

Elżbieta Małgorzata Jagiełło

Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur – Warszawa

WARTOŚCI W FIRMIE JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W NIESTABILNYCH CZASACH

Streszczenie

Celem rozważań jest przedstawienie koncepcji zarządzania poprzez wartości (*Managing by Values* – MBV) jako źródła przewagi konkurencyjnej firmy w niestabilnych czasach. Odwołując się do pojęć kultury organizacji oraz hierarchii potrzeb według Masłowa, Rosenberga i Diltsa, autorka uzasadnia tezę o potrzebie odejścia od zarządzania wartością firmy przez instrukcje czy też cele. Na potwierdzenie słuszności tego kierunku myślenia przytacza m.in. wyniki badań ECCO Network oraz cyklicznie publikowany raport z cyklu *Corporate Values Index*.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, zarządzanie wartością, zarządzanie poprzez wartości.

Kody JEL: L21, M12, M14

Wstęp

We współczesnym postmodernistycznym świecie i po kryzysie finansowym 2008 roku wciąż aktualna jest dyskusja na temat właściwych sposobów zarządzania i celów organizacji. Organizacja, aby sprostać współczesnym wyzwaniom i niestabilnemu otoczeniu musi stawać się coraz bardziej globalna, zróżnicowana, płaska pod względem struktury, sieciowa i elastyczna. Nieuchronnie prowadzi to do umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa bądź to w formie internacjonalizacji własności samego przedsiębiorstwa, bądź w formie internacjonalizacji jego produktów. W tym drugim przypadku internacjonalizacja nie oznacza nic innego, jak prowadzenie przez przedsiębiorstwo międzynarodowej wymiany handlowej: towarami, usługami, transakcjami finansowymi czy formułami rozliczeniowymi (Bernaś 2002, s. 348-356).

Umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa nieodłącznie wiąże się z koniecznością poszukiwania nowych źródeł konkurencyjności, w tym także nowych koncepcji zarządzania. Poszukiwania te intensyfikują się zwłaszcza w okresach zmniejszonej stabilności gospodarki światowej. Jednym z efektów tych poszukiwań jest idea zarządzania firmą przez wartości (*Managing by Values* – MBV). W warunkach szybko zmieniającego się otoczenia powrót do

wartości firmy i sprawdzenie, czy są one faktycznie podzielane przez pracowników firmy, czy tylko deklarowane werbalnie lub pisemnie, ma stanowić stabilny odnośnik i drogowskaz dla dalszych działań przedsiębiorstwa.

Zarządzania poprzez wartości nie należy mylić z zarządzaniem wartością firmy (*Value Based Management* – VBM), które stanowi całkowicie odmienną koncepcję. Munteanu et al. (2012) proponuje wręcz przeniesienie akcentu z zarządzania wartością firmy (*Value Based Management* – VBM) na zarządzanie firmą poprzez wartości (*Managing by Values* – MBV) lub inaczej ujmując przejście od wartości udziałowców (*shareholders*) do wartości zainteresowanych stron (*stakeholders*).

Zarządzanie wartością firmy (VBM) a zarządzanie firmą poprzez wartości (MBV)

Koncepcja wartości udziałowców w zarządzaniu wartością firmy (VBM) pojawiła się po raz pierwszy w książce Rappaporta (1986). Główną osią teorii autora jest udziałowiec i jego cel jako centrum wszystkich akcji strategicznych organizacji. W ujęciu tym wartość rozpatrywana jest wyłącznie z perspektywy akcjonariusza lub inwestora i cel ten dominuje nad pozostałymi rodzajami odpowiedzialności korporacji. Według autora, właściciele postrzegają organizację instrumentalnie i oczekują, że dostarczą im wartości w sensie finansowym. Wartość w tym kontekście mierzona jest ceną akcji, dywidendami lub zyskiem. Podstawowym założeniem w tej koncepcji jest to, że rola organizacji w społeczeństwie polega na byciu ekonomicznie efektywnym, co przez maksymalizowanie wartości udziałowców ma w konsekwencji doprowadzić do maksymalizacji społecznego bogactwa.

