

Paweł Skowron

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZNACZENIE PRZYWÓDZTWA JAKO WARTOŚCI NIEMATERIALNEJ W KSZTAŁTOWANIU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Wyróżnikiem współczesnej rzeczywistości gospodarczej jest zdecydowane przesunięcie uwagi menedżerów z tradycyjnych produktów, surowców do zasobów niematerialnych, czyli wiedzy, reputacji przedsiębiorstwa, marek produktów, kultury organizacyjnej. Aktywa niematerialne zaczynają ogrywać dominującą rolę w konkurowaniu organizacji oraz w zapewnieniu ciągłości ich działania. Wewnętrzne aktywa przedsiębiorstwa stają się bazą do budowania jego strategii i odnoszenia sukcesu. O bogactwie lub ubóstwie organizacji w wielu przypadkach przesądza to, kto zarządza przedsiębiorstwem – czy jest to dobry, czy zły przywódca. Przywództwo traktowane jako wartość niematerialna, jest zatem cennym zasobem, motorem rozwoju organizacji i składową jej wartości.

2. Tworzenie wartości przez przedsiębiorstwo

Dowody tworzenia wartości przez współczesne przedsiębiorstwa można znaleźć na rynkach finansowych. Inwestorzy oceniają przedsiębiorstwo nie tylko na podstawie bieżących i przyszłych przepływów środków pieniężnych, ale również patrzą na elementy aktywizujące te środki, a więc zasoby niematerialne nieujmowane w sprawozdaniach finansowych. Działania te sprawiają, że konieczny staje się pomiar wartości niematerialnych jako czynników wartościotwórczych. Luka

między wartością księgową a rynkową przedsiębiorstw pogłębia się, co jest przyczyną tworzenia wartości nowych aktywów – aktywów niematerialnych. Zastępują one w coraz większej mierze tradycyjne, fizyczne zasoby.

Należy postawić w tym momencie zasadnicze pytanie: w jaki sposób menedżer – przywódca – tworzy wartość swojego przedsiębiorstwa? Odpowiedź jest następująca. „Identyfikując najważniejsze źródła wartości – zwracając baczną uwagę na aktywa niematerialne i budując odpowiednie dla nich strategie. W nowej gospodarce źródłami wartości są zarówno aktywa tradycyjne, takie jak kapitał finansowy i środki trwałe, jak i całkiem nowe ich kategorie. Transakcje umożliwiające przez nowe technologie kreują nowe rynki i skuteczniej łączą ludzi oraz firmy, skracając czas i przeszerń. Rezultatem jest poprawa wydajności i wykorzystania aktywów” [2, s. 14].

Wszystkie posiadane przez przedsiębiorstwa aktywa przyczyniają się do kreowania wartości. Jednak każde z nich charakteryzuje się zróżnicowanymi kosztami ich gospodarowania. Menedżer zobowiązany jest więc do zarządzania nimi w taki sposób, by nie deprecjonowały wartości firmy, lecz tworzyły tę wartość. Należy tu zwrócić uwagę na fakt, że aktywa charakteryzują się różnymi cyklami życia, stąd potrzeba zapewnienia ich ciągłości. Niniejsze opracowanie w sposób szczególny obejmuje problematykę przywództwa jako zdolności do inspirowania, przewodzenia przyczyniające się do kreowania wartości. Działania menedżera skupiają się na podejmowaniu decyzji, niejednokrotnie niepopularnych, mających za zadanie restrukturyzację firmy, zmianę tradycyjnych metod zarządzania oraz wskazanie nowych strategii rynkowych zorientowanych na klienta, czy konkurencję. Działania te mogą przynieść pozytywne skutki, pod warunkiem że kierować nimi będzie osoba cechująca się pracowitością, wolą walki, otwartym umysłem i odpowiednim stylem przewodzenia umożliwiającym szybkie rozwiązywanie problemów.

3. Przywództwo jako zasób niematerialny

Pojęcie wartości niematerialnych odnosi się do wielu aspektów prowadzenia działalności. Jest to strategia działania i zdolność do szybkiego i cichego jej zrealizowania, zanim konkurencja czy ktokolwiek inny zauważy, co się dzieje. Jest to wysoce specjalistyczna wiedza, którą przedsiębiorstwo wykorzystuje do zawarcia transakcji, wiedza o tym, jak dopasować transakcję do potrzeb klienta, wciąż na niej zarabiając. Jest to też inwestowanie w badania i rozwój oraz staranne zarządzanie markami. Wartości niematerialne kryją się także w ludziach, pomysłach, *know-how*, relacjach, systemach i procesach pracy. Wszystkie te wartości mają wspólną cechę – zwiększają efektywność ekonomiczną [5, s. 13].

