



Rada programowa

Laszlo Csaba
Central European University, Węgry

Marian Gorynia
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska

Joze Gricar
University of Maribor, Słowenia

Wiesław M. Grudzewski
Polska Akademia Nauk, Polska

Waldemar Karwowski
University of Central Floryda, USA

Kazimierz Kuciński
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Polska

Elżbieta Mączyńska
Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Polska

D. Mario Nuti
Sapienza University of Rome, Włochy

Vitalija Rudzkiene
University of Vilno, Litwa

Roman Sobiecki
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Polska

Israel Spiegler
Tel-Aviv University, Izrael

Keijo Virtanen
University of Turku, Finlandia

Redaktor statystyczny

Zbigniew Strzelecki
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Redaktor naczelny

Andrzej Herman

Zespół redakcyjny

Alicja Kołodko
redaktor tematyczny, zastępca redaktora naczelnego

Ryszard Ginalski redaktor
Mirosław Makowski opracowanie graficzne

Adres redakcji

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
budynek M, pok. 111
02-513 Warszawa
ul. Madalińskiego 6/8
tel./fax: (0-22) 564 92 36
redakcja@przedsiębiorstwo.waw.pl

Prenumerata

Nella Mamos-Sutkowska
tel./fax: (0-22) 564 92 36
e-mail: nmamos@sgh.waw.pl
www.przedsiębiorstwo.waw.pl

Dystrybucja

Ofcyna Wydawnicza
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
02-554 Warszawa; al. Niepodległości 164
tel. (0-22) 564 94 77; fax: (0-22) 564 86 86
www.wydawnictwo.waw.pl



Liczba punktów do oceny parametrycznej jednostek naukowych – 6.

Materiałów niezamówionych redakcja nie zwraca. Redakcja nie płaci honorariów. W tekstach publikowanych zastrzega sobie prawo do skrótów, zmian tytułów, adriastacji. Artykuły są zatwierdzone do publikacji po uzyskaniu pozytywnych recenzji.

Copyright by
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie, Kolegium
Nauk o Przedsiębiorstwie

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy jest zabronione.

Nakład: do 3000 egzemplarzy

Druk i oprawa:
Agencja Reklamowo-
-Wydawnicza
Arkadiusz Grzegorzczak
ww.grzeg.com.pl

Na okładce zmodyfikowane zdjęcie z kolekcji Digital Vision

Sławomir Lachowski

Zarządzanie przez wartości odpowiedzią na wyzwania przyszłości

Egoizm, a nawet chciwość jest fundamentalną zasadą, do której ekonomia odwołuje się przy każdej okazji. To nic innego jak metodologiczny monizm, próba wtłoczenia wszystkiego w jedną ogólną zasadę. Reguła niewidzialnej ręki, interpretowana w duchu, że *nie od przychylności rzeźnika i piwowara, czy piekarza, oczekujemy naszego obiadu, ale od ich dbałości o własny interes*¹², zakłada maksymalizację dobra ogólnego dzięki indywidualnym działaniom, opartym na pobudkach egoistycznych i samolubnych.

Paradygmat *homo economicus*, człowieka zachowującego się racjonalnie, który podejmuje decyzje opierając się na rachunku ekonomicznym, stanowi kamień węgielny współczesnej wykładni klasycznej ekonomii, będącej podstawą dominującej dzisiaj myśli ekonomicznej i praktyki gospodarczej. Pochwała chciwości, którą słychać w mainstreamowej ekonomii, uzasadniana tym, że niewidzialna ręka rynku automatycznie zamienia ją na ogólne dobro, powołuje się na ojca ekonomii Adama Smitha. Paradoxs polega na tym, że w rzeczywistości idea, że chciwość jest dobra, moralność jest czymś zbędnym, a wręcz szkodliwym, pochodzi od Bernarda Mandeville'a, którego poglądy stanęły w centrum jednego z najzagorzalszych dyskursów osiemnastego wieku⁸.

Dla porządku należy wspomnieć, że Smith¹³ wraz z takimi autorytetami tamtych czasów jak George Berkeley i David

Hume, należał do gorących krytyków poglądów Mandeville'a. Nie możemy zapominać, że ojcowie ekonomii klasycznej - Smith, John S. Mill, John Locke i Thomas Malthus - byli filozofami zajmującymi się moralnością, a ekonomia była przez długi czas później nauczana w ramach kursów etyki. Ironia losu powoduje, że jednostronna interpretacja spuścizny „ojca ekonomii” kompletnie mija się z jego przesłaniem, że uczucia moralne człowieka są silniejsze niż reguła maksymalizacji użyteczności¹³.

Pochwała niegodziwości, która jest uzasadnieniem chęci osiągnięcia sukcesu w szerszym, niż tylko ekonomicznym znaczeniu, ma długą historię. Według Niccolò Machiavellego *cel usłwięca środki*, a ludźmi kierują niskie pobudki i egoizm. *Każdy rozumie, że byłoby rzeczą chwalebną dotrzymać wiary i postępować w życiu szczerze, a nie podstępnie. Jednak doświadczenie naszych czasów uczy, że tacy dokonali wielkich rzeczy, którzy mało przywiązywali wagi do dotrzymywania wiary i którzy chytrze potrafili usidlić mózgi ludzkie, a w końcu wzięli przewagę nad tymi, którzy zaufali ich lojalności* – radzi Machiavelli w *Księżcu*, książce która do dziś jest lekturą obowiązkową i inspiracją polityków kierowanych żądzą władzy, oraz biznesmenów pobudzanych do działania niepohamowaną chciwością i nienasyconym pożądaniem zysku. Wielu polityków i wiele państw, podobnie jak ludzi biznesu i przedsiębiorstw, zawdzięcza sukcesy hołdowaniu tej maksymie. Na

szczęście nie wszyscy uznają ją za wskazanie dla swego życia i działania, a sukces, którego źródłem jest amoralizm, cynizm, egoizm i wyrachowanie, jak pokazuje życie, jest przemijający.

