

Dr iż. Alberto Lozano Platonoff
Dr Sylwia Sysko-Romańczuk
Katedra Organizacji i Zarządzania
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

Wartość dodana w zarządzaniu **- próba zdefiniowania i operacjonalizacji pojęcia**

Znaczenie wartości dodanej w zarządzaniu

Kategoria wartości dodanej nie jest obca w naukach ekonomicznych i jasno określona jako różnica pomiędzy wielkością nakładów poniesionych przy zakupie materiałów niezbędnych do wytworzenia przez przedsiębiorstwo określonych dóbr i/lub usług, a uzyskanym przychodem z tytułu ich sprzedaży. Takie podejście służy na pewno sprawozdawczości, ale nie jest przydatne kadrze menedżerskiej.

Z kolei w naukach o zarządzaniu coraz częściej, choć istnieją różne opinie i stanowiska w literaturze przedmiotu, pisze się o tworzeniu wartości dodanej przedsiębiorstwa jako o podstawowym celu funkcjonowania podmiotu¹. Takie podejście wiąże się z koniecznością odpowiedniego spojrzenia na zasoby przedsiębiorstwa i zarządzanie nimi. Bliskie mu są koncepcja Filozofii Ciągłego Doskonalenia *Kaizen* i jej późniejsza odmiana *Gemba-Kaizen*.²

Celem niniejszego artykułu jest zdefiniowanie i zoperacjonalizowanie kategorii wartości dodanej jako perspektywy dla decyzji zarządczych podejmowanych w przedsiębiorstwie

¹ Za podstawowy cel funkcjonowania podmiotu uważa się również przetrwanie i rozwój, generowanie zysków w długim okresie, maksymalizacja dochodowości kapitału w długim okresie, maksymalizacja wartości, itp. M. Marcinowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 18; P. Banaszyk, *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1998,

² M. Imai, *Kaizen. Tajemnica sukcesu Japonii*, tłum. L. Wasilewski, Wydawnictwo ZETOM, Warszawa 1991 oraz M. Imai, *Gemba Kaizen. A Commonsense low-cost approach to management*, MacGraw-Hill 1997.

Wartość dodana – przegląd stanu wiedzy

Analiza bogatego zakresu definicji wartości dodanej w literaturze oraz jej roli, natury i sposobów tworzenia³ prowadzi do następujących wniosków:

1. brak jednolitego podejścia w literaturze i praktyce zarządzania w dyskusji terminologicznej wokół terminu *wartość dodana*;
2. zwykle wartość dodana traktowana jest jako wielowymiarowa konstrukcja zawierająca funkcjonalne i emocjonalne korzyści oceniane przez konsumentów w porównaniu do konkurencji, której rezultatem mogą być również korzyści dla firmy. Teoria interesariuszy poszerza jednak to podejście o inne grupy zainteresowanych, których korzyści (określone wartości) są rezultatem sukcesu przedsiębiorstwa⁴;
3. wśród wielu badaczy i praktyków panuje zgodne podejście do wartości dodanej jako do miernika skuteczności zastosowania określonej strategii działania, dzięki której firma uzyskuje (bądź utrzymuje) przewagę konkurencyjną będącą określoną wartością dla konsumenta⁵;
4. wartość dodana odnosi się do niematerialnych wartości stanowiących sedno marki oraz do wewnętrznych procesów, które wartości kreują;
5. wskazuje się na duże znaczenie wartości dodanej w praktyce zarządzania i trudności z jej wykorzystaniem jako narzędzia zarządzania a priori, a nie ex post;

Ponadto należy dodać, że:

1. aktualnie spojrzenie na wartość dodana odnosi się głównie do produktów i/lub usług dostarczanych przez firmy, a nie do sposobu funkcjonowania firmy jako całości;
2. wartość dodana jest często poza świadomą kontrolą firmy, bowiem brak pełnego opisu mechanizmów kreujących wartość dodaną;
3. w dotychczasowych koncepcjach wartość dodana stanowi ulotną (trudno mierzalną) miarę efektywności i konkurencyjności firmy. Jest mniej lub bardziej zamierzonym skutkiem określonego sposobu działania firmy;

³ L. De Chernatony, F. Harris, F. Dall'Olmo Riley, *Added Value: its Nature, Roles and Sustainability*, European Journal of Marketing, Vol. 34, No. ½, 2000, pp.39-56.