Zasoby te zmieniają sposób prowadzenia przedsiębiorstwa, mają wpływ na kształtowanie współpracy między pracownikami, prowadzenie negocjacji z klientami czy organizowanie sprzedaży. Wartości niematerialne nie są składnikiem bilansu czy rachunku zysków i strat, a jednak stymulują wartość organizacji poprzez

właściwe zarządzanie nimi. Przywództwo jest więc tym dobrem, które organizuje, mobilizuje i nadzoruje wewnętrzne, niematerialne zasoby w taki sposób, by przyniosło zamierzony cel – wzrost wartości organizacji.

Dynamika środowiska, w jakim prowadzona jest współczesna firma – nieustannie zagrażająca konkurencja, coraz szybsze zmiany komunikacji i jej form oraz sposobów wytwarzania produktów, zmienne gusta klientów – sprawiają, że człowiek zarządzający dzisiejszym przedsiębiorstwem staje przed niezwykle trudnym zadaniem. Umiejętność podejmowania decyzji, określania strategii, aktywizowania podległych pracowników, informowania o swojej działalności wszystkie zainteresowane strony, panowania nad wszystkimi zasobami przedsiębiorstwa sprawiają, że coraz trudniej o takiego człowieka, na którym spocznie odpowiedzialność za budowanie wartości firmy.

Przywództwo, podobnie jak inne aktywa niematerialne, charakteryzuje się kilkoma znanymi cechami, dotyczącymi:

a) wielorakiego zastosowania – wiedza i doświadczenie przywódcy mogą być wykorzystywane na różnych rynkach i w różnym celu, znany przywódca pozwala przedsiębiorstwu się promować, promować oferowane produkty i uzyskiwać korzystniejsze warunki handlowe;

b) sposobu akumulacji – wykreowanie dobrego lidera nie jest procesem krótkotrwałym; nie można skopiować wypracowanych wzorców przez liderów z innych przedsiębiorstw, a budowanie właściwej kultury organizacyjnej czy zdobywanie zaufania klientów wymaga konsekwentnych działań; dostępność tego zasobu jest ograniczona¹;

c) deprecjacji – w przeciwieństwie do tradycyjnych, materialnych zasobów, zużywających się podczas ich użytkowania, wraz z socjalizacją wiedzy, wzrostem doświadczenia, czyli internalizacją wiedzy, wzrastają efekty uczenia się, w miarę wzrostu wykorzystywania zasobu, a ściślej – potencjału przywódcy – wzrasta wartość tego zasobu;

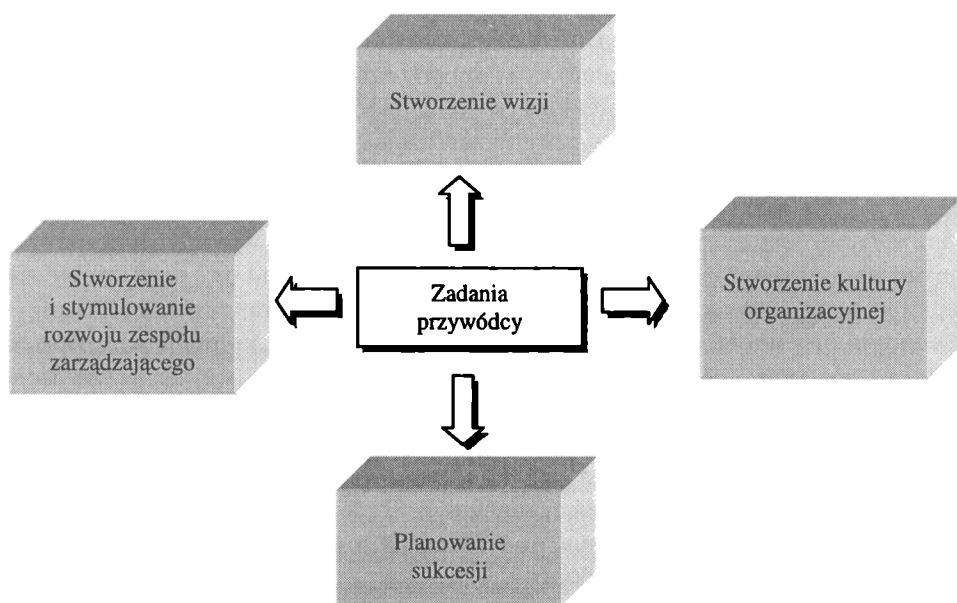
d) urzeczywistniania przez ludzi – przywódcy/menedżerowie przenoszą, wzbogacają i wymieniają wiedzę w codziennych rutynowych działaniach, tworząc normy postępowania, nawiązują i kultywują wzajemne kontakty (por. [4, s. 63-64]).