Zmiana paradygmatu ekonomii: chciwość jest zła, warto być przyzwoitym

Spektakularne bankructwa i kryzysy wielkich przedsiębiorstw, uznawanych za ikony rozwiniętych gospodarczo krajów świata, miały swoje źródła w dążeniu do maksymalizacji zysku za wszelką cenę. Przekonanie że cel uświęca środki, prędzej czy później prowadzi do katastrofy, często w otoczce skandalu. Przykładów można przytaczać bez liku, by wspomnieć tylko o firmach, które były autorami największych skandali w Stanach Zjednoczonych: Enron, Lehman Brothers, WorldCom, Merrill Lynch, Salomon Smith Barney; w Europie: Siemens, Volkswagen, Ergo, Deutsche Bank, Bankgesellschaft Berlin, News Corp., Parmalat, Elf, Vivendi, no i w Polsce: Art-B, Bezpieczna Kasa Oszczędności, Konsorcjum Finansowo-Inwestycyjne Colloseum. Wielu z tych przedsiębiorstw już nie ma, te które przetrwały zmieniły swoje podejście do wartości diametralnie. Motywem niemoralnej, i w istocie przestępczej działalności menedżerów, była chciwość w dążeniu do maksymalizacji własnych korzyści. Zysk przedsiębiorstwa, nawet jeśli występował wyłącznie na papierze, był tylko środkiem do celu. Wyznając zasadę *cel uświęca środki*, znajdowano uzasadnienie dla wszelkich machinacji i łamania podstawowych zasad etycznych.

Do niedawna można było rozpatrywać porażki i bankructwa przedsiębiorstw wywołane działaniem menedżerów kierowanych niskimi pobudkami i brakiem profesjonalizmu za naturalną kolej rzeczy, ale globalizacja gospodarki i wzrost wielkości przedsiębiorstw powodują, że w dzisiejszych czasach upadek jednego przed-

siębiorstwa może spowodować poważne reperkusje międzynarodowe nie mówiąc o tym, że rozpowszechnienie się błędnych praktyk w jednej branży, jak na przykład w sektorze finansowym, może spowodować kryzys światowy.

To właśnie chciwość i dążenie do maksymalizacji zysków korporacji za wszelką cenę, doprowadziły do dwóch poważnych kryzysów w ciągu ostatniej dekady, które pozbawiły pracy dziesiątki milionów ludzi na całym świecie, spowodowały bankructwo, bądź naraziły na straty tysiące firm, a wiele państw, w tym te najbardziej bogate i rozwinięte, stanęły w obliczu wzrostu zadłużenia, które zagraża ich przyszłości.

Pierwszy, został zapoczątkowany niebywałą hossą na rynkach kapitałowych pod koniec lat dziewięćdziesiątych, a następnie pęknięciem banki internetowej w 2001 roku, to jest gwałtownym spadkiem notowań i bankructw wielu firm z branży nowoczesnych technologii. Straty inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych wyniosły 5 bilionów dolarów. Internetowa hossa podsycana przez biura maklerskie i banki inwestycyjne wykreowała setki milionerów i dziesiątki miliardów. Od sierpnia 1995 roku, kiedy Netscape Communications Corporation, producent pierwszej przeglądarki internetowej, w piętnastym miesiącu działania zadebiutował na giełdzie NASDAQ osiągając kapitalizację powyżej miliarda dolarów, do końca 2000 roku 378 firm internetowych w USA weszło do publicznego obrotu osiągając astronomiczne wyceny. Kapitalizacja rynkowa firm internetowych notowanych na NASDAQ osiągnęła na początku 2000 r. niewyobrażalną kwotę 1,5 biliona USD, podczas gdy ich suma rocznej sprzedaży sięgała zaledwie 40 mld, z czego większość była udziałem kilku firm takich jak Qwest, AOL i Amazon; najbardziej nieprawdopodobne było to, że 370 spośród 378 nigdy nie pokazały nawet dolara kwartalnego zysku! Katastrofalny spadek notowań i odcięcie

od zewnętrznych źródeł finansowania zmioły z powierzchni większość dotcomów, zostały tylko te, które niezależnie od innowacyjności technologicznej hołdowały tradycyjnym zasadom rachunku ekonomicznego.

Śledztwo prokuratora generalnego stanu Nowy Jork ujawniło liczne oszustwa i manipulacje menedżerów oraz nielegalne praktyki, konflikty interesów i *insider trading* w bankach, które finansowały działalność upadłych firm. Dziesięć największych amerykańskich banków zapłaciło w ramach ugody 1,4 miliarda dolarów. Tylko w przypadku nieprawidłowości przy obsłudze firmy Enron, której krach był największym korporacyjnym skandalem w historii Stanów Zjednoczonych, zaangażowane w aferę banki zgodziły się w ramach ugody zapłacić kwotę 350 milionów dolarów. Enron stał się symbolem zamierzonego oszustwa i korupcji w korporacjach, które wykorzystywało kreatywną księgowość dla pokazywania nieistniejących zysków dla prywatnych korzyści. W procesie sądowym oskarżono zarząd przedsiębiorstwa, jak i członków rady dyrektorów, o oszustwa finansowe i współdziałanie przestępcze. Ława przysięgłych uznała oskarżonych za winnych wszystkich zarzucanych czynów i skazała ich na karę wielu lat więzienia.

Jedną z największych firm audytorskich na świecie, Arthur Andersen, podzieliła los Enronu, którego nie była w stanie dobrze kontrolować, i także przestała istnieć. Uchwalona w 2002 roku przez Kongres Stanów Zjednoczonych ustawa Sarbanes-Oxley Act miała zmienić stan rzeczy i chronić inwestorów spółek publicznych poprzez wprowadzenie większych wymagań dotyczących przejrzystości działalności i efektywności kontroli wewnętrznej. Wiele mówiono o konieczności stosowania dobrych praktyk zarządzania właścicielskiego. Etyka i odpowiedzialność biznesu stały się czołowymi tematami dyskusji o zarządzaniu.

W istocie nic się nie zmieniło i wkrótce wszystko wróciło do normy. Korporacje zaczęły zarabiać, menedżerowie zarabiali więcej niż kiedykolwiek dotąd. W 1970 r. przeciętne wynagrodzenie szefa w największych amerykańskich korporacjach było 28 razy wyższe niż wszystkich pracowników. W 2005 r. wzrosła do poziomu 158 razy. Szacuje się, że w 2010 proporcja ta wyniosła 325 do 1.

