

Marek Jabłoński\*  
Adam Jabłoński\*\*

## WYBRANE CZYNNIKI ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ ORGANIZACJI NON PROFIT

### STRESZCZENIE

*W artykule przedstawiono propozycję podejścia do zarządzania wartością w organizacjach non profit. Zwrócono uwagę na możliwości wykorzystania tej koncepcji w realizacji strategii tych organizacji. Opracowano model przedstawiający kluczowe czynniki tworzenia wartości dla interesariuszy dla organizacji non profit. Wyznaczono podstawowe nośniki kreacji wartości dla tych organizacji.*

### WPROWADZENIE

Koncepcja zarządzania wartością firmy (*Value Based Management*) dotychczas stosowana była tylko dla przedsiębiorstw i dla nich też głównie była dedykowana. Opiera się ona na zasadzie długotrwałego tworzenia wartości dla akcjonariuszy, a więc procesu w wyniku którego firma jest w stanie osiągnąć zwrot od kapitału wyższy od kosztu kapitału. Taka dodatnia różnica, która może być zatrzymana w firmie lub podzielona między udziałowców, to właśnie wartość, której szukają udziałowcy, gdy podejmują decyzję o inwestowaniu w daną firmę<sup>1</sup>.

Oznacza to, że w tej koncepcji rozpatrywanie osiągnięć przedsiębiorstwa ukierunkowane jest na perspektywę finansową. Inaczej jest w przypadku organizacji niedochodowych, gdzie działalność oceniana jest z perspektywy zadowolenia interesariuszy, a środki finansowe poddawane są kontroli z punktu widzenia efektywnego ich wydatkowania. Zadać można więc pytanie: czy wybrane założenia koncepcji zarządzania wartością (*Value Based Management*) mogą być z powodzeniem wdrożone w organizacjach non profit?

Autorzy próbują odpowiedzieć na to pytanie przedstawiając własną interpretację podejścia do koncepcji zarządzania wartością dla organizacji niedochodowych.

\*\* Dr P.W. – Konsulting „OTTIMA plus”.

\* Dr P.W. – Konsulting „OTTIMA plus”.

1 R. W. Mills, *Dynamika wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców*, Gdańsk 2005, s. 15.

## ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ

Zarządzanie wartością firmy (*Value Based Management*) w ostatnich latach ma coraz więcej zwolenników. Jest to związane z formułowaniem jednego z nadrzędnych celów istnienia organizacji, jakim jest maksymalizacja wartości firmy. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa polega więc na takim zarządzaniu poszczególnymi obszarami działalności firmy, aby wartość dla właścicieli była jak najwyższa. Aby to osiągnąć, trzeba w taki sposób zarządzać działalnościami, by przez oddziaływanie na czynniki wartości tak kształtować finansowe wyniki, żeby w rezultacie osiągnąć obraz akceptowalny przez udziałowców<sup>2</sup>. Dlatego też koncepcja ta wymaga przyjęcia odpowiedniej strategii zarządzania organizacją. Powinna się ona koncentrować przede wszystkim na:

- prawidłowym zdefiniowaniu nośników wartości przedsiębiorstwa (*Value drivers*);
- wybraniu odpowiednich mierników oceny kształtowania tej wartości;
- analizie korzyści osiąganych z różnych form realizowanych przedsięwzięć gospodarczych;
- włączeniu wszelkich stron zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstwa (*stakeholders*), a szczególnie menedżerów i pracowników w proces kreowania wartości<sup>3</sup>.

Strategia ta wymaga więc ukierunkowania działalności wszystkich członków organizacji na osiągnięcie najlepszych wyników z wykorzystaniem efektywnych systemów motywacyjnych. Wyniki te powinny odnosić się nie tylko do wartości finansowych, ale także niematerialnej wartości firmy. Te nowe źródła wartości wraz z dotychczasowymi finansowymi i marketingowymi generatorami wartości, kształtują całościowy układ współzależności czynników, decydujących o powodzeniu strategii budowania wartości w długim okresie<sup>4</sup>.