⁴ Por. L. E. Preston, *Redefining The Corporation: Stakeholders Theory in International Perspective*, AIDEA Conference Business, Government and Society, Bocconi University, Milano, June 6-8 1996.

⁵ Na przykład prace: W. A. Band, *Creating Value for Customers*, John Wiley&Sons, New York 1991; B. Y. Gale, *Managing Customer Value. Creating Quality and Service that Customers Can See*, The Free Press, New York 1994; E. Naumann, *Creating Customer Value. The Path to Sustainable Competitive Advantage*, Thomson Executive Press, Cincinnati, OH 1995.

4. podejmowane są próby opracowania mierników wartości dodanej. EVA, ABC, ABM⁶ to metody stosowane, z różnym powodzeniem, przede wszystkim dla dużych firm (spółek akcyjnych), a nie dla małych czy średnich podmiotów. Poza tym coraz częściej w pracach wielu polskich praktyków i teoretyków, jak B. Wawrzyniaka, Z. Martyniaka, K. Obłója, czy zagranicznych M.E. Portera, P.F. Druckera, R.S. Kaplana, D.P. Nortona zwraca uwagę na fakt, że tradycyjne koncepcje, metody i techniki zarządzania współczesnymi organizacjami oparte przede wszystkim na systemach preferujących wskaźniki finansowe (np. zysk netto, stopa zwrotu z inwestycji, zysk na jedną akcję, itp.) wydają się dzisiaj mało skuteczne⁷. Stąd kategorię wartości dodanej (jako przyczynę i skutek stosowania określonych decyzji w zarządzaniu) należy traktować wielowymiarowo, ujmując przy tym czynniki poza finansowe;
5. odbiorcą wartości dodanej firmy jest szersze grono interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych), niż tylko klienci;
6. z punktu widzenia dorobku zarządzania wiedzą można wyróżnić intelektualną wartość dodaną, a także wartość dodaną firmy i interesariuszy (przy czym wartość dodana firmy nie jest sumą wartości dodanych interesariuszy wewnętrznych);
7. systematycznie mierzona wartość dodana firmy (dotyczy wielkości przyrostów) dostarcza decydującym informacji o tempie i kierunku rozwoju firmy oraz umożliwia świadome nią zarządzanie;
8. podejście łańcucha tworzenia wartości (proces) przedsiębiorstwa nie w pełni wyjaśnia mechanizm jej powstawania, a tym samym mechanizm tworzenia wartości dodanej⁸.

⁶ Problem ten od lat 80. tych próbują zniwelować takie koncepcje jak EVA (Economic Added Value), ABC (Activity Based Costing) czy ABM (Activity Based Management). Por. W. Cwynar, A. Cwynar, Ocena wyników przedsiębiorstwa w świetle modelu ekonomicznego, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie* 1999, nr 3; K. Leszczyński, Krytyczna analiza miernika EVA oceny wykorzystania kapitału spółek, *Nasz Rynek Kapitałowy* 2000, nr 2; W. Kot, Wykorzystanie modelu EVA do szacowania wartości przedsiębiorstwa, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie* 2003, nr 1 i 2; G. Świeży, Wykorzystanie ekonomicznej wartości dodanej w zarządzaniu finansami, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 2002, nr 8; T. Wnuk, Identyfikacja działań i ustalania ich kosztów na potrzeby ABC, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie* 1999, nr 3; T. Wnuk, Uwarunkowania i problemy doboru nośników kosztów działań na potrzeby ABC, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie* 2000, nr 3. R. Piechota, Implementacja systemu Activity Based Costing w małych firmach, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie* 2000, nr 9; N. Roztocki, K. LaScola Nedy, An Intergrated Activity Based Costing and Economic Value Added System as an Engineering Management Tool for Manufacturers, University of Pittsburgh, Pittsburgh 1998; Takayuki Asada, Jack C. Bailes, Kanichi Suzuki, Zastosowanie koncepcji ABM w zarządzaniu typu Hoshin, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie*, 2001, nr 6.