Minęło zaledwie sześć lat od pęknięcia banki internetowej w 2001 r. i wybuchł nowy kryzys, którego erupcja nastąpiła w 2008 r. w USA, przeniosła się do Europy Zachodniej i stała się głównym źródłem głębokiego kryzysu gospodarczego na całym świecie, największego od czasu Wielkiego Kryzysu lat trzydziestych. Ślepa żądza zysku, niepoohamowana chciwość i głupota menedżerów były w dużej mierze przyczyną zapaści największych instytucji finansowych świata.

Dążenie do maksymalizacji zysku przedsiębiorstw i indywidualnych korzyści stworzyło piramidę finansową, której zawalenie się było wewnętrznie zaprogramowane. Masowe udzielanie kredytów hipotecznych dla ludzi o niskich dochodach, w dużej części bezrobotnych, to szatański pomysł specjalistów od inżynierii finansowej. Według założeń teoretycznego modelu, wysokie ryzyko pojedynczego kredytu zmniejsza się poprzez rozproszenie w dużym portfelu, który przez specjalistyczne firmy audytorskie w całości był oceniany jako mało ryzykowny. W ten sposób obligacje (Collateralized Debt Obligations), emitowane na bazie sekurytyzowanych portfeli kredytów hipotecznych wysokiego ryzyka, w ocenie czołowych agencji ratingowych mogły uzyskać rating AAA, równy wiarygodności gospodarek USA i Niemiec.

Banki inwestycyjne chętnie podejmowały się sprzedaży takich portfeli kredytowych, dodatkowo ubezpieczonych na wypadek niespłacalności przez firmy ubezpieczeniowe, jako bardzo rentow-

nych inwestycji kapitałowych o niskim ryzyku. Wszyscy uczestnicy tego łańcucha pokarmowego sekurytyzacji kredytów hipotecznych pracowali w pocie czoła na wysokie bieżące zyski, pompując bańkę kredytów hipotecznych wysokiego ryzyka.

Początkowo wszyscy byli zadowoleni. Biedny kredytobiorca, bez oszczędności i stałych dochodów z pracy, wprowadził się do nowego domu. Pośrednik sprzedaży nieruchomości i pośrednik finansowy, oferujący drogie mieszkania i relatywnie tanie kredyty, zgarnęli swoje prowizje. Bank oferujący kredyt hipoteczny zdołał szybko i dużo zarobić na udzieleniu tego kredytu, po czym niezwłocznie pozbył się go na rzecz głodnych zysków banku inwestycyjnego, który zarobił jeszcze więcej odsprzedając dalej przekształcony kredyt, w postaci instrumentu dłużnego o rzekomo niskim ryzyku i wysokiej rentowności. Gdy nastąpiło to, co nieuchronnie musiało się wydarzyć, i dłużnicy zaprzestali obsługi i spłat kredytów hipotecznych, koszty domina się przewróciły jedna po drugiej. Okazało się, że zyski zostały przez uczestników procesu już podzielone i skonsumowane, a powstałe straty grożą upadłością kluczowych graczy rynku finansowego (banków komercyjnych, banków inwestycyjnych, firm ubezpieczeniowych) i krachem całego systemu finansowego.

Richard Fuld, prezes banku inwestycyjnego Lehman Brothers w latach 1996-2008, zarobił 480 milionów dolarów, z czego ponad 300 milionów w okresie hossy kredytów hipotecznych 2001-2007, a zarząd banku w sumie ponad 1,2 miliarda dolarów. Bankructwo Lehman Brothers w październiku 2008 roku zapowiadało kryzys, który mógł pogрузić amerykańską i europejską gospodarkę na wiele lat. Aby tego uniknąć rząd USA i wielu krajów europejskich nie pozostało nic innego, jak ratować na koszt państwa zagrożone duże instytucje finansowe, uznając że są zbyt ważne dla gospodarki, by mogły zbankrutować. Syndrom *too big to fail* pozwolił

upublicznić straty, podczas gdy wcześniejsze zyski zostały bezpowrotnie zawłaszczone przez chciwych menedżerów.

Koszty akcji ratunkowej sektora finansowego w Stanach Zjednoczonych wyniosły ponad 700 miliardów dolarów, a w Europie suma pomocy była jeszcze większa. Wiele banków praktycznie znacjonalizowano, w obawie przed skutkami ich bankructwa dla gospodarek narodowych. Duże banki są jak elektrownie atomowe: gdy dojdzie do wybuchu, to jego skutki zewnętrzne mają wymiar katastrofy. Świat stanął w obliczu głębokiego kryzysu gospodarczego, na którego zwalczanie poniesiono ogromne wydatki publiczne, zwiększające dramatycznie zadłużenie państw ponad dopuszczalne granice*.

Powyższe przykłady pokazują, jak ważne dla gospodarki i społeczeństwa są wartości wyższego rzędu, wykraczające poza maksymalizację zysku w działalności przedsiębiorstw. Alan Greenspan, były szef amerykańskiej Rezerwy Federalnej, zadeklarowany zwolennik deregulacji i wolnego rynku, zeznając przed komisją Kongresu badającą przyczyny kryzysu, powiedział: *My wszyscy, zwłaszcza ja, którzy wierzyliśmy, że kredytodawcy kierowani swoim własnym interesem będą robić wszystko, aby zabezpieczyć kapitał akcjonariuszy, jesteśmy wstrząśnięci i zdumieni.*

Zachowanie wartości etyczno-społecznych i moralnych przez przedsiębiorstwa i ich pracowników, staje się nieodzowne w obliczu zagrożeń, jakie stwarza wykołajenie się nawet pojedynczego dużego przedsiębiorstwa w gospodarce globalnej. Ekonomia na przestrzeni dziejów znajdowała się pod silnym wpływem nurtów filozofii oraz religii i zajmowała się etyką. To się zmieniło w ostatnich kilkudziesięciu latach, kiedy człowiek (kapitał ludzki) został sprowadzony do roli zmiennej funkcji produkcji, którą należy maksymalizować, by osiągnąć możliwie największy wzrost będący nadrzędnym celem wszelkiego działania.

