

WYKORZYSTANIE KONCEPCJI WARTOŚCI DO OCENY EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

© Lutek P., Szczepański A., 2003

Wartość jest podstawową kategorią we współczesnym zarządzaniu; jest pomostem w komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem i jego otoczeniem, jest czynnikiem spajającym środowisko wewnętrzne każdej organizacji, jest kryterium decyzji kierowniczych i formułowania strategii, jest tworzywem wszelkich procesów pracy, jest kluczem w transmisji celów i programów strategicznych na poziom programów i zadań operacyjnych a także - w odwrotnym kierunku - wyrażania charakteru i treści presji operacyjnej na wierzchołek strategiczny przedsiębiorstwa, wyjaśnia istotę kryzysów i konfliktów w organizacji, stanowi punkt orientacyjny w procesie zmiany organizacyjnej (utrzymanie głównej funkcji zmiany oraz wprowadzanie nowej kultury organizacyjnej i wzorców zachowań), jest podstawą budowania przywództwa i kompetencji kierowniczych, itp.

The value as a concept of management theory functions in a great number of areas and can be treated as a key element of a company influence both internal and external as well. Additionally, one find this term useful in formulating overall strategies, in transmission of objectives and strategic plans onto the operational level and the other way around as a translator of messages and pressures coming from the company bottom line to its top management. The concept explains also an essence of internal conflicts and crisis situations within an organization, being a key point in a process of building a leadership, core competencies and implementing new organizational culture.

Sformułowanie problemu, jego związek z nauką i możliwościami aplikacyjnymi.

Spotykane często w literaturze podejście głosi, że podstawowym celem prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa jest ich rozwój i wzrost¹. Rozwój przedsiębiorstwa, oznacza najczęściej skoordynowane zmiany systemów zarządzania podmiotu, dostosowujące przedsiębiorstwo do zmieniającego się otoczenia. Zmiany te oznaczać mogą wprowadzenie nowych elementów do systemu przedsiębiorstwa, poprawę jakości istniejących w systemach elementów, bądź zmiany struktur systemów. Rozwój przedsiębiorstwa traktowany jest jako zjawisko jakościowe, natomiast wzrost jest definiowany jako ilościowe wyrażenie rozwoju. Jako wzrost zwykle przyjmuje się zwiększenie majątku przedsiębiorstwa, powiększenie udziału w rynku czy wzrost potencjału umiejętności. Określone w ten sposób cele nie dają jasnej odpowiedzi na pytanie, jakie powinny być kierunki działania podejmowane przez przedsiębiorstwo?

¹ Pierścionek Z. *Strategie rozwoju firmy*, PWN. – Warszawa, 1998.

Bardziej jednoznacznie można zdefiniować cele prowadzenia działalności gospodarczej opierając się na podejściu, że celem funkcjonowania wszelkich przedsiębiorstw jest pomnażanie majątku ich właścicieli. Mając na uwadze powyższe, cele stojące przez przedsiębiorstwem można zdefiniować jako:

- w krótkim okresie czasu - przetrwanie podmiotu (utrzymanie płynności),
- w długim okresie czasu - wzrost wartości podmiotu.

Często spotyka się, zarówno w literaturze, jaki i w praktyce, próbę prostego utożsamienia wzrostu wartości firmy z osiągnięciem zysków. Mimo pozornej bliskości koncepcji należy jednak wyraźnie podkreślić, że generowanie przez przedsiębiorstwo zysku nie zawsze jest zbieżne z wzrostem wartości firmy. Nadrzędne traktowanie zysku jako podstawowego celu działalności doprowadzić może do sytuacji „wyżyłowania rynku” – wyciągania jak największych pieniędzy z rynku bez budowy trwałych związków pomiędzy organizacją, a klientami oraz spadku nakładów inwestycyjnych, ograniczenie nakładów na badania i rozwój, szkolenia kadry.