Strategia zarządzania wartością przedsiębiorstwa łączy zatem dwa podstawowe obszary decyzji finansowych – o finansowaniu działalności gospodarczej i o inwestowaniu, czyli efektywnym wykorzystaniu kapitałów firmy. W koncepcji tej, aby osiągać wyższą (w sensie finansowym czyli materialnym) wartość przedsiębiorstwa, trzeba poszukiwać oszczędniejszych źródeł finansowania, a uzyskane w ten sposób nadwyżki przeznaczać na efektywne inwestycje. Zdaniem Waśniewskiego (2011, s. 119), zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jest ogniwem łączącym strategię firmy z jej wynikami finansowymi. Nie można zatem mówić o skutecznym pomnażaniu wartości, wykluczając jedną z tych kategorii.

Przeciwnie, zarządzanie przez wartości (MBV) jest całkowicie odmienną koncepcją i odnosi się do wartości w sensie niematerialnym, tj. do tego, co jest naprawdę ważne w życiu zarówno osobistym, jak i zawodowym dla danego człowieka czy grupy osób. Oznacza to porzucenie dotychczasowego sposobu zarządzania np. przez instrukcje (*Managing by Instructions* – MBI) czy wyzna-

czanie celów (*Managing by Purpose* – MBP) na rzecz wartości podzielanych przez interesariuszy. Zatem jest jednoznaczne nie tylko ze zmianą charakteru dotychczasowego przywództwa z kontrolującego na partycypacyjne, ale również ze zmianą całej kultury organizacyjnej.

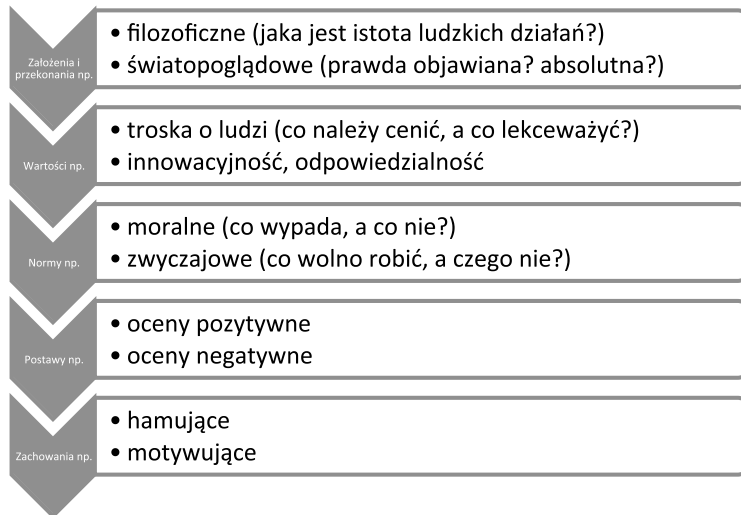
W ramach koncepcji MBV, oprócz wspólnych wartości, poszukiwana jest także odpowiedź na pytanie: w jaki sposób zachować spójność między wartościami deklarowanymi i wdrażanymi w praktyce? Generalnie, im większa organizacja, tym więcej czasu zajmuje ustalenie wspólnych dla wszystkich pracowników wartości. Według Kena Blancharda (Blanchard, O'Connor 1998), budowanie przewagi konkurencyjnej na bazie wartości firmy jest procesem, który trwa minimum 3 lata. Jednak wdrożenie zarządzania przez wartości w praktyce powoduje, że każdy pracownik czuje się twórcą kultury organizacji i jej sukcesów biznesowych. Jak ważny jest to moment w życiu firmy podkreśla Lachowski (2012, s. 337) twierdząc, że „rzecz w tym, aby wartości pozostawały względnie stałym elementem, który wyznacza punkt odniesienia w procesie ciągłych zmian i czasach niepewności”.

