowego oraz modelu raportowania w sposób, który pozwalał na liczenie i premiowanie kadry menedżerskiej oparte na wskaźniku EVA. Zmiany te poprzedzone zostały kilkoma szkoleniami wewnątrz korporacyjnymi dla kadry zarządzającej. Początkowo system premiowania oparty częściowo na wskaźniku EVA obejmował kilka osób z najwyższej kadry zarządzającej, w następnej zaś kolejności dodatkowo kilkanaście osób ze średnich szczebli zarządzania. Stosunek zaplanowanych premii opartych na EVA w stosunku do części stałej wynagrodzenia wynosił ok. 10%. Nie przewidywano utworzenia „banku premii”.

Ze względu na specyfikę sektora (okres eksploatacji taboru szynowego może wynosić nawet 30 lat) firma nie może bazować na samodzielnie pozyskiwanych zamówieniach. Charakterystyczna dla tego sektora jest niewielka liczba bardzo dużych (sięgających miliarda dolarów) zleceń. Z tego powodu fabryki na całym świecie pracują bardzo często jako „podwykonawcy” przy realizacji zamówień pozyskanych w innych krajach na poziomie grupy lub przez poszczególne jej oddziały. Poszczególne fabryki współpracują bardzo często jako producenci poszczególnych elementów większego zlecenia (np. fabryka we Wrocławiu jest zawsze zaangażowana w produkcję karoserii lokomotyw, które produkowane są wyłącznie tutaj). W sytuacji, gdy poszczególne elementy mogą być wyprodukowane przez kilka fabryk w ramach koncernu, sporządzają one kalkulacje i na tej podstawie na poziomie grupy podejmowana jest decyzja, gdzie dana część zlecenia zostanie zrealizowana; poszczególne zakłady produkcyjne poddane są swego rodzaju „przetargowi” wewnętrznemu, jednak ze względu na specyfikę produktu, cena nie zawsze odgrywa główną rolę – w dużej mierze o decyzji dotyczącej wykonania

⁴ „Naszą misją jest utrzymanie pozycji światowego lidera w produkcji samolotów i taboru szynowego. Przez inwestowanie w ludzi i produkty zobowiązujemy się zapewnić najwyższą jakość i obsługę naszym klientom oraz trwałą zyskowność naszym akcjonariuszom. Jesteśmy liderem dzięki innowacyjności, wyjątkowemu bezpieczeństwu, wydajności oraz dobremu funkcjonowaniu naszych produktów. Nasze standardy są wysokie. Wyznaczamy doskonałość i wywiązujemy się ze zobowiązań” – materiały wewnętrzne firmy Bombardier na temat realizowanego projektu TOPTEN, nr 11/2004, s. 1.

danego zlecenia decydują kwestie „polityczne” (np. wola klienta, którym najczęściej są władze publiczne lub przedsiębiorstwa państwowe). Spółka z Wrocławia także może pozyskiwać zlecenia, lecz ze względu na specyfikę klientów zdecydowaną większość zamówień dokonuje się poprzez procedurę zamówień publicznych. Pod tym względem zarząd firmy nie ma dużego wpływu na ten czynnik kształtujący wartość – nie posiada wpływu na liczbę zamówień publicznych organizowanych w Polsce na zakup taboru szynowego. Po stronie sprzedaży jest więc w bardzo dużym stopniu uzależniony od czynników pozostających poza jego kontrolą: liczby zleceń pozyskanych przez inne oddziały korporacji oraz stosunkowo rzadkich zakupów dokonywanych przez sektor publiczny w Polsce i, sporadycznie, przez operatorów prywatnych.

Menedżerowie przez okres dwóch lat premiowani byli w zależności od wykreowanej wartości, mierzonej za pomocą wskaźnika EVA. Kalkulacja EVA nie jest skomplikowana, gdyż od wartości NOPAT odejmowany jest iloczyn zaangażowanego kapitału i średniego ważonego kosztu kapitału. Wartość zaangażowanego kapitału obliczana jest na podstawie danych księgowych. Nie podlegają one korektom, gdyż Bombardier stara się na bieżąco aktualizować wartość swoich aktywów trwałych, korzystając w tym zakresie z dopuszczalnych przez prawo metod. Wartość należności określana jest na 100% ich wartości nominalnych ze względu na pewność i szybkość ich regulowania (zdecydowana większość należności to należności wewnątrz korporacyjne). Zapasy są wyceniane według wartości kontraktowych – ze względu na specyfikę firmy produkcja podejmowana jest wyłącznie na podstawie podpisanych kontraktów. Koszt średniego ważonego kosztu kapitału został podany przez centralę i wynosi 12% rocznie.

Od roku 2004 menedżerowie premiowani są nie na podstawie wskaźnika EVA, lecz uzyskiwanego wskaźnika NOPAT. Docelowy poziom NOPAT jest corocznie ustalany przez centralę. Określony jest dolny próg, poniżej którego premia nie będzie przyznana, oraz górny, powyżej którego wysokość premii nie będzie wzrastała.