Wbrew temu czego można byłoby się spodziewać mając na uwadze obowiązujący paradygmat ekonomii, że egoizm i chciwość przyczyniają się do dobra ogółu, w wielu obserwowanych współcześnie przypadkach stają się powodem niepowodzeń i bankructw przedsiębiorstw, a także zagrożeniem ładu gospodarczego i społecznego. Do niedawna sukces w biznesie miał jeden wymiar – zysk. W ostatnim czasie zachodzą pod tym względem istotne i trwałe zmiany. Funkcja celu przedsiębiorstw staje się coraz bardziej złożona, kwestionuje się bezwzględny prymat zysku, wprowadza się nowe priorytety o charakterze celów cząstkowych, takie jak zadowolenie klienta, satysfakcja pracowników, zrównoważony rozwój, działanie na rzecz lokalnych społeczności. Oprócz przewartościowania celu działalności, który staje się wielowymiarowy, coraz bardziej liczy się w działalności operacyjnej przedsiębiorstw sposób realizacji dążeń, przejrzystość, kupiecka rzetelność, poszanowanie wartości i aspiracji pracowników, klientów i dostawców, a także odpowiedzialność społeczna. Droga staje się ważniejsza niż cel, lub co najmniej tak samo ważna.

David Packard, legendarny założyciel firmy Hewlett-Packard, wspomina, że gdy w latach pięćdziesiątych mówił: *Zysk nie jest najważniejszym celem działalności przedsiębiorstwa*⁹⁾, a menedżerowie powinni się czuć odpowiedzialni nie tylko za zwiększanie zysków akcjonariuszy, to wyraźnie odczuł, iż ówczesni biznesmeni: *Jednoznacznie wykluczyli mnie ze swojego grona i uznali, że absolutnie nie nadaję się do zarządzania poważnym przedsiębiorstwem*²⁾. Sytuacja nie zmieniła się przez kolejne 50 lat, aż do czasów współczesnych, kiedy fala skandali finansowych w największych firmach na świecie na początku XXI wieku, i kryzys finansowy w 2008 roku, uświadomiły dobitnie, że w globalnej gospodarce nie można tolerować jednostronnego podejścia do biznesu

opartego wyłącznie na zysku, bo grozi to poważnymi perturbacjami społecznymi i gospodarczymi na dużą skalę.

W szerokim ujęciu społeczna odpowiedzialność biznesu jest częścią systemu wartości firmy, odnoszącą się przede wszystkim do jej relacji zewnętrznych z otoczeniem społecznym i interesariuszami. Wydaje się jednak, że wartości mają jeszcze większe znaczenie dla sfery wewnętrznej przedsiębiorstwa, która buduje kulturę organizacji i kreuje konkurencyjność rynkową. W tej sferze wartości mają odniesienie przede wszystkim do ludzi, ale także do procesów, norm postępowania w formie wewnętrznych procedur i przepisów wewnętrznych, oraz wytwarzanych produktów i usług.

Fundamenty zarządzania przez wartości

Wartości są tak samo ważne dla ludzi, jak i przedsiębiorstw – ludziom pozwalają żyć godnie i umrzeć z poczuciem spełnienia, a i przedsiębiorstwom przynoszą swoistą nieśmiertelność⁷⁾. To dzięki spójnemu systemowi wartości jesteśmy w stanie pokonywać dzień po dniu, a także zbudować szczęście w życiu osobistym oraz osiągnąć sukces i satysfakcję w życiu zawodowym. Uznane przez nas wartości określają, jakimi jesteśmy ludźmi, jakie są nasze życiowe wybory, i w jaki sposób postrzegamy innych. Dla przedsiębiorstw stanowią pomost, po którym przychodzą do nich talenty. Pozwalają im rosnąć i realizować satysfakcjonujące zyski w zgodzie z otoczeniem, preferencjami pracowników i oczekiwaniami interesariuszy oraz właścicieli. To właśnie zwykli wyjątkowi ludzie, kierujący się wartościami, tworzą wspaniałe przedsiębiorstwa.

Teza, że wartości mają znaczenie w życiu i w biznesie, i są to wartości podobne, brzmi kontrowersyjnie, gdy odwołujemy się do powierzchownych opinii i prawd obiegowych. Nie można przecież, wychodząc do pracy, wyznawanych wartości zo-

stawić w domu, a w pracy kierować się całym innym. W rzeczywistości zasadnicze wartości ludzi i firm są w podstawowym zakresie identyczne – jak uczciwość, rzetelność, profesjonalizm, zaufanie, integralność, rozwój, pasja, skuteczność, w części podobne – jak innowacyjność, nowoczesność, jakość, a tylko w małej części odnoszą się do specyfiki działalności firmy.

Czy wartości w biznesie nie są luksusem? Czy w biznesie nie chodzi przede wszystkim o to, by zarabiać pieniądze? Otóż zysk jest celem, ale nawet jeśli najważniejszym, to nie jedynym. Niezależnie od tego, jak obrazoburczo brzmi to dla dzisiejszych biznesowych twardzieli dążących do sukcesu za wszelką cenę, faktem jest, że prawda o znaczeniu zasadniczych wartości dla firm, była dostrzegana przez wybitnych liderów biznesu od dawna. Różnie je określano – jako wartości nadrzędne, wspólne wartości, system przekonań, credo, filozofia działania – i uznawano za krytyczny czynnik sukcesu w długim okresie. Prawdziwe ikony biznesu istniejące od dziesięcioleci, takie jak Hewlett-Packard, Johnson and Johnson, IBM, Merck, a także powstałe niedawno jak Google czy rodzimy mBank, zawdzięczają swój sukces w głównej mierze wartościom, jakie przyświecały ich twórcom i były realizowane w praktyce.