Wartości jako składnik kultury organizacyjnej

Idea zarządzania przez wartości nie jest nowa – sięga ona lat 60. XX wieku i pojęcia kultury organizacyjnej. W ówczesnych badaniach na temat organizacji pojawił się dylemat – czy analizować mechanizmy działania organizacji bez uwzględniania w niej ludzi, czy też koncentrować się na ludziach, w oderwaniu od formalnej struktury, którą jest organizacja. Zwolennicy analizowania mechanizmów wyprowadzali m.in. nowe reguły ekonomiczne (np. reguła Taylora) lub metodologie (np. metodologia nauk społecznych według Webera). Natomiast ich oponenci, podążając za przykładem Mayo, koncentrowali się na aspektach socjologicznych lub z zakresu psychologii społecznej (Fryzeł 2005, s. 25).

Współcześnie uważa się, że kultura organizacyjna (*organizational culture, corporate culture*) to podstawowe pojęcie w nowoczesnej teorii zarządzania w ramach tzw. podejścia kulturowego. Nogalski (1998, s. 105) definiuje kulturę organizacyjną jako „normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania”. Jeszcze dalej idzie Wójtowicz (2004, s. 161) porządkując ten obraz i przedstawiając sekwencję składników kultury organizacyjnej (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Składniki kultury organizacyjnej



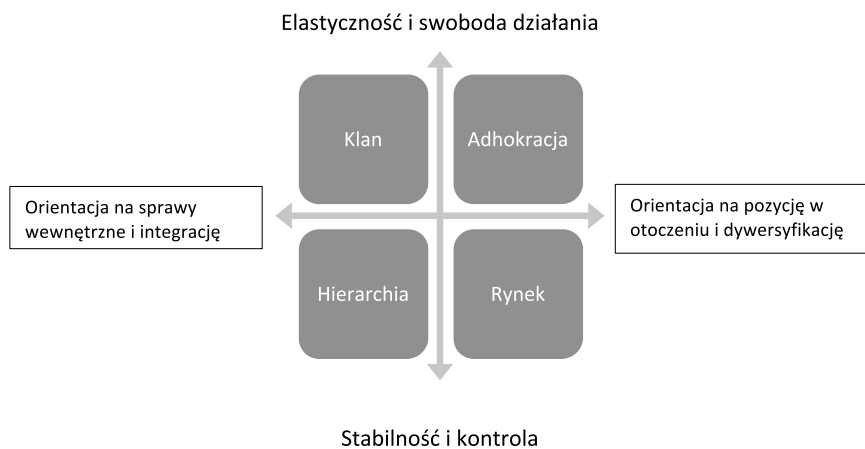
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wójtowicz (2004, s. 161); Rokeach (1973).

Bez względu na sposób pojmowania i definiowania kultury organizacyjnej widać, że ważną rolę odgrywają w niej wartości. Wartości, pozostając w bezpośrednim związku z przekonaniem czy założeniem, mogą być czymś, co spaja od wewnątrz kulturę organizacyjną. W niestabilnych czasach spójna kultura organizacyjna może stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej np. dzięki zwiększonej odporności na szoki ekonomiczne (podażowe lub popytowe).

O tym jak ważna jest spójność podzielanych wartości można się przekonać analizując model wartości konkurujących (*Competing Values Framework* – CVF) Camerona i Quinna (2003). Wywodzi się on z modelu efektywności organizacji opisanego pierwotnie przez Quinna i Rohrbaugha (1983). Powstał on na bazie wyników wielu badań dotyczących wartości kultury. Kiedy w latach 90. XX w. wiele firm w Stanach Zjednoczonych zdecydowało się na wprowadzanie zmian reorganizacyjnych w celu poprawienia swoich wyników, zauważono, że takie zmiany, jak np. zmniejszenie zatrudnienia (*downsizing*), reorganizacja procesów działania (*reengineering*) czy kompleksowe zarządzanie jakością (*total quality management*) nie przyniosły żadnych bądź bardzo słabe rezultaty w porównaniu z poniesionymi kosztami. Problem nie leżał bowiem w samych strategiach, a raczej w nieadekwatności kultur organizacji.