Analiza ostatnich publikacji na dany temat i wskazanie zagadnień, które nie zostały do tej pory rozwiązane, a które będą opisane w niniejszym artykule. W kształtowaniu strategii działania przedsiębiorstw duże znaczenie odgrywają cele stawiane kadrze zarządzającej i sposoby oceny ich realizacji. W polskich przedsiębiorstwach dominującym miernikiem sukcesu działalności gospodarczej jest zysk netto. Czynnikiem ten niestety nie jest najlepszym wskaźnikiem oceny efektywności działalności gospodarczej²:

1. Zysk jest miernikiem „sztucznym”, którego sposób wyznaczania, a co za tym idzie wartość.

2. Uzależniona jest w dużej mierze od często zmieniającego się ustawodawstwa podatkowego.

3. Zysk w niewielkim stopniu określa faktyczną sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa - z uwagi stosowaną w rozwiązaniach podatkowych zasadę memoriałową i duże różnice pomiędzy wynikiem podatkowym, a rachunkowym.

4. Zysk jest wskaźnikiem krótkookresowym – maksymalizacja jego wartości w jednym okresie rozliczeniowym nie musi być.

5. Korzystna dla przedsiębiorstwa w dłuższym okresie czasu.

Oparcie oceny efektywności zarządzania na zysku netto może w efekcie doprowadzić ograniczenia inwestycji (w celu uniknięcia kosztów finansowych i zwiększenia odpisów amortyzacyjnych), zmniejszenia lub rezygnacji z nakładów na marketing, prace badawczo-rozwojowe, rozwój kadry itp., bądź też do płacenia wyższych podatków – kadra kierownicza nie jest zainteresowana wykorzystywaniem istniejących możliwości prawnych obniżania podstawy opodatkowania (duża liczba przedsiębiorstw nie korzysta z np. szybszej amortyzacji). Dodatkowo oparcie zarządzania na zysku fałszuje obraz rzeczywistej sytuacji ekonomicznej podmiotu (objawiające się np. nie dokonywaniem odpisów aktualizacyjnych należności trudno ściąganych, czy nieuzasadnionym rozliczaniem międzyokresowym kosztów)³.

² Idzikowska G. *Problemy współczesnej rewizji finansowej a kompetencje biegłych rewidentów*. Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości 11(67). Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. – Warszawa, 2002.

³ por. Kamela-Sowińska A. *Skąd się wzięła sprawa ENRONU?*, Rachunkowość 4/2003; Grzegorzczak W. *Kreatywna księgowość nie zawsze oznacza oszustwo* Rzeczpospolita 25.11.2002; Bratosiewicz A. *Wszystko świetnie. Kreatywna księgowość – odpowiedzialność karna* Rzeczpospolita 25.11.2002.

Cele artykułu. Biorąc pod uwagę wspomniane wcześniej praktyki polskich przedsiębiorstw, które do oceny efektywności zarządzania wykorzystują zysk jako miernik nadrzędny, podstawowym celem niniejszego artykułu jest określenie jakie inne czynniki i cele są postrzegane przez organy kierownicze polskich przedsiębiorstw jako kluczowe ?

Dodatkowo materiał ten należy traktować jako próbę zwrócenia uwagi na możliwość wykorzystania narzędzia opartego na koncepcji wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem oraz szeroki przegląd literatury w zakresie teorii wartości.

Pojęcie wartości i zastosowanie koncepcji wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

W praktyce gospodarczej najczęściej spotyka następujące definicje wartości⁴:

Wartość wymienna – reprezentowana przez „cenę”, czyli sumę wartości rzeczy, które można uzyskać za daną rzecz w drodze wymiany,

Wartość użytkowa – reprezentowana przez wszystkie właściwości, jakie posiada rzecz w związku z pełnionymi przez nią funkcjami,

Wartość kosztowa – reprezentowana przez sumę nakładów rzeczy i sumę nakładów pracy składających się na wyrób.

Równoczesne funkcjonowanie w gospodarce wielu różniących się pojęć wartości jest wyraźnym dowodem, że teoria wartości znalazła zastosowanie praktycznie we wszystkich dziedzinach gospodarki oraz ekonomii czy naukach o zarządzaniu.

Przykładem zastosowania wartości w zarządzaniu mogą być:

- wykorzystanie wartości przedsiębiorstwa jako źródła informacji dla inwestorów
- oparcie polityki motywacyjnej o wzrost wartości podmiotu
- wykorzystanie wartości do oceny efektywności działania samodzielnych jednostek

biznesu

Wartość przedsiębiorstwa jako źródło informacji dla inwestorów

Podstawowym i niejako naturalnym sposobem wykorzystania teorii wartości są szacunki dokonywane przez inwestorów w celu wyznaczenia przyszłej wartości przedsiębiorstwa i określenia na tej podstawie stopnia atrakcyjności inwestowania w nie. Decyzje inwestycyjne podejmowane są zwykle poprzez porównanie obecnej wartości przedsiębiorstwa wyznaczonej przy pomocy np. metody wskaźników giełdowych, z wartością uzyskaną przy zastosowaniu metody dochodowej. Nadwyżka wartości dochodowej nad wartością wyznaczoną np. przy zastosowaniu metody wskaźników giełdowych świadczy o atrakcyjności inwestycji⁵.