Robert Wood Johnson, prezes Johnson & Johnson w latach 1932-1963, sformułował w 1943 roku credo firmy, które w niezmięnionej formie obowiązuje do dziś. Wskazuje na odpowiedzialność wobec ludzi korzystających z produktów firmy, obowiązek zapewnienia tym produktom wysokiej jakości i uczciwych cen. Ponadto odpowiedzialność firmy dotyczy też środowiska naturalnego i społeczności, w której działa. Firma jest winna swoim pracownikom szacunek i godziwe wynagrodzenie. Credo jest najważniejszym dokumentem strategicznym Johnson & Johnson. Jego znaczenie dla firmy pokazuje współczesny wstęp do tego do-

kumentu: *Credo po łacinie oznacza wiarę. W Johnson & Johnson wierzymy w wartości zawarte w słowach naszego Credo, wierzymy, że stanowi ono podstawę filozofii naszej firmy i jest bazą, na której opieramy nasze działania.*

Thomas Watson junior, który jako następca ojca na fotelu prezesa stworzył fundamenty dla fenomenalnego wzrostu IBM, w swojej książce o wartościach: *A Business and Its Beliefs. The Ideas that Helped Build IBM*, opublikowanej w 1963 roku, pisze: *Wierzę, że każda organizacja, która pragnie przetrwać i osiągnąć sukces, musi mieć dobry system przekonań, stanowiący przesłankę całej jej polityki i wszystkich działań. Po drugie, wierzę, że najważniejszym pojedynczym czynnikiem sukcesu firmy jest wierne trzymanie się tych przekonań.*

Nadrzędne wartości określone przez założycieli są znakiem rozpoznawczym Hewlett-Packard. Firma od początku stawiała sobie za cel wnoszenie wkładu w rozwój społeczeństwa, a jej głównym zadaniem było projektowanie, rozwijanie i produkcja najdoskonalszej elektroniki w służbie nauki i dobra społeczeństwa. Hewlett-Packard chciała być *dobrym i odpowiedzialnym obywatelem* w czasach, gdy nikt jeszcze nie słyszał o społecznej odpowiedzialności firm. O znaczeniu wartości dla firmy, John Young, były prezes Hewlett-Packard, mówi tak: *Podstawowe wartości pozostają niezmiennie od czasu, kiedy sformułowali je nasi założyciele. Potrafimy odróżnić nadrzędne wartości od stosowanych metod i procedur. Nadrzędne wartości się nie zmieniają, a procedury owszem. Jasne jest dla nas także to, że zysk, jakkolwiek bardzo ważny, nie jest powodem, dla którego istnieje firma Hewlett-Packard.*

Droga mBanku

Kiedy mBank rozpoczął swoją działalność w listopadzie 2000 roku, wydawało się, że karty były już rozdane – rynek bankowy w Polsce został podzielony pomiędzy światowych liderów i lokalnego

potentata, PKO BP. Od początku było oczywiste, że nie chodzi o stworzenie jeszcze jednego banku. Pewność, że zmienia się świat bankowy, towarzyszyła zespołowi młodych zapaleńców od momentu, kiedy BRE Bank, wówczas bank specjalizujący się wyłącznie w bankowości dla przedsiębiorstw, podjął decyzję o budowie banku internetowego dla klientów indywidualnych⁶. W ciągu trzech miesięcy powstał pierwszy w Europie Środkowej pełnozakresowy internetowy bank detaliczny.

Model biznesowy mBanku, który w istocie był jednym z pierwszych na świecie dyskontów finansowych oferującym najwyższą jakość produktów, odznaczał się wszelkimi cechami innowacji przełomowej. Misja mBanku: „Maksimum korzyści i wygoda w finansach osobistych”, odzwierciedla sedno jego modelu biznesowego: korzyści z niskich cen na bazie niskokosztowego modelu operacyjnego, wysoką jakość produktów i usług, dzięki umiejętności wykorzystania nowoczesnych technologii, i wygodę korzystania z usług bankowych w dowolnym momencie, w każdym miejscu na świecie.

Po dziesięciu latach działania mBank stał się jednym z największych banków detalicznych w Polsce i internetowych na świecie, na koniec 2011 roku miał ponad trzy miliony klientów w Polsce, w Republice Czeskiej i Słowacji. W Polsce zajmuje trzecie miejsce w sektorze bankowym pod względem liczby klientów, mając prawie 10 procent udziału w rynku. Wyprzedzają go tylko zasiedziałe giganty – PKO Bank Polski oraz Pekao SA, który wzrastał dzięki kolejnym przejściom innych banków. Wśród banków internetowych mBank zajmuje pod względem liczby klientów czwarte miejsce w Europie i piąte na świecie.

Tak ogromny sukces to rezultat konsekwentnej realizacji nowego podejścia do bankowości i strategii innowacji, wdrożonych i rozwijanych przy zastosowaniu nowatorskiej koncepcji zarządzania przez wartości; mBank uczynił ze swoich war-

tości (Doskonałość, Realizacja, Odpowiedzialność, Gotowość, Angażowanie się), podstawowy kanon postępowania wewnątrz organizacji oraz w relacjach ze światem zewnętrznym. Zarządzanie przez wartości w mBanku oznaczało praktykowanie zasadniczych wartości we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa. Firmy zwykle poprzestają na ogólnym określeniu wartości, niektóre tylko dokonują szczegółowego ich opisu, aby nie było wątpliwości co oznaczają one w danej organizacji. Powstaje wówczas kodeks wartości etycznych, w którym brak jest bezpośrednich sankcji za niedotrzymywanie wierności tym wartościom. Znacznie dalej poszedł mBank, i wprowadził system oceny pracowników oparty na wartościach. Wartości mBanku, konsekwentnie praktykowane, miały zasadniczy wpływ na kulturę organizacji, która stworzyła trwałą przewagę konkurencyjną.

Firmy budowlane i zarządzane w oparciu o wartości potwierdzają, że są one w średnim i długim okresie bardziej rentowne, ich klienci bardziej lojalni, a pracownicy bardziej zadowoleni. Historia mBanku, MultiBanku oraz BRE Banku potwierdza istnienie takiego właśnie łańcucha przyczynowo-skutkowego. System został wprowadzony do BRE Banku w 2005 roku, po dwóch latach jego pilotażu w mBanku i MultiBanku. Wyniki osiągnięte w kolejnych latach przewyższyły oczekiwania, tak pracowników w odniesieniu do wysokości premii, jak i akcjonariuszy w odniesieniu do wysokości realizowanego zysku, wzrostu wartości firmy w ujęciu bezwzględny (kapitalizacja rynkowa), jak i względny w porównaniu z grupą rówieśniczą. W ciągu czterech lat od wprowadzenia systemu wartości i wdrożenia koncepcji zarządzania przez wartości BRE Bank awansował z 6 miejsca do pierwszej trójki największych polskich banków. Pracownicy Grupy BRE Banku deklarowali najwyższy poziom

zadowolenia z pracy. Wskaźnik satysfakcji klientów bankowości detalicznej i korporacyjnej był najwyższy w sektorze.