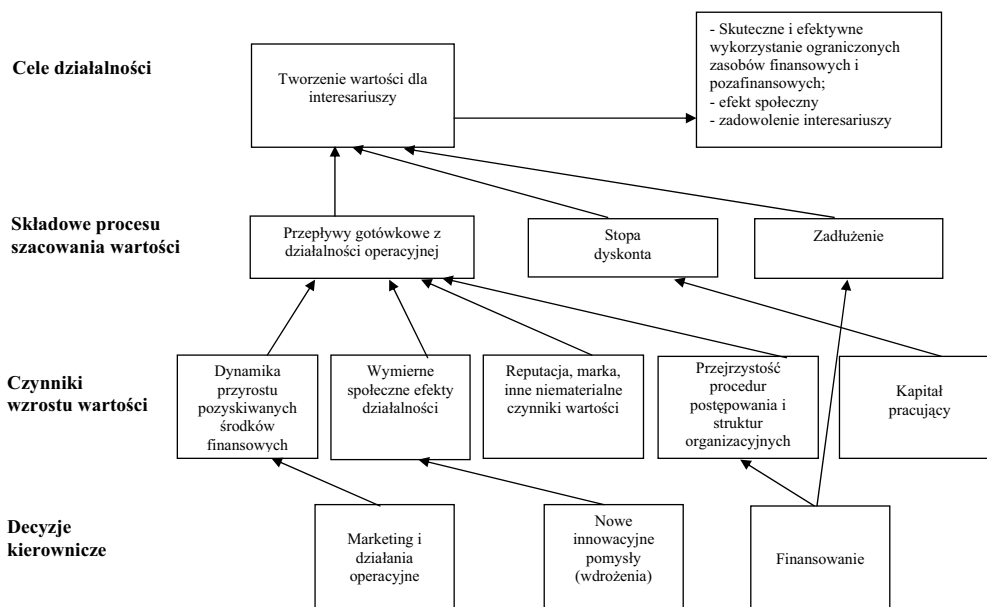
Przyjmując zatem założenia kreowania wartości w dłuższej perspektywie dla organizacji non profit istotną będzie ocena tej wartości postrzegana przez sponsorów (donatorów), a także pozostałych odbiorców realizacji misji. Ta wymierna wartość stanowić będzie kluczowy czynnik sukcesu zarówno w aspekcie pozyskiwania środków na działalność statutową, jak i społecznego odbioru i akceptacji podstawowej działalności. Zagadnieniem fundamentalnym w formułowaniu strategii wartości organizacji non profit jest właściwe zdefiniowanie nośników tej wartości. Związane jest ono z łańcuchem wartości, jaki tworzy organizacja na potrzeby realizacji konkretnych przedsięwzięć o charakterze społecznym.

Oprócz organizacyjnych czynników tworzenia wartości, które ukierunkowane będą na skuteczność w realizacji celów i zadań organizacji non profit istotne będą aspekty związane z reputacją, marką, sieciami relacji, *know-how*, wiedzą i innymi zdolnościami o charakterze niematerialnym. Ich właściwa kombinacja tworząca postać efektywnego modelu zarządzania kształtuje teraźniejszy, jak i przyszły potencjał rozwoju tego typu organizacji. Poniżej na rysunku 1 przedstawiono czynniki tworzenia wartości dla interesariuszy dla organizacji non profit.

2 T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Warszawa 2005, s. 34.

3 P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Warszawa 2007, s. 15.

4 „Wycena i zarządzanie wartością firmy”, praca zbiorowa pod redakcją A. Szablewskiego i R. Tuzimka, Warszawa 2005, s. 28.



**Rysunek 1.** Czynniki tworzenia wartości dla interesariuszy dla organizacji non profit

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: P. Doyle, *Marketing wartości*, Warszawa 2003, s. 60.

Na powyższym rysunku widać, iż decyzje kierownicze menedżerów organizacji non profit powinny koncentrować się głównie na marketingu i działalności operacyjnej, kreowaniu nowych pomysłów i ich wdrażaniu w życie oraz stałym poszukiwaniu efektywnych źródeł finansowania działalności. To z kolei powinno wpływać na dynamikę przyrostu pozyskiwanych środków finansowych na działalność misyjną, wymierne społeczne efekty działalności, wzrost reputacji i siłę kapitału pracującego. Bardzo ważnym czynnikiem wzrostu wartości będzie przejrzystość procedur postępowania organizacji non profit, czytelność jego struktur organizacyjnych dla interesariuszy. Tylko przejrzysty sposób funkcjonowania będzie akceptowany i pozytywnie odbierany społecznie. Czynniki te w głównej mierze będą wzmacniać dodatnie przepływy gotówkowe oraz minimalizować zadłużenie.

W tak przyjętym modelu celem działalności będzie silna orientacja na tworzenie wartości dla interesariuszy mierzona wymiernym efektem społecznym przy skutecznym i efektywnym wykorzystaniu ograniczonych zasobów finansowych i pozafinansowych dającym zadowolenie interesariuszy.

Podstawowym składnikiem procesu budowania wartości dla organizacji non profit umożliwiającego osiągnięcie wyżej opisanych celów będą przepływy gotówkowe z działalności operacyjnej. W tym też obszarze powinny być skoncentrowane głównie działania analityczne w aspekcie kreowania wartości. Umiejętności menedżerskie zarządzających organizacjami non profit można więc ocenić na podstawie przedsiębiorczości w obszarze pozyskiwania funduszy od donatorów oraz umiejętnej alokacji już posiadanych zasobów finansowych. Oczywiście pozyskiwanie tych funduszy związane jest z wydatkami marketingowymi skutkującymi uszczupleniem budżetu, dlatego też zasadniczym problemem jest przyjęcie odpowiedniej dla danej sytuacji strategii

marketingowej w tym obszarze. W tym kontekście dobre jest połączenie zasad marketingu relacji z agresywnym marketingiem ukierunkowanym na pozyskanie nowych sponsorów z nowych, dotychczas nieznanych środowisk. Ponieważ rozwijanie relacji ze stałymi donatorami (sponsorami) jest w naturalny sposób bardziej zyskowne niż ich zdobywanie, pojawia się zagrożenie, że organizacja nadmiernie skupi się na istniejących kosztem dbałości o wystarczający napływ nowych darczyńców, mogących zapewnić największe strumienie wpływów w przyszłości<sup>5</sup>.