Pracownicy nieobjęci systemem premii uzależnionej od NOPAT poddawani są okresowej ocenie, opartej na osiąganiu indywidualnych celów. Metoda wyznaczania oraz oceny realizacji celów przypomina uproszczoną metodę zrównoważonej karty wyników. Przeprowadzona jest raz w roku, a wyznaczane cele mają spełniać kryteria mierzalności, konkretności, realności oraz, w miarę możliwości, powinny być możliwe do obiektywnych pomiarów. Nad całością procesu nadzór sprawuje dyrektor zarządzania kadrami. Wyniki oceny pracownika wpływają na premie przyznawane według ustalonej z góry formuły oraz na możliwości awansu.

Firma stosuje finansowe narzędzia oceny projektów inwestycyjnych, oparte na zdyskontowanych przewidywanych przepływach pieniężnych. W analizach projektów inwestycyjnych używa się metod NPV, IRR oraz okresu spłaty. Procedury wewnętrzne firmy przewidują, iż każda nowa inwestycja poddawana jest szczegółowym analizom za pomocą wymienionych metod, łącznie z analizami wrażliwo-

ści, i nie pozwalają brać udziału w projektach, w wyniku realizacji których oczekiwana rentowność netto sprzedaży nie wyniesie co najmniej określonego w wewnętrznych dokumentach poziomu (mierzonego w procentach).

Dodatkowym dowodem na to, że na poziomie korporacji wartość jest co najmniej jednym z najważniejszych kryteriów podejmowanych decyzji, jest element „Slim” realizowanego w skali korporacji programu TOPTEN. Dotyczy on pozbywania się nierentownych zakładów na podstawie perspektyw możliwości tworzenia wartości.

3.3. Przykład firmy Whirlpool Polska SA

Firma Whirlpool Corporation jest jednym z największych światowych producentów artykułów gospodarstwa domowego. W 2002 r. Whirlpool przejął firmę Polar we Wrocławiu.

System premiowy oparty na wskaźnikach EVA, w tym z funkcjonującym „bankiem premii”, wdrożony został na wyższych szczeblach korporacji. Zakłady produkcyjne wraz z zatrudnionymi w nich menedżerami nie są objęte systemem motywacyjnym opartym na wskaźnikach wykreowanej wartości. Na szczeblu zakładów produkcyjnych nie obowiązuje też mechanizm „banku premii”. Na wyższych poziomach korporacji, oprócz wskaźnika EVA, firma analizuje oraz podaje do publicznej wiadomości wartości wskaźnika TSR (nazywanego w firmie wskaźnikiem *Total Return to Stockholders*)⁵.

Menedżerowie w zakładach produkcyjnych (w tym w fabryce we Wrocławiu) objęci są systemem premii zależnych od osiągnięcia wyznaczonych celów, dotyczących głównie poziomu kosztów i jakości, a także innych celów wyznaczanych zarówno dla całej firmy, jak i dla poszczególnych pracowników. Cele są wyznaczane przez wyższe szczeble korporacji w sposób „tradycyjny” – czyli na podstawie corocznych budżetów ustalanych w sposób „nakazowo-negocjujący”. Cele wynikają z dezagregacji wskaźnika EVA na „value drivers”. Za ich osiągnięcie przyznawane są premie w wysokości średnio ok. 20% zasadniczych uposażeń. Nie został określony górny próg premii – pracownikom opłaca się ciągła poprawa. Cele wyznaczane są tak indywidualnie, jak to tylko możliwe i obejmują dużą część pracowników – menedżerów wszystkich szczebli.

Pozostali pracownicy, których nie da się objąć systemem, premiovani są w zależności od wyników zespołów. Są też osoby, które premiovane są częściowo za osiągnięcie celów indywidualnych, częściowo za osiągnięcia zespołów. System ich premiovania stanowi swoistą odmianę zrównoważonej karty wyników, lecz w porównaniu z tym narzędziem jest uproszczony oraz kładzie główny nacisk na wskaźniki dotyczące procesów produkcyjnych. Jest to zrozumiałe w sytuacji, gdy decyzje dotyczące marketingu, poziomu cen oraz produkowanego asortymentu

⁵ Zob. 2003 Annual Report: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97140&p=irol-annualreports>.

wyrobów zapadają na szczeblu „dywizji” (czyli swego rodzaju jednostki zarządzającej poszczególnymi liniami produktów – struktura korporacji ma charakter niezaawansowanej struktury macierzowej, z przewagą uprawnień decyzyjnych „według funkcji”).