W modelu konkurujących wartości Camerona i Quinna wyróżniono dwie osie i opisano cztery typy kultury organizacji (por. rysunek 2).

Rysunek 2. Model wartości konkurujących



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cameron, Quinn (2003).

Skrócona charakterystyka czterech podstawowych typów kultur wygląda następująco:

1. Kultura hierarchii – panuje w organizacjach, w których podkreśla się znaczenie reguł, procedur, schematów. Podejmowanie decyzji odbywa się w sposób scentralizowany. Regulamin określa zachowania pracowników (np. instytucje państwowe, uniwersytety).
2. Kultura rynku – ważne jest zorientowanie na wyniki i stałe podwyższanie sprzedaży. Liczącymi się wartościami są konkurencyjność, wydajność i efektywność (np. wielkie korporacje).
3. Kultura klanu – bycie częścią „rodziny pracowniczej”, podążanie za tradycją oraz rytuałami, praca w grupie oraz poczucie przywiązania do innych osób w organizacji, wysoka samodzielność pracowników. Pracownicy są skłonni do ciężkiej pracy, nawet mimo niekiedy niższych pensji niż u konkurencyjnego pracodawcy. Wchodząc do organizacji nowy pracownik jest socjalizowany przez innych członków (np. instytuty naukowo-badawcze).
4. Kultura adhokracji – innowacyjność, kreatywność, skłonność do podejmowania ryzyka. Standardowymi praktykami są dynamiczna zmiana, indywidualna inicjatywa oraz korzystanie z autonomii pracowniczej. Organizację cechuje brak stałej struktury, a raczej praca od projektu do projektu (np. organizacje *non-profit*).

W rzeczywistości najczęściej mamy do czynienia z modelem mieszanym z przewagą jednego typu kultury. Jednak świadomość, jak bardzo oczekiwania pracowników mogą odbiegać od dominującego typu kultury w danej organizacji pozwala zrozumieć tło potencjalnych konfliktów międzyludzkich i źródło braku zaangażowania w sprawy firmy, a co za tym idzie braku sukcesu na rynku.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że zarządzanie przez wartości jest szczególnie ważne w złożonym środowisku zewnętrznym i wewnętrznym firmy. Jest to szczególnie istotne w okresach zmniejszonej stabilności rynkowej lub kryzysu gospodarczego. Wówczas MBV może odgrywać rolę azymutu i zwiększać pewność działania firmy na rynku. Jednak wprowadzenie MBV w praktyce, podobnie jak wprowadzenie każdej innej zmiany, wymaga odpowiedniej motywacji, zwłaszcza ze strony kadry zarządzającej.

Potrzeba jako motywacja do zmiany organizacyjnej

Potrzeba jest jedną z głównych kategorii ekonomicznych i z punktu widzenia jednostki łączy się z pojęciem wartości. Występowanie potrzeb rozumianych jako subiektywnie odczuwana rozbieżność pomiędzy *status quo* a stanem pożądanym jest najważniejszym motywem podejmowania procesu gospodarowania, polegającego na przekształcaniu zasobów w dobra ekonomiczne, które służą zaspokajaniu potrzeb.

W kontekście zmiany organizacyjnej, którą niewątpliwie jest przejście od BVM do MBV powstaje pytanie, jakie potrzeby mogą zmotywować liderów do odejścia od dotychczasowego sposobu zarządzania? W tym celu warto sięgnąć do dobrze znanej w ekonomii hierarchii potrzeb człowieka według Masłowa (2006), a także do coraz bardziej zyskujących na popularności we współczesnym świecie koncepcji potrzeb według Rosenberga oraz koncepcji neurologicznych poziomów rozwoju człowieka według Diltsa.