Przywództwo stanowi znaczną przewagę konkurencyjną wpływającą w sposób zasadniczy na funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz jego perspektywiczny rozwój. Nieodłącznym atrybutem przywództwa jest wiarygodność, doświadczenie, jakość zarządzania oraz reputacja kadry zarządzającej (menedżerów), wpływające na wartość przedsiębiorstwa. Wynika z tego wniosek, że przywódca przypomina w dużym stopniu znaną markę, ponieważ:

¹ Wielu menedżerów nie ma odpowiedniej wiedzy do tworzenia wartości firmy. Brakuje im sukcesów w prowadzeniu własnego przedsiębiorstwa, inni zaś nie posiadają umiejętności czy zamiłowania do zarządzania biznesem.

- wywołuje pozytywne skojarzenia w świadomości obecnych i potencjalnych stron zainteresowanych współpracą z danym przedsiębiorstwem;
- staje się synonimem stabilności zarządzania;
- jest dobrem rzadkim i wartościowym;
- wpływa na reputację całego przedsiębiorstwa, wyróżniając je.

Jak pisze P. Drucker, menedżer zmienia życie, tworząc „naprawdę coś więcej niż wynika z sumy składowych”, czasami „tylko w sferze moralności”, co czyni menedżera szczególnym gatunkiem alchemika. Wiedziony ambicją dowodzi, że jest wart powierzonej mu władzy; menedżer jest „człowiekiem z charakterem” „Częściej wzbudza respekt i szacunek, niż jest powszechnie lubiany. Jego wymagania są jasno określone [...]. Wysoko stawia poprzeczkę [...]. Zawsze kieruje się tym, co jest właściwe, nie wdaje się w przepychanki, kto ma rację” [1, s. 106].



Rys. 1. Zadania przywódcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [5, s. 68-70].

Na rysunku 1 zaprezentowano, jakie zadania stoją przed osobą menedżera-przywódcy. Każdy lider powinien postawić sobie trzy pytania: Czym jest nasza firma? Czym będzie nasza firma? Czym powinna stać się nasza firma? Te trzy pytania, z pozoru łatwe, stają się jedną z najczęstszych przyczyn niepowodzeń w prowadzeniu przedsiębiorstwa. Określenie własnej strategicznej wizji przez mene-

dżera przyczynia się do kreowania szczegółowych celów każdego działania/projektu. Działania lidera powinny się skupiać na prowadzeniu podstawowej działalności, charakterystycznej dla danego przedsiębiorstwa, a nie na wypracowywaniu zysku. Tworzenie wizerunku firmy poprzez oferowanie klientom produktu spełniającego ich wymagania, budowanie przedsiębiorstwa przyjaznego klientom, czyli „opowiadanie” klientom o firmie, o tym, czym ona jest naprawdę, staje się bardziej wyraziste dla obecnych i przyszłych klientów. Czynnikiem ten więc jest składową wartością całego przedsiębiorstwa.

Kolejnym zadaniem menedżera jest stworzenie kultury organizacyjnej. W wielu przedsiębiorstwach to właśnie kultura organizacyjna ujmowana jest jako podstawowy czynnik wartościujący. Podjęcie działań dotyczących budowania kultury organizacyjnej związane jest z analizą poszczególnych stanowisk pracy. Działania te będą obejmowały analizę wyników pracy pracowników, które są skutkiem zakresu zmian w otoczeniu organizacji, potrzeb i wymagań klientów. Najważniejszym aspektem wprowadzania zmian jest ocena możliwości doskonalenia organizacji, ulepszenie funkcjonujących procesów (działań), a w sposób szczególny „uzdrowienia” stanowisk pracy przyczyniających się do korzystnych efektów [6, s. 130.]

W niektórych przedsiębiorstwach nie rozróżnia się prowadzenia od wykonywania zwykłych czynności. O wiarygodności i autorytecie liderów decyduje ich biegłość w roli praktyków [3, s. 103]. Przejawem właściwie zbudowanej kultury organizacyjnej jest dyscyplina pracy, obejmująca sumienne wykonywanie powierzonych obowiązków, poszukiwanie detali, eliminowanie wad czy pozbywanie się „nadmiarowości” psujących w oczach klienta pozytywny obraz produktu. Niezwykle cennym atrybutem kultury organizacyjnej jest właściwa komunikacja. Dostęp do informacji oraz otwarte dzielenie się nimi przyczyniają się do poszerzania współdziałania. Kilka opinii jest lepsze niż jedna w ocenie i wyeliminowaniu poważnych błędów. Swobodna wymiana informacji wymaga również zaufania. Zachęcanie do dzielenia się wiedzą czy informacją powinno eliminować wrogość oraz przekonanie o utracie własnej reputacji. Budowanie wśród pracowników świadomości swobodnego dzielenia się informacją jest gwarancją ich właściwego postępowania pozbawionego wrogości.