⁷ B. Dobrodziej, A. Lozano, S. Sysko-Romańczuk, *Źródła nieefektywnego wykorzystania finansów firmy*, artykuł opublikowany w materiałach konferencyjnych. Zachodniopomorskiego Forum Finansowo-Kapitałowego „Twój Kapitał 2001”, Szczecin 2001 r., s. 270.

⁸ Zob. R.S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2002.

Użyteczniejszym jest połączenie koncepcji łańcucha wartości z podejściem przyczynowości.

Dotychczasowe koncepcje wartości przedsiębiorstwa wyjaśniają jej istotę i stanowią dobre podłoże do dyskusji merytorycznych, ale z uwagi na swoje skomplikowanie i brak mierzalności nie są przydatne kadrze zarządzającej jako narzędzie zarządzania firmą⁹.

Istnieje bowiem luka w teorii i praktyce zarządzania w obszarze wykorzystania kategorii *wartości dodanej* jako narzędzia doskonalenia systemów zarządzania przydatnego kadrze zarządzającej przedsiębiorstwa.

Stąd koniecznym jest:

- 1. określenie charakteru i zdefiniowanie kategorii wartości dodanej firmy,**
- 2. opisanie charakterystyki procesu powstawania wartości dodanej firmy,**
- 3. opracowanie sposobu mierzenia wartości dodanej firmy.**

Wartość dodana – próba analizy pojęcia i jego definicji

Wartość dodana w znaczeniu ogólnym określa przyrost wartości w czasie w wyniku zamierzonych procesów oraz mierzy poziom spełnienia oczekiwań strony, która je formułowała.

Sprecyzowania wymaga pojęcie wartość (i/lub wartości), charakter procesu lub procesów oraz strona (człowiek, firma i/lub interesariusz), której ona dotyczy. Wartość dodana jest konstrukcją wielowymiarową i zdeterminowaną stroną, do której się odnosi.

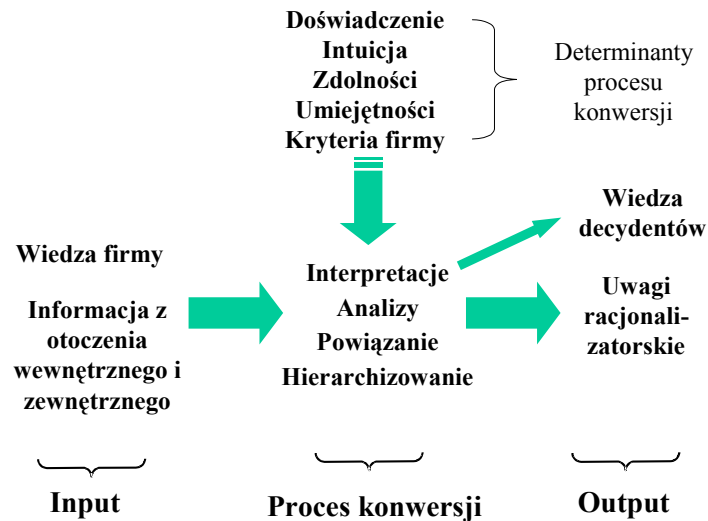
Wyżej przedstawione studia literaturowe oraz badania empiryczne¹⁰ pozwoliły zidentyfikować ogólny proces powstawania wartości dodanej składający się z trzech etapów:

1. etap podejmowania decyzji (działania pośrednie)
2. etap budowania planów działania (działania pośrednie)
3. etap realizacji wartości dodanej (działania bezpośrednie)

W pierwszym etapie decydenci firmy analizują sposób jej funkcjonowania oraz zachodzące zmiany w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Interpretują przedstawione im informacje i, w oparciu o własne zdolności, umiejętności, doświadczenie, oceniają stan firmy i jej otoczenia w celu identyfikacji, hierarchizacji i powiązania przyczynowo-skutkowego

⁹ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 101; L. Edvinsson, A. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 45.

tych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, od których zależy sprawność działania firmy. Wynikiem tego procesu są, z jednej strony, wnioski racjonalizatorskie poprawiające, jak i doskonalące dotychczasowe funkcjonowanie firmy, a z drugiej, wzrost wiedzy pracowników firmy w zakresie analizowanych zagadnień (patrz rys. 1).

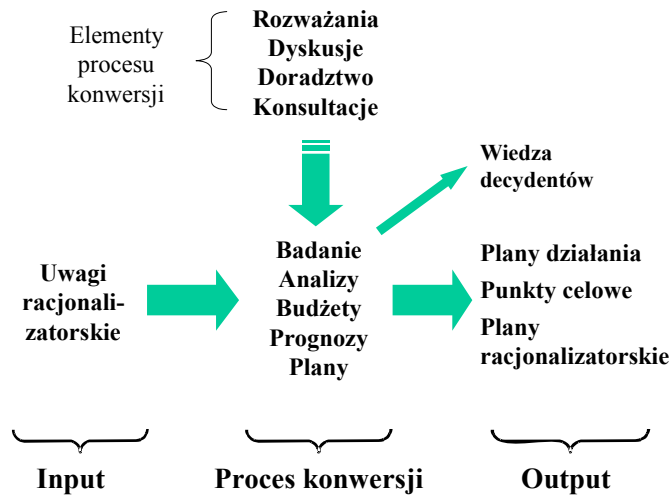


Rys.1. Etap podejmowania decyzji

Źródło: A. Lozano Platonoff, System dynamicznego zarządzania dla średnich przedsiębiorstw, Uniwersytet Szczeciński, materiał powielany, s.82 .

W drugim etapie decydenci tworzą potrzebne opracowania (badania, analizy, budżety, plany, itp.), na podstawie których oceniają przydatność i korzystność wniosków racjonalizatorskich. Wynikiem tego procesu są konkretne plany do wykonania oraz dalszy wzrost wiedzy pracowników firmy w zakresie analizowanych zagadnień (patrz rys. 2).

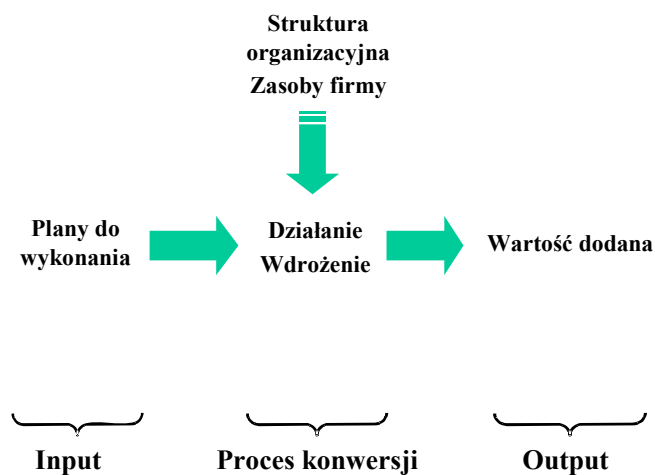
¹⁰ W latach 2001-2002 A. Lozano Platonoff i S. Sysko-Romańczuk prowadzili projekt badawczy dotyczący przeglądu strategicznego 68 średniej wielkości przedsiębiorstw w celu określenia kluczowych barier wewnętrznych w rozwoju tychże firm.