Rysunek 3. Hierarchia potrzeb w modelu Abrahama Masłowa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Maslow (2006).

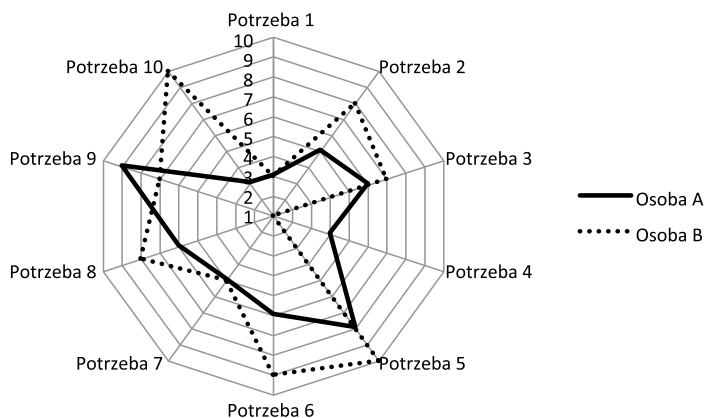
W modelu pochodzącym z lat 50. Maslow zakładał, że potrzeby są uwarunkowane biologicznie i mają swoją hierarchię. Nie jest możliwe przejście

na wyższy poziom potrzeb bez zaspokojenia potrzeb z niższego poziomu. W ostatnich latach swojego życia Maslow umieścił w hierarchii jeszcze jeden, najwyższy poziom potrzeb – autotranscendencję (*Self-Transcendence*), jednak w tekstach ekonomicznych była ona zwykle pomijana.

W kontekście niestabilnych czasów i zwiększonego ryzyka funkcjonowania przedsiębiorstw wydaje się, że motywacje do zmiany stylu zarządzania kadry zarządzającej mogą wywodzić się z dwóch poziomów: a) z poziomu bezpieczeństwa w sytuacji bezpośredniego zagrożenia pozycji firmy na rynku lub b) z poziomu samorealizacji jako wyraz dążenia do sukcesu rynkowego.

W latach 60. Rosenberg (2003), w przeciwieństwie do Maslowa, zaprezentował niehierarchiczne podejście do potrzeb człowieka w modelu znanym pod nazwą NVC (*Nonviolent Communication*). Autor przyjmuje w nim, że potrzeby wszystkich ludzi są takie same, a to co różni poszczególne jednostki między sobą, to stopień zaspokojenia potrzeb (por. rysunek 4).

Rysunek 4. Stopień zaspokojenia potrzeb według koncepcji NVC Rosenberga



Źródło: opracowanie własne.

Rosenberg podkreśla, że w modelu NVC konflikty międzyludzkie powstają nie na poziomie potrzeb, które są wspólne dla wszystkich ludzi, lecz na poziomie indywidualnych strategii (sposobów) ich zaspokojenia. Według autora, lista potrzeb ma charakter otwarty i może być rozszerzana.

W kontekście potrzeb warto się również przyrzeć koncepcji Diltsa (2003) i opracowanym przez niego poziomom neurologicznym człowieka (por. rysunek 5). Model Diltsa, podobnie jak Maslowa ma układ hierarchiczny co oznacza, że wejście na wyższy poziom neurologiczny możliwe jest dopiero po przejściu

poziomu niższego. Według autora, człowiek pozostając na poziomie neurologicznym środowiska poszukuje odpowiedzi na takie pytania, jak: Gdzie mogę coś jeszcze zmienić? Kiedy? Z kim? Przechodząc na poziom wyższy odnoszący się do zachowania, człowiek podejmuje pewne decyzje i działania zastanawiając się: Co zrobię? Co robię teraz? Jakie działania podejmuję? Na skutek tych działań nabywa pewne doświadczenia i umiejętności – wówczas stać go na bardziej osobistą refleksję: Jak robię? Czego mogę się nauczyć? Dochodząc do poziomu wartości i przekonań człowiek zadaje sobie pytanie o motywację: Dlaczego? Co mnie motywuje? Z punktu widzenia przywództwa i zarządzania poprzez wartości jest to punkt zwrotny. Według Diltsa dopiero osiągając ten poziom rozwoju neurologicznego człowiek jest w stanie zarządzać przez wartości.