Menedżer stoi przed wyzwaniem stworzenia kompetentnego zespołu zarządzającego oraz stymulowania jego rozwoju. Znany prezes przyciąga najbardziej utalentowanych ludzi. Prezes ustala także politykę i procedury, decyduje o tym, czy talenty ludzi będą pielęgnowane, rozwijane i wspierane (por. [5, s. 69]).

Menedżer powinien się otoczyć ludźmi, którzy samodzielnie wyznaczają sobie cele i sami je kontrolują. Nie muszą być więc nadzorowani przez nikogo. Idea osławiona przez Druckera wzbudziła wiele kontrowersji. Zarządzanie przez cele, a ściślej przez wyniki działań menedżerów, nie jest tu kojarzone z nadzorem, czyli rozliczeniem nakładu pracy. Dodatkowo menedżer powinien zatrudniać osoby reprezentujące pewien określony system wartości. „Na stanowisko menedżerskie

nie powinien być powołany człowiek, który wytyka ludziom słabości zamiast podkreślać ich mocne strony [...]. Im lepszy człowiek, tym więcej błędów popełnia, ponieważ usiłuje coś zmienić na lepsze. Nigdy nie awansowałbym na wyższe stanowisko kogoś, kto nie popełnił żadnego błędu. Choćby błędy były najpoważniejsze, człowiek, który je popełnia, na pewno nie jest tuzinkowy, wyrasta ponad przeciętność” – pisze P. Drucker [1, s. 113-114].

Niezwykle ważnym zadaniem menedżera jest przygotowanie swobodnej zmiany administracji przedsiębiorstwa. Wielu znanych menedżerów, zamierzając odejść na emeryturę planuje z ogromną pieczołowitością sposób przekazania dotychczasowych działań następcy. Przywództwo jest rzadkim i niezwykle cennym aktywem niematerialnym. Sprawia to, że zapewnienie ciągłości działania przedsiębiorstwa uzależnione jest od lidera, wpływającego na całe przedsiębiorstwo, determinującego jego wartość.

4. Zakończenie

O sukcesie rynkowym w coraz większym stopniu decydują wartości niematerialne. Zasoby te, niejednokrotnie nazywane ukrytymi składnikami majątkowymi, determinują wartość rynkową firmy. Przywództwo, jako jedno z nich, w szczególności sposób przyczynia się do tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Silne przywództwo jest drogą do wzrostu innowacyjności oraz dokonywania zmian, nadania przedsiębiorstwu nowego kształtu. Ekonomia wartości niematerialnych wskazuje, że ten, kto prowadzi firmę, kreuje wizerunek marki, tworzy kulturę organizacyjną, jest czynnikiem tworzenia wartości.

Wszyscy zainteresowani, związani z firmą, tj. inwestorzy, dostawcy, konkurenci, przyszli pracownicy, oceniają jej potencjał. Standardem oceny przedsiębiorstwa staje się więc dobre prowadzenie firmy, rozwijanie umiejętności podwładnych, tworzenie kultury współpracy czy zadowolenia pracowników. To, w jaki sposób przywódca kieruje firmą, ma ogromne znaczenie, gdyż decyduje o produktywności i zadowoleniu pracowników. Marka menedżera – przywódcy – i jakość jego zarządzania są nagradzane przez rynek.

Literatura

- [1] Beatty J., *Świat według Petera F. Druckera*, Studio Emka, Warszawa 2004.
- [2] Boulton R.E.S., Libert B.D., Samek S.M., *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce*, Wig-Press, Warszawa 2001.
- [3] Evans P., Wolf B., *Reguły współpracy*, „Harvard Business Review Polska” 2006 nr 4.
- [4] Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2004.

- [5] Low J., Cohen Kalafut P., *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [6] Skowron P., *Kultura organizacji w miejscu pracy a efektywność systemu zarządzania jakością*, [w:] *Wyzwania zarządzania jakością*, red. M. Salerno-Kochan, materiały III Ogólnopolskiej Konferencji Zarządzania Jakością, AE, Kraków 2006.

THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP AS AN IMMATERIAL VALUE IN FORMATION OF VALUE OF THE COMPANY

Summary

Not material value is called leadership. It is one of the most precious assets of a company. Economics of immaterial value shows that somebody who runs a company is responsible for creating the image of the brand, making organisation's culture. He is a factor of value creation. On the other hand – all the people who are interested in a company for example: investors, suppliers, competitors and workers, who will work there in the future are all associated with the company and estimate its potential. Well-running company, developing subordinates's skills, creating co-operation's culture, workers's fluctuacion or satisfaction becomes the measure of company's estimation. The people will feel associated with the company and will stay there as long as the company's management system will give them satisfaction with their job. All of these elements influence company's price on the market.