Rys.2. Etap budowania planów działania

Źródło: A. Lozano Platonoff, System..., s.83 .

W trzecim etapie z kolei pracownicy realizują swoje zadania oraz wykonują zatwierdzone plany i programy działania dostosowujące firmę do zachodzących zmian w otoczeniu. Wynikiem tego procesu jest tworzenie wartości dodanej firmy (rys. 3).



Rys. 0. Etap realizacji wartości dodanej

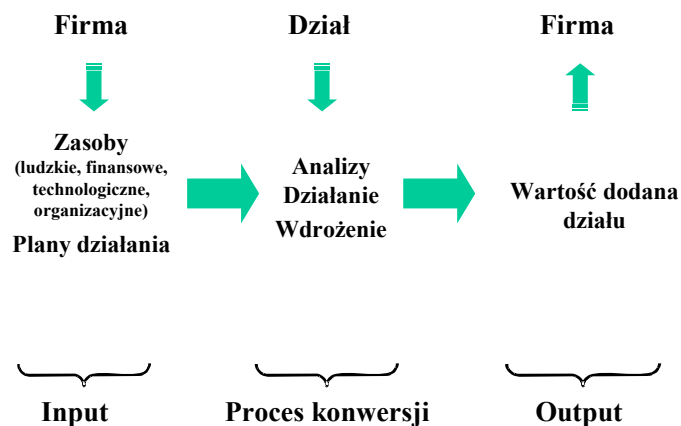
Źródło: A. Lozano Platonoff, System..., s.83 .

Wygenerowana w omówionym procesie wartość dodana ma swój trojaki wymiar.

Z punktu widzenia człowieka, jako istoty myślącej, ogólną wartością jest wiedza. Zatem możemy mówić o istnieniu **Intelektualnej Wartości Dodanej (IWD)**, którą jest przyrost wiedzy będący wynikiem przetworzenia informacji w procesie konwersji (rozważanie, komunikowanie) uwarunkowanym doświadczeniem, intuicją, wartościami, zdolnościami i umiejętnościami danej osoby.

Z kolei z punktu widzenia przydatności kategorii wartości dodanej w zarządzaniu firmą należy wyróżnić:

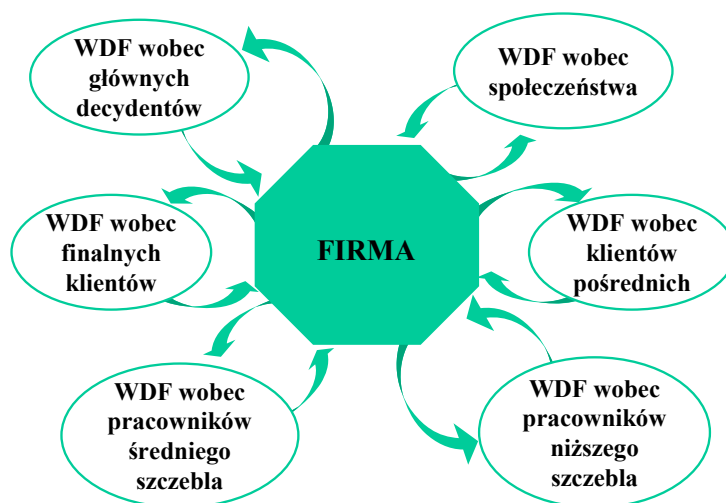
1. **Wartość dodaną poszczególnych jednostek organizacyjnych w stosunku do firmy jako całości**– definiowana jest ona jako korzyść odnoszona przez firmę z powodu utrzymywania przez nią określonych funkcji wykonywanych przez istniejące komórki i jednostki organizacyjne (umownie zostały one określone jako działy). Powinna mieć ona skwantyfikowaną postać celów poszczególnych działów firmy do realizacji, których ocenę należy dokonywać w odniesieniu do racjonalności kosztowej, definiowanej jako porównanie kosztu utrzymywania określonych funkcji z kosztem wykorzystania zalet outsourcingu (patrz rys. 4).