Rysunek 5. Poziomy rozwoju neurologicznego człowieka według koncepcji Diltsa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dilts (2003, s. 315).

Pytania na kolejnych wyższych poziomach modelu Diltsa odnoszą się do poziomu tożsamości: Kim jestem? Czy dobrze się czuję w tej roli? oraz do poziomu duchowego: Dla jakiej idei? Kto jeszcze skorzysta? Jaki jest sens?

Zdaniem Lachowskiego (2013), we współczesnym świecie, który pod wieloma względami jest przełomowy, pojawił się kryzys przywództwa. Uważa on, że powrót do wartości, jako wyznacznika kształtującego nasze życie i sposób uprawiania działalności politycznej, społecznej i biznesowej, jest warunkiem koniecznym dla stworzenia trwałych podstaw dobrego przywództwa, które będzie w stanie sprostać wyzwaniom współczesnego świata. Autor mówi o przywództwie przez wartości wynikającym z wewnętrznego przekonania o tym, co jest najważniejsze w życiu, w pracy zawodowej i w zaangażowaniu społecznym. Podkreśla, że przywództwo przez wartości nie jest socjotechniką zmierzającą do wywierania

wpływu w celu uzyskania pożądanego zachowania zwolenników i podwładnych, ani sposobem pokonywania kolejnych szczebli drabiny kariery zawodowej. Jest sposobem na odzyskanie spójności między życiem zawodowym i osobistym.

Wartości jako źródło konkurencyjności firmy

Takie korporacje, jak Microsoft, Hewlett-Packard czy American Express bez wątplenia opierają swój sukces na wysoko rozwiniętym poczuciu wartości organizacyjnych. W wielu przypadkach wartości te zostały sformułowane przez założycieli firmy lub osoby, które nią zarządzały. Nie są one wytworem chwili, lecz wielu lat pracy wszystkich ludzi zatrudnionych w danej organizacji. Wartości te mówią o tym, co jest dla firmy najważniejsze, a identyfikują się z nimi wszyscy pracownicy, zarówno szeregowi, jak i dyrektorzy najwyższych szczebli.

Oczywiście, większość firm posiada jakiś zbiór wartości. To one bowiem decydują o misji firmy i strategii, którą realizuje, a także o tym, w jaki sposób jej pracownicy komunikują się z klientami i kontrahentami. Jednak ważne jest, aby oprócz spisania wartości firmy, wszystkie osoby zatrudnione w firmie były ich świadome. Zatem nie mogą to być wartości sztucznie narzucane, będące efektem aktualnego trendu w zarządzaniu, np. innowacyjność lub jakość. Muszą one stanowić integralną część firmy i leżeć u podstaw każdej podejmowanej decyzji. To właśnie te wartości – praktykowane, a nie deklarowane – decydują o sukcesie firmy.

Zarządzanie przez wartości wymaga zatem skupienia uwagi przede wszystkim na potencjale ludzkim. Z tego powodu punktem wyjścia w MBV jest zdefiniowanie przez przywódcę własnych zasad i wartości, a następnie wdrożenie ich w życie tak, aby każdego dnia naprawdę coś znaczyły dla każdego pracownika. Zarządzanie przez wartości to inaczej szukanie odpowiedzi na pytanie: Co jest naprawdę ważne w moim życiu? MBV to odkrywanie i ujawnianie głównych wartości, w które naprawdę wierzymy.

