

Wartość cz. 2 firmy

Stanisław Skowron, Artur Szczepański, Piotr Lutek

Wartość jest podstawową kategorią we współczesnym zarządzaniu; jest pomostem w komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem i jego otoczeniem, jest kryterium decyzji kierowniczych i formułowania strategii, wyjaśnia istotę kryzysów i konfliktów w organizacji, stanowi punkt orientacyjny w procesie zmiany organizacyjnej, jest podstawą budowania przywództwa i kompetencji kierowniczych.

Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjmujemy pojęcie wartości 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 działa-

zacji służącej otoczeniu) ¹.

Odpowiedzi na oczekiwania

Głównym nośnikiem wartości jest oczywiście jakość produktu lub usługi, oceniana i akceptowana przez klientów. Wartość będzie tu wyznaczana przez siłę atrybutów, 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:

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

Z powyższego wynika ważna zależność: wartość jest zawarta w odpowiedzi przedsiębiorstwa na oczekiwania, jakie pod jego adresem formułują różne podmioty i siły otoczenia. Wartość ma dwojaką naturę: zewnętrzną – to co jest korzystne dla otoczenia, jest niezależne od przedsiębiorstwa, jest wynikiem całego splotu uwarunkowań, zjawisk i procesów zachodzących w otoczeniu (jak choćby trendy w modzie, zmieniająca się wrażliwość na bezpieczeństwo i jakość konsumpcji), oraz wewnętrzną – 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

nia 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 (konceptja organi-

■ jakiego produktu oczekuje konsument (w porównaniu z konkurencją)?

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

■ jakie są poszczególne składowe czynniki wartości?

■ jaki jest docelowy pożądany czynnik?

■ jak rozumieć oczekiwania uczestników otoczenia pod adresem przedsiębiorstwa?

organizacyjna przedsiębiorstwa. 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 przyjmuje się określony zbiór wartości jako niezmiennik². Jest także produktem kultury organizacyjnej jego środowiska – w myśl założeń szkoły ewolucyjnej, stra-



tegia nigdy nie jest aktem czystego wyboru (*strategic choice*), lecz produktem swobodnego kompromisu pomiędzy szansami i ryzykiem, możliwościami i słabościami, zawieraniem sojuszy i liczeniem na siebie, konfrontacją i bezpieczeństwem itp. W powstawaniu strategii dochodzi do zderzenia wartości oczekiwanych przez otoczenie z systemem wartości podzielanych przez wewnętrzne środowisko przedsiębiorstwa³.

Efekt decyzji

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

że odgrywać rolę wskazówki metodycznej w precyzyjnym określeniu kryteriów oceny i doborze mierników do konkretnych warunków organizacyjnych.

Należy się odwołać przede wszystkim 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 pożądaných wartości na swoich odcinkach pracy i obszarach odpowiedzialności, ocena dotyczyć będzie ich przydatności w tworzeniu przyszłego sukcesu przedsiębiorstwa. Z sensu uczestnictwa w działaniach strategicznych przedsiębiorstwa powinna wynikać ocena działań operacyjnych, polegają-

■ Głównym nośnikiem wartości jest jakość produktu lub usługi, oceniana i akceptowana przez klientów.

aspiracji zawodowych) oraz kooperantów (solidny partner w relacjach handlowych i procesach inwestycyjnych). Ta kategoria wartości (wartość przedsiębiorstwa) ma związek z zarządzaniem strategicznym, ponieważ poza aspektem wyceny przedsiębiorstwa jako podstawy decyzji w zakresie inwestycji kapitałowych odnosi się do rezultatów budowania możliwie trwałej przewagi konkurencyjnej i struktury relacji z innymi uczestnikami rynku. Wartość jest efektem i kryterium decyzji kierowniczych na poziomie strategicznym.

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

W odpowiedzi na to pytanie 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 mo-

cych 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 skłonny zapłacić. Taki model oceny wyraża orientację marketingową.

■ Elastyczność warunków i nieodstępowanie od przyjętych wartości. 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 kierow-

niczej 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 zaś, wkład w efekty całłościowe 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.

Ograniczenia

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

■ brak jednej definicji wartości, co wywołuje jednoczesne funkcjonowanie w praktyce wielu pojęć związanych z wartością, często o przeciwstawnych znaczeniach,

■ brak zrozumienia koncepcji przez kadry zarządzające,

■ niejasność hierarchii celów u właścicieli przedsiębiorstw.

Autorzy reprezentują Politechnikę Lubelską oraz A. Szczepański i P. Lutek agencję Martis

¹ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 216.

² M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.

³ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 485-490.