Wartość jako kryterium w polityce motywacyjnej

Wartość przedsiębiorstwa znajduje coraz szersze zastosowanie w motywowaniu kadry zarządzającej. Stosowane w polskiej gospodarce kontrakty menedżerskie zwykle wiążą całość lub część wynagrodzenia kadry kierowniczej z osiągnięciem przez zarządzany podmiot wymaganego poziomu zysku lub udziału w rynku. Takie podejście do motywowania kadry menedżerskiej ma jednak znaczne wady⁶:

kierownicy nie są zainteresowani przeprowadzaniem inwestycji w podległych im podmiotach (brak inwestycji oznacza mniejszą amortyzację, a co za tym większe zyski), w dłuższej perspektywie czasu doprowadzać może to do zmniejszenia zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa,

⁴ Zarzecki D. *Metody wyceny przedsiębiorstw*, FRR. – Warszawa, 1999.

⁵ Brillman J. *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE. – Warszawa, 2002.

⁶ Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna. – Kraków, 2002.

brak jest motywacji u menadżerów do wykorzystywania wszystkich dopuszczalnych przez przepisy podatkowe zwiększeń kosztów działalności (nie stosowanie przyśpieszonej amortyzacji, zbędne rozliczanie kosztów w czasie, polityka produkcji w toku),

powiązanie wynagrodzeń z efektami sprzedażowymi, prowadzi często do ponoszenia przez przedsiębiorstwo nie uzasadnionych ekonomicznie nakładów na zwiększenie sprzedaży.

Przedstawione powyżej niebezpieczeństwa można wyeliminować wiążąc wynagrodzenia kadr zarządzającej z wzrostem wartości przedsiębiorstwa. Takie podejście eliminuje niebezpieczeństwo zaprzestania inwestycji, czy ponoszenia nieuzasadnionych ekonomicznie nakładów na zwiększenia sprzedaży.

W tym celu najczęściej znajduje zastosowanie metoda *zdyskontowanych przepływów pieniężnych DCF*, a zwłaszcza jej odmiana tzw. metoda *ekonomicznej wartości dodanej (EVA)*. EVA ustala się jako iloczyn kapitału na początku okresu oraz różnicy między oczekiwaną stopą zwrotu z kapitału a kosztem kapitału⁷. Uzyskany w ten sposób ciąg wartości reprezentuje ekonomiczną wartość dodaną. W celu przeliczenia tych wartości na wartości aktualne należy je zdyskontować. Zdyskontowana ekonomiczna wartość dodana jest dodatkową wartością ponad to, co wcześniej zostało wytworzone przez wyceniane przedsiębiorstwo. Mówiąc inaczej, jest to zaktualizowana wartość netto (NPV) wszystkich przyszłych przedsięwzięć inwestycyjnych, włączając w to kontynuację rozpoczętych przedsięwzięć. Główną zaletą tej metody należy upatrywać w silnym akcentowaniu wpływu zwrotu z inwestycji na wzrost wartości przedsiębiorstwa, co w przypadku powiązania tak wyznaczonej wartości firmy z pensją menadżerów wymusza na nich przeprowadzanie efektywnych inwestycji. Metoda ta została opracowana przez znaną firmę doradczą Stern Stewart & CO i znalazła zastosowanie w takich gigantach rynkowych jak Coca-Cola, Marriot Corp., Applied Power, Intel.

Wykorzystanie wartości do oceny efektywności działania samodzielnych jednostek biznesu

Wycena wartości może znaleźć duże zastosowanie jako pogłębienie analizy strategicznej dokonywanej za pomocą macierzy wartości⁸. Konstrukcja macierzy oparta jest zestawieniu wartości ekonomicznej podmiotu wyliczonej metodą DCF z różnicą pomiędzy krótkoterminowym zwrotem z zainwestowanego kapitału, a kosztem kapitału.