Rola wartości w przedsiębiorstwie jest wielowymiarowa i nie do przecenienia. Wartości mogą stanowić:

- dziedzictwo kulturowe przedsiębiorstwa;
- element integrujący pracownika z przedsiębiorstwem;
- element motywujący jednostkę do działania;
- generator zyskowności;
- czynnik wspomagający zarządzanie zmianą;
- drogowskaz w czasie kryzysu.

Jednak sukces MBV nie zależy wyłącznie od wyznaczenia wartości, ale przede wszystkim od skuteczności ich wdrożenia. Porażki w procesie wprowadzania MBV najczęściej biorą się stąd, że szeregowi pracownicy są pomijani i odsuwani w cień. Panuje bowiem mylne przekonanie, że MBV jest tylko dla zarządzających, gdy tymczasem jest odwrotnie – w MBV zwykli ludzie budują potęgę firmy.

Zarządzanie przez wartości buduje porozumienie między pracownikami, menadżerami i właścicielami. Otwarty dialog ułatwia praktyczne zrozumienie, jak wszyscy w firmie powinni postępować. Dynamiczne poprowadzenie dialogu przez profesjonalistę, tj. osobę, która ma doświadczenie facylitatora procesu lub mediatora, pozwala wszystkim uczestnikom bezpiecznie uzgodnić pojęcia i osiągnąć porozumienie. Ten etap jest niezwykle ważny, bo od niego zależy, z jakim zaangażowaniem będzie realizowane to, co zostało uzgodnione.

Zarządzanie przez wartości pozwala ustalić konkretne cele i precyzyjne kryteria, którymi będą posługiwać się pracownicy podejmując decyzje o sposobach działania. W jednej firmie najważniejsza będzie np. perfekcyjna jakość, a w innej – prężne wykonanie umówionej pracy. Ludzie zazwyczaj energiczniej ze sobą współpracują jednocząc się wokół takich przykładowych wartości, jak dobre zarządzanie, współpraca, odpowiedzialność, zaangażowanie. Skracają w ten sposób czas realizacji procesów i zwiększają precyzję działania.

Corporate Values Index 2013

Raz na trzy lata w 13 krajach świata, 14 branżach i 4300 firmach, badane są wartości, jakimi kierują się ludzie w swojej pracy i publikowane w Internecie pod nazwą *Corporate Values Index*. Podczas badania w 2013 roku zebrano łącznie niemal 23 000 wartości. Firmy doradztwa PR, tworzące międzynarodową sieć ECCO Network, reprezentowaną w Polsce przez *On Board PR*, przeprowadzają cykliczne badania, na podstawie których sprawdzają, na jakich wartościach korporacyjnych zależy współczesnym organizacjom.

Podobnie jak poprzednio, w 2013 roku edycja raportu *Corporate Values Index* objęła 4300 największych firm, w tym ponad 360 przedsiębiorstw z Polski. W raporcie przedstawiono m.in. różnice między systemami wartości firm w ujęciu według krajów, branż oraz wielkości przedsiębiorstwa. Wyniki badania pokazały, że od pierwszej edycji badania w 2006 roku najczęściej wymieniane przez przedsiębiorstwa są takie wartości korporacyjne, jak: innowacyjność, jakość, satysfakcja klienta oraz uczciwość. Jednak w badaniu w 2013 roku po raz pierwszy w historii jakość ustąpiła miejsca innowacyjności.

Zastąpienie jakości innowacyjnością jest symptomatyczne – innowacyjne myślenie staje się podstawą konkurowania i relacji firmy z jej otoczeniem, w szczególności z klientami i partnerami biznesowymi. Wpływa to nie tylko na organizację firmy i codzienne zachowania pracowników, ale przede wszystkim znajduje odzwierciedlenie w tworzonych produktach i/lub oferowanych usługach, a także w stosowanych strategiach działania.