Wartości były doceniane i praktykowane przez najbardziej uznanych liderów biznesu i wiele przedsiębiorstw na długo przed tym, nim znalazły się w centrum zainteresowania myślicieli zarządzania i doradców biznesowych, oraz stały się przedmiotem analiz akademickich i publikacji. Po raz pierwszy dla szerokiej publiczności światło na wartości przedsiębiorstw rzuciła, ciesząca się ogromnym powodzeniem, książka *In Search of Excellence (Poszukiwanie doskonałości w biznesie)* Thomasa J. Petersa i Roberta H. Watermana. Autorzy wyznają: *Gdyby poproszono nas o jedną, uniwersalną radę dla kierownictwa i zarządu przedsiębiorstw, jedną prawdę, którą można by wysnuć z badań nad najlepszymi firmami, być może nie oparlibyśmy się pokusie, by odpowiedzieć: »Stwórzcie własny system wartości«¹⁰⁾.*

Kamieniem milowym na drodze popularyzacji wartości przedsiębiorstw w praktyce było ukazanie się w 1994 roku książki Jamesa C. Collinsa i Jerry'ego I. Porrasa, *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies, (Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych)²⁾*, która na bazie wnikliwej analizy przedstawiała wartości zasadnicze jako klucz do sukcesu najlepszych z najlepszych amerykańskich przedsiębiorstw.

Realizacja projektu poszukiwania przyczyn sukcesu tych firm trwała sześć lat. Autorzy posługują się nazwą „wizjonerskie organizacje” dla określenia najlepszych z najlepszych w swojej branży, by podkreślić że są wyjątkowe, odnoszą sukcesy w wielu wymiarach, są obecne na rynku od dawna i przetrwały kilka cykli życia produktów, stając w obliczu wprowadzenia głębokich zmian. Najpierw pieczołowicie sporządzono listę firm, które od wielu lat niezmiennie osiągały dobre wyniki, były podziwiane przez otoczenie i odcisnęły ślad w świecie. Następnie prze-

prowadzono długie i wnikliwe badania w celu identyfikacji czynników, które przyczyniły się do ich rozwoju oraz trwałej wysokiej pozycji konkurencyjnej.

Wyniki badań były zaskakujące, bo okazało się, że nie charyzmatyczni przywódcy, niezwykle strategie, zasoby kapitału, przełomowe wynalazki i jednostkowe pomysły biznesowe, doskonałe produkty czy wysokie zyski są głównymi czynnikami sukcesu wizjonerskich firm w długim okresie. To zachowywanie nadrzędnych wartości jest jedną z najważniejszych cech trwałych wielkich przedsiębiorstw. Zgodnie z obserwacją autorów: *Nie udało się spotkać organizacji, nawet wśród tych największych globalnych koncernów, funkcjonujących równocześnie w wielu otoczeniach kulturowych, które nie zdołały określić kilku wartości wspólnie uznanych za najważniejsze²⁾.*

Wizjonerskie organizacje, przedsiębiorstwa najlepsze z najlepszych, mają jasno określony zestaw nadrzędnych wartości, które zachowują w długim okresie nienaruszone, podobnie jak swój nadrzędny cel istnienia – misję, podczas gdy ich strategia i praktyki operacyjne przystosowują się do zmieniającego się świata. Warto w tym miejscu wspomnieć o książce *Zarządzanie poprzez wartości* Kena Blancharda, autora biznesowych bestsellerów, która co prawda przedstawia problem w beletrystycznej formie, ale przez to w sposób bardzo przystępny i przyczyniła się do popularyzacji idei zarządzania przez wartości w praktyce¹⁾.

Wartości zasadnicze, nazywane również kanonem lub kodeksem wartości przedsiębiorstwa, stały się modne, i większość firm działających w rozwiniętych gospodarkach rynkowych deklaruje, że określiły system wartości obowiązujący w przedsiębiorstwie. Potwierdza to raport *Corporate Values Index 2009*, który jest podsumowaniem wyników drugiej edycji badań, prowadzonych na szeroką skalę przez firmy tworzące międzynarodową

się ECCO Network. Przedstawia on skalę zastosowania przez firmy wartości jako koncepcji planowania strategii zarządzania i marketingu oraz zmian zachodzących na tym polu na przestrzeni ostatnich lat. Ideą raportu jest też ukazanie różnic między systemami wartości nadrzędnych w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach.

Badania w ramach projektu Corporate Values Index 2009⁴⁾ przeprowadzono w ponad 14 branżach i 4800 firmach w 11 krajach: Polsce, Niemczech, Francji, Włoszech, Austrii, Indiach, Holandii, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych i na Ukrainie. Firmy badano w podziale na trzy grupy pod względem wielkości zatrudnienia – do tysiąca osób, od tysiąca do 5 tysięcy i powyżej 5 tysięcy. Aż 77,5 procent firm objętych badaniem deklaruje, że ma określony system wartości. W Polsce w 2009 roku na 349 przebadanych firm zadeklarowało to tylko 103, czyli 29,5 procent. W 2006 roku odsetek ten był jeszcze niższy, i wynosił 21,7 procent. Podczas zbierania danych w skali międzynarodowej 3726 przedsiębiorstw, które mają własny system wartości, wymieniło łącznie 18 551 różnych haseł i określiło odnoszących się do wartości wyznawanych przez te organizacje.

Raport Corporate Values Index 2009 potwierdza wyniki badań i wnioski, przedstawione w 1982 r. przez Thomasa Petersa i Roberta Watermana w książce *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, jak również wnioski badawcze z lat 1994 i 2001, zaprezentowane przez Jamesa Collinsa i Jerry'ego Porrasa w książce *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, oraz Jamesa Collinsa w książce *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*. Zasadnicze wartości są niezbędnymi i stałymi zasadami, na których opiera się organizacja. Jest to zwykle zamknięty zestaw ponadczasowych idei, które nie wymagają żadnego dodatkowego objaśnie-

nia, oraz są rzeczywiście ważne i znaczące dla członków organizacji.