Dodatnie NPV	A <i>Spółki/zakłady przewartościowane</i> zlecenie: przeprowadzić analizę	B <i>Spółki/zakłady kreujące wartość</i> zlecenie: inwestować w rozwój utrzymać wysoki poziom zwrotów
Ujemne NPV	C <i>Spółki/zakłady przyczyniające się do destrukcji wartości</i> zlecenie: restrukturyzacja likwidacja	D <i>Spółki/zakłady niedowartościowane</i> zlecenie: przeprowadzić analizę
	EVA Ujemna	EVA Dodatnia

(źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Zarzecki *Metody wyceny przedsiębiorstw*)

⁷ Michalski M.: *Zarządzanie przez wartość*, Wig-Press. – Warszawa, 2001.

⁸ Zarzecki D.: *Metody wyceny przedsiębiorstw*, FRR. – Warszawa, 1999.

Zaprezentowana powyżej macierz może być wykorzystana do klasyfikacji samodzielnych jednostek biznesu (SJB) wchodzących w skład danego podmiotu gospodarczego ze względu na ich udział w kreowaniu wartości całej firmy. Macierz wartości szczególnie użyteczna może być w identyfikowaniu SJB, których wyniki krótkookresowe (czyli rozstęp między zwrotem a kosztem kapitału) różnią się od oszacowanej wartości ekonomicznej opartej na NPV.

Dlaczego pomiar efektywności pracy kierowniczej powinien odbywać się poprzez formułę wartości?

Odpowiedź na to pytanie jest wskazaniem istoty podejścia, będącego – w pewnym sensie - w opozycji do modelu klasycznego oceny zarządzania. Model klasyczny opiera się na pojmowaniu zarządzania jako działalności kierowniczej, precyzyjnie usytuowanej w strukturze władzy i zależności formalno-organizacyjnych, polegających na pełnieniu określonych funkcji i ról w ramach przyjętych i respektowanych w danym środowisku standardów zachowań organizacyjnych. W takim modelu mamy do czynienia z systemem względnie stałych wartości, „przypisanych” określonym elementom struktury organizacyjnej i definiującym warunki przebiegu procesów i realizowania zadań.

Pojęcie *wartość* można określić, jako korzyści, które przedsiębiorstwo daje otoczeniu w postaci oferty rynkowej oraz innych atrybutów swojej działalności. Chodzi tu o angażowanie się w różnego rodzaju inicjatywy społeczne, proekologiczne, kulturalne na rzecz swojego środowiska, ale również redukcję negatywnych skutków działalności produkcyjnej i inwestycyjnej. Co więcej, obserwacja zachowań wielu organizacji pokazuje, że przy utrzymaniu standardu oferty rynkowej, właśnie poprzez tego typu działania budują one swą tożsamość w środowisku, a pośrednio również silną pozycję konkurencyjną. Z wartością mamy do czynienia, gdy chodzi o artykułowanie oczekiwań *stakeholders* pod adresem „ich” przedsiębiorstwa i wywieranie na niego efektywnej presji. Jak twierdzi B. Wawrzyniak, jest to we współczesnym świecie jeden z istotnych mechanizmów kontroli i regulowania zachowań rynkowych przedsiębiorstw (koncepcja *organizacji służącej otoczeniu*)⁹.

Głównym nośnikiem wartości jest oczywiście jakość produktu lub usługi, oceniana i akceptowana przez klientów. Wartość będzie tu wyznaczana przez wektor cech, parametrów jakościowo-cenowych, które mają wpływ na preferencje nabywców. W wartości ucieleśnia się tożsamość przedsiębiorstwa i rodzaj jego przewagi konkurencyjnej. Tak rozumianą wartość można identyfikować, jako odpowiedź na następujące pytania:

jakiego produktu oczekuje konsument (w porównaniu z konkurencją)?

co stanowi dla niego wartość i co decyduje o jego preferencjach?

jakie są poszczególne składowe wektora wartości?

jaki jest docelowy pożądaný wektor?

jak rozumieć oczekiwania uczestników otoczenia pod adresem przedsiębiorstwa?

w jakim kierunku powinno przedsiębiorstwo rozwijać swój produkt i swoje oblicze?