Według autorów raportu, zmiana w obrębie najważniejszych wartości wynika nie tylko z ewolucji stylu zarządzania, ale także z transformacji postaw konsumentów. W dzisiejszym świecie są oni bardziej aktywni, świadomi

swoich potrzeb, wymagający, poszukujący ciągłego dialogu z firmą. A przy tym krytyczni i mało lojalni, co stawia przed firmami dodatkowe wyzwania.

Wśród polskich respondentów badania dominują podobne wartości, jak u ich zagranicznych konkurentów – jednak akcenty rozłożone są nieco inaczej (por. rysunek 6). Podczas, gdy w 2013 roku firmy na świecie po raz pierwszy relatywnie najczęściej wskazywały na innowacyjność (40% odpowiedzi), kluczową wartością w działalności badanych polskich firm nadal pozostawała jakość (36% odpowiedzi).

Rysunek 6. Dziesięć najpopularniejszych wartości w polskich przedsiębiorstwach według *Corporate Values Index 2013* (% odpowiedzi)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Corporate Values Index 2013*; Rek (2013).

Uwagę zwraca fakt, że zaledwie co dziesiąta firma polska postrzeża uczciwość jako wartość, podczas gdy firmy na świecie wymieniają tę wartość średnio dwukrotnie częściej. Jednocześnie z badania wynika, że polski przedsiębiorca relatywnie częściej stawia na *know-how* i sukces oraz odpowiedzialność społeczną i profesjonalizm niż przeciętna firma na świecie.

Bibliografia

- Adler N.J. (2002), *Global Companies, Global Society: There is a Better Way*, "Journal of Management Inquiry", Vol. 11, No. 3.
- Bernaś B. (2002), *Internacjonalizacja podmiotowa przedsiębiorstwa*, (w:) Bernaś B. (red.), *Międzynarodowe transakcje ekonomiczne*, Difin, Warszawa.
- Blanchard K., O'Connor M. (1998), *Zarządzanie poprzez wartości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.

- Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna- diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Dilts R. (2003), *From Coach to Awakener*, Meta Publications, Capitola, California.
- Fryzeł B. (2005), *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Lachowski S. (2013), *Od wartości do działania. Przywództwo w czasach przełomowych*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Maslow A. (2006), *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Munteanu V. et al. (2012), *The Value-Based Management Approach: From the Shareholder Value to the Stakeholder Value*, Proceedings of the 6th International Management Conference "Approaches in Organisational Management", Bucharest.
- Nogalski B. (1998), *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Quinn R.E., Rohrbaugh J. (1983), *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis*, "Management Science", No. 29(3).
- Rappaport A. (1986), *Creating shareholder value: the new standard for business performance*, Free Press, New York.
- Rek K. (2013), *Co się liczy dla firm?*, „HBRP”, nr 122.
- Rokeach M. (1973), *The Nature of Human Values*, Free Press, New York.
- Rosenberg M.B. (2003), *Porozumienie Bez Przemocy: Język Serca*, Jacek Santorski, Warszawa.
- Waśniewski P. (2011), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jako narzędzie sterowania jego działalnością*, (w:) Janasz W. (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 21, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Wojtowicz A. (2004), *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, z. 5.

Assets in the Company as a Source of Competitive Advantage at Turbulent Times

Summary

An aim of considerations is to presents the concept of managing by values (MBV) as a source of company's competitive advantage at turbulent times. Referring to the notions of culture of organisation and the hierarchy of needs by Maslow, Rosenberg and Dilts, the author is reasoning the thesis of the need to depart from company's assets managing by instruction or by objectives. To confirm the validity of this direction of thinking she provides, *inter alia*, results of surveys of ECCO Network as well as the cyclically published report in the series called Corporate Values Index.

Key words: competitiveness, value management managing by values.

JEL codes: L21, M12, M14

Artykuł nadesłany do redakcji w lutym 2015 roku.

© All rights reserved

Afiliacja:

dr Elżbieta Małgorzata Jagiełło

Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur

Al. Jerozolimskie 87

02-001 Warszawa

tel.: 22 628 55 85

e-mail: m-jagiello@wp.pl