Rys. 3. Proces tworzenia wartości dodanej działów firmy

Źródło: A. Lozano Platonoff, System..., s.84 .

2. **Wartość dodana firmy wobec jej interesariuszy** - w tym przypadku definiowana jest ona jako wielowymiarowa miara określająca poziom zaspokojenia materialnych oraz niematerialnych oczekiwań poszczególnych interesariuszy (patrz rys. 5 i tabela 1).



Rys. 4. Rodzaje wartości dodanych tworzonych przez firmę względem jej interesariuszy

Źródło: A. Lozano Platonoff, System..., s.85 .

Poszczególni interesariusze firmy oczekują od niej zróżnicowanych wartości. Poziom spełnienia tych oczekiwań determinuje efektywność działania firmy, gdyż poszczególni interesariusze generują zróżnicowany ekwiwalent za otrzymane korzyści (środki pieniężne ze strony klientów, dostępność do kapitału oraz prorozwojowe decyzje ze strony właścicieli, przychylność ze strony społeczeństwa oraz zaangażowanie pracowników).

Wartość dodana – próba operacjonalizacji pojęcia

Jak już wcześniej zostało to udowodnione wartość dodana firmy nie jest, z punktu widzenia zarządzania, pojęciem normatywnym, ale relatywnym. Ma ona swój sens tylko w odniesieniu do konkretnych interesariuszy firmy. Tylko wtedy możliwe i uzasadnione jest jej określanie i mierzenie. Należy także zaznaczyć, że wartość dodana firmy nie jest także prostą sumą częściowych wartości dodanych poszczególnych interesariuszy. Przykłady częściowych wartości dodanych zostały zaprezentowane w poniższych tabelach wraz z propozycją sposobu ich mierzenia.

Tabela 2. Przykładowe elementy WDF wobec GD

Oczekiwane korzyści	Miernik	Stan pożądany	
		Interesariusz A	Interesariusz B
Rentowność	ROE (roczny)	16%	13%
Rozwój	Procent rocznego wzrostu obrotów i kapitału firmy	16%	19%
Ryzyko	Minimalny poziom SDD	79%	79%
	Procent reinwestowanego zysku	40%	20%

Inytucjonalizacja firmy	Minimalny poziom kompetencji KKŚ (egzamin roczny)	75%	75%
-------------------------	---	-----	-----

Źródło: A. Lozano Platonoff, *System...*, s.123.

W przypadku wartości dodanej firmy dla społeczeństwa należy uwzględnić także informację o dotychczasowym poziomie świadomości realizowania przez firmę korzyści względem tej grupy.

Tabela 3. Przykładowe elementy WDF wobec społeczeństwa

Oczekiwane korzyści społeczeństwa	Miernik	Pożądany stan	Poziom świadomości
Ilość miejsc pracy	Ilość zatrudnionych osób z regionu działania firmy	220 osób	75%
Wsparcie lokalnych inicjatyw	Dotacje, finansowe lub rzeczowe (w tys. zł)	120	52%
Lobbing na rzecz społeczeństwa	Ilość wspieranych inicjatyw	3	40%
Organizacja Dnia Sportu	Patronat nad Dniem Sportu	tak	88%

Źródło: A. Lozano Platonoff, *System...*, s.147.

Przy analizie oczekiwanej WDF z perspektywy pracowników należy przeprowadzić ją w podziale na dwie grupy: kadrę kierowniczą średniego szczebla (KKŚ) oraz pozostałych pracowników (PP).