Z powyższego wynika ważna konstatacja: wartość jest zawarta w odpowiedzi przedsiębiorstwa na oczekiwania jakie pod jego adresem formułują różne podmioty i siły otoczenia. Wartość ma naturę dwojaką: *zewnętrzną* – to co jest korzystne dla otoczenia, jest niezależne od przedsiębiorstwa, jest wynikiem całego splotu uwarunkowań, zjawisk i procesów

⁹ Wawrzyniak B. *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*. Poltext. – Warszawa, 1999.

zachodzących w otoczeniu (jak choćby trendy w modzie, zmieniająca się wrażliwość na bezpieczeństwo i jakość konsumpcji), oraz *wewnętrzna* – oczekiwania i oddziaływania płynące z otoczenia są interpretowane przez przedsiębiorstwo i konfrontowane z jego interesem oraz możliwościami. To organizacja ostatecznie rozstrzyga co jest dla niej wartością a jakie oczekiwania zignorować. Rodzaj filtru dla sygnałów zewnętrznych stanowi własny system wartości, kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Sama odpowiedź może być zarówno trafna, jak i błędna. Wartość jest zatem składnikiem strategii przedsiębiorstwa i kryterium wyborów w jego zachowaniach strategicznych. Wskazuje na to choćby teoria planowania scenariuszowego, gdzie za podstawę tworzenia *prognozy normatywnej* przyjmuje się określony zbiór wartości jako niezmiennik¹⁰. Jest także produktem kultury organizacyjnej jego środowiska – w myśl założeń szkoły ewolucyjnej, strategia nigdy nie jest aktem czystego wyboru (*strategic choice*), lecz produktem swoistego kompromisu pomiędzy szansami i ryzykiem, możliwościami i słabościami, zawieraniem sojuszy i liczeniem na siebie, konfrontacją i bezpieczeństwem, itp. W powstawaniu *strategii wylaniającej się* dochodzi do zderzenia wartości oczekiwanych przez otoczenie z systemem wartości podzielanych przez wewnętrzne środowisko przedsiębiorstwa¹¹.

Przedsiębiorstwo generując wartość ucieleśnioną w jego ofercie rynkowej buduje wartość samego siebie. Jest to korzyść dla wielu *stakeholders*, głównie dla akcjonariuszy (efektywna lokata kapitału), pracowników (bezpieczeństwo zatrudnienia, realizacja aspiracji zawodowych) oraz kooperantów (solidny partner w relacjach handlowych i procesach inwestycyjnych). Ta kategoria *wartości* (wartość przedsiębiorstwa) ma organiczny związek z zarządzaniem strategicznym, bowiem poza aspektem wyceny przedsiębiorstwa jako podstawy decyzji w zakresie inwestycji kapitałowych, odnosi się do rezultatów budowania możliwie trwałej przewagi konkurencyjnej i struktury korzystnych relacji z innymi uczestnikami rynku. Tu również wartość jest efektem i kryterium decyzji kierowniczych na poziomie strategicznym.

Wartość jest podstawową kategorią we współczesnym zarządzaniu; jest pomostem w komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem i jego otoczeniem, jest czynnikiem spajającym środowisko wewnętrzne każdej organizacji, jest kryterium decyzji kierowniczych i formułowania strategii, jest tworzywem wszelkich procesów pracy, jest kluczem w transmisji celów i programów strategicznych na poziom programów i zadań operacyjnych a także - w odwrotnym kierunku - wyrażania charakteru i treści presji operacyjnej na wierzchołek strategiczny przedsiębiorstwa, wyjaśnia istotę kryzysów i konfliktów w organizacji, stanowi punkt orientacyjny w procesie zmiany organizacyjnej (utrzymanie głównej funkcji zmiany oraz wprowadzanie nowej kultury organizacyjnej i wzorców zachowań), jest podstawą budowania przywództwa i kompetencji kierowniczych, itp.

W odpowiedzi na pytanie o sens stosowania formuły wartości w ocenie pracy kierowniczej można wskazać ogólnie na zasadniczy argument, że *wartość* jest zarówno treścią jak i produktem zarządzania. Jako produkt stanowi kryterium jakości pracy kierowniczej, odniesionej do określonego obszaru władzy i kontekstu uwarunkowań organizacyjnych. Jako treść może pełnić rolę wskazówki metodycznej w precyzyjnym określeniu kryteriów oceny i doborze mierników do konkretnych warunków organizacyjnych.