Dlatego też wraz z wdrożeniem koncepcji zarządzania wartością w organizacjach non profit często istnieje potrzeba zmiany orientacji kultury organizacyjnej z zarządzania zadaniami, na zarządzanie wynikami (*Performance Management*). Narzędziem stosowanym do tego celu jest często już wykorzystywana w organizacjach niedochodowych Strategiczna Karta Wyników (*Balanced Scorecard*). Stanowić ona może platformę pomiaru wartości organizacji z punktu widzenia czterech perspektyw: finansów, klientów, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju. Jej zasadnicze walory zostały już szeroko opisane w literaturze przedmiotu, natomiast zagadnieniem rozwojowym wydaje się jej zastosowanie w organizacjach niedochodowych w kontekście budowy wartości. Pomimo tego, iż niektórzy autorzy prac w zakresie zarządzania wartością firmy uważają, iż model *Balanced Scorecard* wcale nie musi być związany z założeniami *Value Based Management* szczególnie na przykładzie sektora publicznego<sup>6</sup>. W celu oceny kreacji wartości organizacji non profit naszym zdaniem należy wykorzystać cały szereg mierników pomiaru osiągnięć, które w tego typu organizacjach będą często miały charakter niematerialny, co powinno znacząco wpłynąć na dodatnie przepływy gotówkowe gwarantujące realizację celów. Należy jednak pamiętać, iż dla organizacji niedochodowych w perspektywie finansowej zysk stanowi nie tyle cele, ile ograniczenia. Organizacje te muszą ograniczyć swoje wydatki do kwoty przewidzianej w budżecie. Jednakże ich sukces nie może być mierzony stopniem realizacji budżetu czy wielkością oszczędności a efektywnością i skutecznością w podejmowaniu decyzji finansowych. Dalszymi celami jest równoważenie celów w zaspokajaniu potrzeb interesariuszy w odniesieniu do perspektyw klientów, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju.

Odmienność i różnorodność organizacji niedochodowych jest tak duża, że prawie nie istnieje grupa miar osiągnięć, które można by zastosować jako standardy. Projektować należy, więc indywidualne, specyficzne mierniki pomiaru ich wartości<sup>7</sup>. Zasadnicze jest także znalezienie, wzmocnienie i zarządzanie kluczowymi czynnikami wzrostu wartości tych organizacji. Odmienność tych organizacji wynika głównie ze względu na inne łańcuchy wartości i zakresy działalności. Istotną kwestią jest także to, iż organizacje non profit tworzą sieci relacji z innymi podmiotami, a przez to granice ich funkcjonowania są rozmyte. Trudno, więc opisać je tymi samymi miarami.

5 A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Kraków 2004, s. 182.

6 T. Malmi, S. Ikäheimo, *Value Based Management practices – some evidence from the field*, „Management Accounting Research” 14 (2003), s. 237.

7 M. De- Los- Angeles Gil- Estallo, F. G. De- La- Fuente, C. Griful- Miguela, *The Strategic Social Map of a Nongovernmental Organization*, „International Advances in Economic Research” (2006), Nr 12, s. 112.

## PODSUMOWANIE

Problematyka zarządzania wartością (*Value Based Management*) staje się w ostatnich latach podstawową metodą pomiaru sukcesu organizacji. Rozwijana dotychczas w Stanach Zjednoczonych zyskuje coraz większą popularność również w Europie. Zainteresowanie nią wzmacnia także popularność fenomenu zarządzania efektywnością organizacji, jaką jest niewątpliwie Strategiczna Karta Wyników (*Balanced Scorecard*). Organizacje non profit są poddawane ocenie. Środki finansowe przekazane przez donatorów (sponsorów) powinny być w jak najlepszy sposób wykorzystane przez zarządzającymi tymi organizacjami. Nie chodzi jednak tylko o ich efektywne wydatkowanie, ale długotrwałą wartość organizacji na potrzeby jej przyszłych możliwości realizacji misji. Do tego niezbędne są przepływy gotówkowe, które uwiarygodniają firmę w oczach interesariuszy. Efekty społeczne i doświadczenia organizacji non profit nabrane podczas realizacji konkretnych przedsięwzięć zwiększają wartość rynkową. Nie chodzi tutaj jednak o wartość sprzedażową lecz o wartość, która zwiększa szansę powodzenia w realizacji misji, a przy tym osiągnięcie efektów społecznych.

## SUMMARY

### SELECTED FACTORS OF MANAGEMENT – THE VALUE OF NON PROFIT ORGANIZATION

*In the article introduced the proposal the approach to the Value Management in Non Government Organization (NGO). Presented the Possibility of the using Conception Value Based Management in implementing of the Strategy for NGOs. The model which presented the core value drivers for stakeholders of NGOs was introduced.*