Tabela 4. Przykładowe elementy WDF wobec KKŚ

Oczekiwane korzyści KKŚ	Miernik	Faktyczny stan	Oczekiwany stan
Wynagrodzenia	Porównanie poziomu płac z rynkiem	105%	100%
Perspektywa rozwoju	Ilość szkoleń w roku na pracownika	2	3
Atmosfera pracy	Ocena zachowania pracowników wg ustalonych wartości	75%	90%
Uznanie	Organizacja spotkań przedstawiających wyniki firmy, połączonych z wręczeniem nagród pracownikom	0	2
Wsparcie osobiste	Fundusz na wewnętrzne kredyty niskoprocentowe na zakup mieszkania, wakacje lub osobiste wykształcenie (tys. zł)	200	400

Źródło: A. Lozano Platonoff, *System...*, s.147.

W przypadku pozostałych pracowników oprócz zidentyfikowania ich oczekiwań należy także ocenić poziom zadowolenia i uświadomienia pracowników odnośnie oczekiwanych korzyści.

Tabela 0. Przykładowe elementy WDF wobec PP

Oczekiwane korzyści PP	Miernik	Faktyczny stan	Oczekiwany stan	Poziom świadomości
Wynagrodzenia	Porównanie poziomu płac z rynkiem	108%	95%	98%
Stabilność pracy	Poziom rotacji pracowników	3%	5%	98%
Atmosfera pracy	Ocena zachowania pracowników wg ustalonych wartości	75%	80%	83%
Rozwój zawodowy	Ilość szkoleń w roku na pracownika	1	2	25%
Uznanie	Organizacja spotkań w celu przedstawienia wyników firmy, i wręczenia nagród	0	2	87%

Źródło: A. Lozano Platonoff, *System...*, s.148.

Klientów z kolei należy podzielić na najważniejszych klientów, klientów pośrednich (tzn. sklepy, hurtownie, dystrybutorów, itd.) i finalnych (ostatnich w łańcuchu). Nadrzędną zasadą przy opracowywaniu WDF dla wszystkich klientów jest przeprowadzenie porównań z konkurencją. Na tej podstawie można również określić oczekiwane przez interesariuszy korzyści, których firma nie jest obecnie w stanie zapewnić.

W przypadku wszystkich klientów należy określić średnią wagę, którą poszczególne grupy przypisują każdej korzyści przy podejmowaniu decyzji o zakupie. Waga może być określona dwoma sposobami: jako procent od całości¹¹ lub skala wartości¹². Zbadanie poziomu świadomości również jest bardzo ważnym elementem, gdyż dosyć często percepcja klientów jest ograniczona pewnymi schematami mentalnymi¹³. Również przydatne byłoby zbadanie poziomu braku świadomości WDF u tych klientów, którzy nie nabywają produktów firmy (kupują od konkurencji). W celu przeprowadzenia tego badania można wprowadzić drobne zmiany do ankiety dla klientów, adresując ją do klientów konkurencji (por. tabela 6, 7, 8).

Tabela 6. Przykładowe elementy WDF wobec najważniejszych klientów

Oczekiwane korzyści najważniejszych klientów	Miernik	Waga ¹⁴	Firma	Konkurencja	Poziom świadomości
Jakość ¹⁵	Wyniki z ankiet	30%	92%	85%	80%
Bogactwo oferty	Ilość wyrobów	20%	17	19	82%
Warunki dostawy	Ilość dostaw tygodniowo	5	2	1	90%
Warunki sprzedaży	Termin płatności (ilość dni)	10%	15	15	100%

¹¹ Oznaczając każdą korzyść jako procent wagi, gdzie łączna suma wag wynosi 100 procent

¹² Tzn. każda korzyść punktowana jest oddzielnie, np. w skali 1-10.

¹³ Schematy te powstają wskutek braku informacji (np. odnośnie jakości użytych do produkcji surowców, rzetelności obsługi reklamacji, itd.), uprzednich błędów dotyczących oferty (np. brak odpowiedniej obsługi posprzedażowej, nieterminowość dostaw, itd.), które zostały wyeliminowane, ale klient jest nadal przekonany, że mają one w dalszym ciągu miejsce.

¹⁴ W tym przypadku waga jest określona jako procent istotności każdej oczekiwanej korzyści w stosunku do wszystkich oczekiwanych korzyści.