Wartości zasadnicze są ponadczasowe:

- Nie podlegają zmieniającym się trendom i ulotnym modom.
- Nie są zależne od zmieniającej się sytuacji rynkowej.

Wartości są tak samo ważne w życiu prywatnym, jak i na poziomie przedsiębiorstwa. Dla człowieka są głównym aspektem osobowości, w firmie decydują o kształtowaniu jej kultury organizacyjnej. Człowiekowi pozwalają żyć godnie i umrzeć w spokoju. Organizacji dają szansę na nieśmiertelność. Zapewniają utrzymanie równowagi wewnętrznej w okresach turbulencji i dają ciągle impulsy do rozwoju.

Misja i wartości są wzajemnie zależne, stanowią całość, na której opiera się kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa z reguły przedstawiają swoją misję i wartości łącznie. Dążenia firm zmieniają się wraz ze zmianami w otaczającym świecie. Przywódcy odchodzą, produkty się starzeją, rynki się przeobrażają, pojawiają się nowe technologie. Zasadnicze wartości pozostają stałe i ciągle aktualne, są zwornikiem pomiędzy misją przedsiębiorstwa, określającą jasno sens jego istnienia, a wizją tego, czym firma chce być. Dobrze sformułowana misja i odpowiedni zestaw wartości są tak konkretne, że odkrywają przed nami sens istnienia firmy i zasady jej działania. Misja jest precyzyjnym oświadczeniem o wytyczonym celu, a wartości opisują zachowania, które pomogą go osiągnąć. Misja i wartości zasadnicze to najbardziej trwałe elementy architektury przedsiębiorstwa. Wizja przedsiębiorstwa zmienia się na skutek zagrożenia lub wyjątkowej szansy rozwoju; bywa nawet, że całkowicie i nieoczekiwanie. Pociąga za sobą reorientację strategii, która zwykle ewoluuje również pod wpływem megatrendów rozwoju społeczno-gospodarczego, przełomowych innowacji biznesowych, a także okazji

rynkowych, kreowanych na przykład przez zmiany regulacji.

Realizacja misji, wizji i strategii działania przedsiębiorstwa wymaga od pracowników wyzwolenia pełnego potencjału umiejętności, entuzjazmu, energii, a niejednokrotnie poświęcenia. Nie jest to możliwe do osiągnięcia przy użyciu tradycyjnych metod zarządzania przez instrukcje i przez wyznaczanie celów. Wartości zasadnicze firmy mają przede wszystkim wymiar ludzki, odnoszą się do postaw i zachowań pracowników oraz menedżerów we wzajemnych relacjach, a także w relacjach z klientami, akcjonariuszami, dostawcami i szeroko rozumianym otoczeniem. Ale mają także wymiar formalny i przedmiotowy. Dotyczą procesów, procedur i oferowanych produktów. Jeśli na przykład firma mówi o partnerskich relacjach czy innowacyjnych produktach zaspokajających rzeczywiste potrzeby klientów, to musi się wystrzegać wykorzystywania dominującej pozycji w stosunku do klientów i dostawców, musi być przyjazna i sprawiedliwa, a oferowane produkty i usługi powinny kreować rzeczywistą wartość dla odbiorców. Wartości zasadnicze firmy muszą odzwierciedlać się w produktach i usługach oraz codziennych relacjach z klientami. Wartości staną się znakiem rozpoznawczym, DNA firmy, które stworzy trwałą przewagę strategiczną, a także efektywnym narzędziem zarządzania, gdy sprawimy, że będą obecne we wszystkich płaszczyznach decydujących o kulturze organizacji.

Zmiana paradygmatu zarządzania: zarządzanie przez wartości

Zarządzanie nie jest wiedzą tajemną. Ostatecznym jej sprawdzianem zawsze są rezultaty zastosowania jej w praktyce, i to odróżnia zarządzanie od ekonomii i nauk społecznych, które w dużej mierze pozostają nauką sal wykładowych. Dodatkowo nauka, a w jeszcze większym stopniu praktyka zarządzania podlegają ciągłym

przemianom natury ewolucyjnej i rewolucyjnej. Stąd w dziedzinie zarządzania tak wiele różnych idei, koncepcji i znamienitych ludzi, którzy je wymyślili i przekonali innych do zastosowania w praktyce. Nie ma w zarządzaniu jednej powszechnie obowiązującej i najbardziej skutecznej teorii, przeciwnie – do różnych zadań można, a nawet trzeba stosować rozmaite, odpowiednie narzędzia (idee zarządcze) najlepiej służące ich realizacji.

Zarządzanie przez wartości to praktykowanie zasadniczych wartości we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa. To jednocześnie filozofia i praktyka zarządzania, która koncentruje się na najważniejszych wartościach organizacji i ich zgodności z celami⁵⁾. Jeśli przyjrzeć się praktykom zarządzania najlepszych firm, okazuje się, że nie jest to idea nowa – w niektórych realizowano ją przez więcej niż sto lat, w wielu była obecna od momentu ich powstania. Tym nie mniej nie zaistniała dotychczas w teorii zarządzania jako dojrzała koncepcja, nie występuje w programach nauczania wydziałów zarządzania wyższych uczelni i szkół biznesu, nie widać jej w ofercie usług największych i najbardziej znanych firm doradczych, które zarabiają krocie na konsultingu w dziedzinie zarządzania. Być może dlatego, że zarządzanie przez wartości w znacznie większym stopniu niż klasyczne koncepcje zarządzania, w tym behawioralne, jest „sztuką” zarządzania w wymiarze humanistycznym, która kładzie szczególnie nacisk na aspekty etyki biznesowej.