Poziom osiągnięcia zaplanowanych celów rozliczany jest raz w roku. Ma to swoją przyczynę w pracochłonności rozliczania szczegółowych celów. Ma także na celu zmotywowanie pracowników do przyjmowania w miarę dalekiego horyzontu czasowego. Coroczne rozliczanie poziomów realizacji zaplanowanych celów nie oznacza corocznego ich monitorowania, które odbywa się na bieżąco poprzez zaawansowany system controllingu.

Na poziomie dywizji szacowany i rozliczany jest średni ważony koszt kapitału, który, w zależności od produktu, przyjęty jest na poziomie ok. 10%. Koszt ten przyjmowany jest również przy analizach projektów inwestycyjnych, głównie za pomocą metod NPV i IRR, dokonywanych na poziomie zakładów produkcyjnych.

Firma posiada zaawansowany system controllingu oparty na systemie komputerowym SAP. W chwili obecnej w ramach systemu wyodrębniono ponad 60 centrów kosztów i 5 centrów zysków. Centra zysków to poszczególne linie produkcyjne.

3.4. Przykład trzech wrocławskich firm – podsumowanie

Najbliżej zaproponowanemu przez autora modelowi kompleksowego systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości jest przypadek firmy Systemy IT. System zarządzania przez wartość w tej firmie zawiera zdecydowaną większość elementów modelu, a brak niektórych z nich jest uzasadniony. Brakuje w nim m.in. korekt danych systemu rachunkowości, co jest uzasadnione niską wartością środków trwałych oraz faktem, iż korekty dotyczące wartości marki firmy, bazy klientów itd. wydają się nieuzasadnione w kontekście wielkości firmy. Intuicyjne zarządzanie tymi składnikami przez prezesa firmy wydaje się wystarczającym rozwiązaniem w firmie Systemy IT. Innym elementem modelu, którego brakuje w firmie, jest komunikacja zewnętrzna. W związku z tym, że akcje firmy nie są notowane na giełdzie, a przewodniczącym Rady Nadzorczej jest przedstawiciel funduszu posiadającego większościowy pakiet akcji w przedsiębiorstwie, element ten wydaje się zbędny. Można się także zastanawiać nad użyciem metody zrównoważonej karty wyników w odniesieniu do pracowników na stanowiskach typu „back office”. Niemniej jednak funkcjonowanie systemu zarządzania wartością w firmie Systemy IT należy uznać za w wysokim stopniu zgodne z zaproponowanym ujęciem modelowym.

W firmach Bombardier Transportation Sp. z o.o. oraz Whirlpool Polska SA zarządzanie wartością jest tylko częściowo zgodne z zaproponowanym ujęciem modelowym. Wynika to z tego, że firmy te są jednymi z wielu zakładów produkcyjnych wchodzących w skład korporacji. W międzynarodowych korporacjach „więcej zarządzania przez wartość” znajdujemy na wyższych szczeblach korporacji (np.

na poziomach centrali, central regionalnych, innych „jednostek pośrednich” pomiędzy centralą korporacji a jednostką biznesu, takich jak dywizje itp.). W sytuacjach, w których kierownictwo firmy nie posiada kontroli nad źródłami wartości (co występuje często w przypadku omawianych firm), zastosowanie wszystkich elementów modelu kompleksowego systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości jest nie tylko niemożliwe, lecz czasem niepożądane. Można jednak postulować uwzględnienie poszczególnych elementów modelu w większym stopniu w przypadku obu opisywanych spółek. W firmie Bombardier elementy, które można rozważyć z korzyścią dla tworzenia wartości dodanej, to: użycie wskaźników wartości, indywidualny pomiar wyników naczelnego kierownictwa, relacja wysokości premii do stałej części wynagrodzenia, „bank premii” oraz brak progów – „punktów golfowych”. W firmie Whirlpool elementy modelu, które wydają się warte przemyślenia oraz ewentualnej implementacji, to: użycie wskaźników wartości, brak dolnego progu – „punktu golfowego” oraz „bank premii”.

Literatura

- Czarnecki M., *Systemy zarządzania zorientowane na wzrost wartości – ujęcie modelowe a praktyka w polskich przedsiębiorstwach*, AE, Wrocław 2005 (praca doktorska).
 Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy – poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.

VALUE BASED MANAGEMENT SYSTEMS – THEORY AND PRACTICE

Summary

VBM as a new trend, mainly in the fields of strategic management and corporate finance management, has become a frequent topic of discussions in academic environment, as well as among managers and consultants. It impacts not only areas mentioned above, but all the areas of companies' lives, including marketing, selling, motivation, goods storage etc. VBM systems are quite rarely implemented in real life as a comprehensive "system", but more and more of them implement some of the "subsystems" of the VBM model. More than ever they reward employees based on their individual achievements, implement such tools as Balanced Score Card etc. VBM is not a "zero – one" phenomenon – in real corporate life it is not too easy to say the corporate is managed in line with VBM or not. VBM surely made an impact on corporate life, even though they do not always know about it.