¹⁵ Jakość wyrobu należy uszczegółowić, tzn. rozbić na poszczególne jej elementy (np. trwałość, zapach, kolor, elastyczność, gęstość, rozmiar).

Dodatkowe usługi	Naprawy na miejscu	5%	tak	tak	100%
Obsługa	Uprzejmość ekspedienta	10%	85%	90%	100%
Opakowanie	Ujednolicone (charakterystyczne dla firmy)	10%	tak	nie	85%
Inne		10%			

Źródło: A. Lozano Platonoff, *System...*, s.149.

Tabela 7. Przykładowe elementy WDF wobec klientów finalnych

Oczekiwane korzyści klientów finalnych	Miernik	Waga	Firma	Konkurencja	Poziom świadomości
Jakość ¹⁶	Wyniki z ankiet	50%	87%	90%	75%
Bogactwo ofert	Ilość wyrobów	20%	45	31	90%
Dostępność części zamiennych	Czas oczekiwania na części zamienne	20%	0	24 godz.	70%
Obsługa posprzedażowa	Czas realizacji przez serwis	4%	4 godz.	36 godz.	65%
Warunki sprzedaży	Sprzedaż ratalna	4%	nie	tak	85%
itp.		x%			

Źródło: A. Lozano Platonoff, *System...*, s.150.

Tabela 8. Przykładowe elementy WDF wobec klientów pośrednich

Oczekiwane korzyści pośrednich klientów	Miernik	Waga	Firma	Konkurencja	Poziom świadomości
Warunki dostawy	Ilość dostaw tygodniowo	5%	2	1	90%
Bogactwo oferty	Ilość wyrobów	20%	45	31	90%
Warunki sprzedaży	Termin płatności	25%	10 dni	15 dni	100%
Dodatkowe usługi	Szkolenie nt. sposobu wykorzystania wyrobów	5%	tak	nie	85%
Obsługa reklamacji	Uciążliwość dla pośrednika	20%	35%	65%	85%
Opakowanie	Łatwość magazynowania	10%	80%	85%	80%
Zadowolenie klientów	Udział firmy w rynku	15%	16%	średnio 9%	70%

Źródło: A. Lozano Platonoff, *System...*, s.150.

Na podstawie wyżej wymienionych tabel główni decydenci mogą analizować wyspecyfikowane korzyści, których oczekują poszczególne grupy interesariuszy. Poziom spełnienia tych oczekiwań istotnie wpływa na rozwój firmy, gdyż poszczególni interesariusze generują ekwiwalent za otrzymane korzyści (środki pieniężne ze strony klientów, dostępność do kapitału oraz prorozwojowe decyzje ze strony właścicieli, przychylność ze strony społeczeństwa, zaangażowanie pracowników, itd.).

¹⁶ Jakość wyrobu należy uszczegółowić, tzn. rozbić na poszczególne jej elementy (np. trwałość, zapach, kolor, elastyczność, gęstość, rozmiar).

Wartość dodana a sprawność działania firmy

Generowanie wartości dodanej firmy względem jej interesariuszy powinno być świadomym procesem, tzn. decydenci powinni wiedzieć:

1. w jaki sposób funkcje i zadania realizowane przez poszczególne działy przyczyniają się do jej powstawania;
2. jaki jest i od czego zależy poziom sprawności realizowanych funkcji;
3. jaki jest skutek sprawności realizowanych funkcji w odniesieniu do sprawności działania całej firmy.

Takie podejście oznacza konieczność zaprojektowania i wdrożenia w firmie takiego systemu zarządzania, który umożliwiłby uporządkowanie wszystkich działań w firmie tak, by uzyskać efekt synergii w postaci spełnienia zakładanych poziomów wartości dodanej interesariuszy oraz ich modyfikacji na następny okres. Ten obszar badawczy jest aktualnie w obszarze zainteresowań autorów.