¹⁰ Moszkowicz M. *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*. PWE. – Warszawa, 2000 .

¹¹ Strategor: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE . – Warszawa, 1995. – S. 485–490.

W szczególności należy odwołać się do następujących założeń:

powiązanie ze strategią. Strategia wyznacza wartości, które przedsiębiorstwo powinno rozwijać i chronić. Są one zawarte w misji lub tzw. *zasadzie strategicznej*. Jeśli kierownicy będą oceniani za swój wkład w tworzenie lub pomnażanie pożądanych wartości na swoich odcinkach pracy i obszarach odpowiedzialności, ocena dotyczyć będzie ich przydatności w tworzenie przyszłego sukcesu przedsiębiorstwa. Z sensu uczestnictwa w działaniach strategicznych przedsiębiorstwa powinna wynikać ocena działań operacyjnych, polegających na pełnieniu określonych funkcji w obrębie typowych warunków organizacyjnych. Formuła wartości nie tylko nadaje priorytet strategii nad działaniami operacyjnymi, ale przede wszystkim w ocenie tych ostatnich wskazuje na odniesienie do finalnego efektu strategicznego przedsiębiorstwa.

transformacja sygnału zewnętrznego w głąb organizacji poprzez formułę wartości. Ocena pracy kierowniczej jest odniesiona do udziału w tworzeniu wartości dla klienta lub inwestora, za którą jest on zapłacić i stawać się bardziej lojalnym wobec przedsiębiorstwa. Taki model oceny wyraża orientację marketingową.

Elastyczność warunków i konsekwencja przyjętym wartościom. Ocena oparta na wartościach wprowadza element stałości, związanej ze strategią, jednocześnie powinna dopuszczać zmienność warunków w jakich przychodzi realizować programy i zadania. Jest to założenie odwrotne do modelu klasycznego, gdzie kryteria *podatności strategicznej* oceny pracy kierowniczej odnoszą się do nietypowych, zmiennych warunków działalności

ocena kierownika w układzie hierarchii organizacyjnej musi uwzględnić z jednej strony lokalny wymiar efektów finalnych (np. związanych z realizacją określonych zadań), z drugiej natomiast, wkład w efekty całościowe przedsiębiorstwa, uwzględniając zjawisko dyfuzji efektów na inne obszary organizacji i poziomy zarządzania

Zarówno programy strategiczne, jak i sprawność operacyjna przynoszą przedsiębiorstwu korzyści. Problem polega na tym, aby finalne korzyści płynące z wyboru strategii, realizowania programów strategicznych oraz doskonalenia działalności operacyjnej móc przedstawić jako skumulowany efekt generowanych w rozproszonej strukturze działań korzyści lokalnych. Te korzyści lokalne to *wartości*, które można przypisać określonym elementom struktury organizacyjnej.

Konkluzje i perspektywy związane z tematem. Dokonany przegląd i analiza sytuacji bieżącej jednoznacznie wskazują szereg konkluzji, z których najważniejszym wydaje się być stwierdzenie, że omawiana koncepcja wartości w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami nie odgrywa znaczącej roli i poprawa jej pozycji w ujęciu aplikacyjnym jest ściśle skorelowana ze zmianą celów stawianych kadrze zarządzającej. Wynika to, rzecz jasna z faktu, że zwiększanie wartości zainwestowanego kapitału powinno stanowić nadrzędny cel firm działających w gospodarce opartej na swobodnej konkurencji. Generalnie, rzecz ujmując proces ten jest więc podstawową kompetencją strategiczną, która wynika z odpowiedniej wiedzy oraz umiejętności wykorzystywania własnych zasobów. Odpowiedni zaś sposób oceny efektywności zarządzania powinien, w tym przypadku, stanowić element wspierający.

Pomimo atrakcyjności i stosunkowej czytelności systemu oceny zarządzania opartego na koncepcji wartości przedsiębiorstwa praktyczne jego wdrożenie może napotkać na szereg barier, z których do najważniejszych można zaliczyć:

- brak jednej definicji wartości, co wywołuje jednoczesne funkcjonowanie w praktyce wielu pojęć związanych wartością, często o przeciwstawnych znaczeniach,
- brak zrozumienia koncepcji przez kadry zarządzające,
- niejasność hierarchii celów właściciela przedsiębiorstwa.