W praktyce decydujące znaczenie mają idee i koncepcje przydatne do rozwiązywania konkretnych, krytycznych problemów w działalności przedsiębiorstwa na danym etapie, często w zależności od zmian otoczenia gospodarczego lub własnych prognoz przyszłości. W takich przypadkach celowe staje się używanie równocześnie kilku narzędzi pozwalających w sposób skoncentrowany zajmować

się najważniejszymi sprawami. Badania wykazują, że duże firmy używają jednocześnie średnio 11,4 narzędzi zarządzających¹²⁾, które ucieleśniają poszczególne koncepcje zarządzania, na przykład planowanie strategiczne, zarządzanie przez misję, Total Quality Management, Six Sigma, benchmarking, Customer Relationship Management, zrównoważona karta wyników, i wiele innych. Nowe idee zarządzania są efektem zmieniających się warunków otoczenia i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw, nie oznacza to jednak, że stare koncepcje idą całkowicie w zapomnienie. Ciągłe pozostają w mocy – w całości, w części, lub podlegają adaptacji dostosowawczej.

Teoria zarządzania przez wartości (ZPW) wzbudza coraz więcej zainteresowania, w miarę jak tradycyjne koncepcje współcześnie często okazują się mniej skuteczne, i mniej dostosowane do wyzwań nowoczesnego biznesu.

Menedżerowie koncentrują się zwykle na wymiernych narzędziach zarządzania wykorzystujących zysk, budżety, technologię, zaniedbując humanistyczny aspekt biznesu, który jawi się jako abstrakcyjny, a przez to niepraktyczny. Wartości zasadnicze przedsiębiorstw, podobnie jak wartości przyjmowane przez ludzi, stanowią zwykle zamknięty zestaw ponadczasowych idei, mają rzeczywiste znaczenie dla członków organizacji, i są przydatne w realizacji celów bieżących oraz strategii działania. Wykorzystywanie wartości jako narzędzia zarządzania na co dzień stwarza podstawy nowej idei zarządzania – zarządzania przez wartości. Przełożenie wartości na każdy poziom działania wewnątrz organizacji i relacje zewnętrzne stanowi o humanizacji zarządzania, które tworzy w ten sposób nowy wymiar funkcjonowania firmy. Zarządzanie przez wartości to zarówno filozofia zarządzania, jak i praktyka działania, którego celem jest koncentracja na praktykowaniu zasadniczych wartości w przedsiębiorstwie oraz

ich dopasowania do misji i wizji przyszłości firmy.

Najważniejsze wartości w biznesie to rzetelność kupiecka, uczciwość, przejrzystość, poszanowanie interesu i wartości pracowników, klientów i dostawców. Wartości w biznesie są podobne do wartości w życiu. Kanon wartości, rozumiany jako zbiór wartości ostatecznych, odnoszących się do najważniejszych spraw i celów działania, tak w życiu jak i w biznesie, jest zbiorem kilku, może kilkunastu wartości (między innymi postęp, wzrost, satysfakcja, uznanie, zamożność, uczciwość, sprawiedliwość, odpowiedzialność, zaufanie, solidarność, poszanowanie praw ludzkich, lojalność, wrażliwość, etc.), ale jednocześnie można wyróżnić wiele wartości specyficznych dla każdego przedsiębiorstwa służących realizacji tych najważniejszych celów, które przedsiębiorstwa określają poprzez misję i wizję. Wspólnie wyznawane wartości mają ogromny wpływ na zachowania pracownicze i jakość zarządzania:

- zwiększają lojalność, integrują pracowników z organizacją;
- jednoczą wokół misji i celów;
- promują etyczne zachowania;
- wyzwalają zaangażowanie i chęć podejmowania ciężkiej pracy;
- rozwijają współpracę i życzliwość;
- redukują poziom stresów i napięć w pracy;
- pobudzają dążenie do edukacji i samokształcenia;
- przyciągają utalentowanych pracowników.

Podstawą koncepcji zarządzania przez instrukcje i zarządzania przez cele jest przekonanie, że to głównie strach i chciwość napędzają ludzi do działania. Dziś wiemy, że tak nie jest, i decydującego znaczenia nabierają wartości w znaczeniu opisanym wyżej. Ludzie nie chcą odkładać na jakąś odległą przyszłość marzeń o pracy wykonywanej z pasją w atmosferze zrozumienia i życzliwości. Przyszedł czas

na zmianę metod zarządzania na takie, które będą zgodne z oczekiwaniami akcjonariuszy, pracowników i pomogą lepiej realizować strategiczne cele przedsiębiorstwa. Zarządzanie przez wartości eliminuje słabości praktykowanych powszechnie sposobów zarządzania, gdzie zysk jest najważniejszym, a często jedynym kryterium oceny efektów działania. Wartości konsekwentnie praktykowane w przedsiębiorstwie mają zasadniczy wpływ na kulturę organizacji, dając jej trwałą przewagę konkurencyjną. O sukcesie we współczesnym biznesie decyduje kapitał ludzki, a zarządzanie przez wartości pozwala w pełni wykorzystać potencjał pracowników. W czasach gdy trwa ciągła wojna o talenty, wartości przedsiębiorstwa stanowią najlepszy powód odrzucenia konkurencyjnych ofert pracy, czasem nawet korzystniejszych pod względem finansowym. Wartości zasadnicze firmy, podob-

nie jak wartości człowieka, odzwierciedlają jej tożsamość, czyli to, co jest absolutnie najważniejsze w działalności, względnie stałe, niezależne od zmian wizji i strategii. W czasach gdy jedynym stałym elementem rzeczywistości jest ciągła zmiana, wartości są jak kompas, bez którego nie można wybrać się w podróż w nieznane. Wartości wyznaczają cel i sposób postępowania. Ich świadomość pozwala na wyznaczanie celów, do których warto dążyć, i osiągać je we właściwy sposób, z poszanowaniem podstawowych norm moralnych i etycznych. Zachowanie wartości etyczno-społecznych i moralnych przez przedsiębiorstwa i ich pracowników staje się nieodzowne w obliczu zagrożeń, jakie stwarza wykołajenie się nawet pojedynczego dużego przedsiębiorstwa w gospodarce globalnej instytucji finansowych świata, tak w Stanach Zjednoczonych, jak i w Europie Zachodniej.

Bibliografia:

1. Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie przez wartości*, Studio Emka, Warszawa 1997.
2. Collins J.C., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, SPM Project, Wrocław 2003, s. 91.
3. Collins J.C., *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, SPM Project, Wrocław 2001.
4. *Corporate Value Index 2009*, ECCO International Communications Network.
5. Dolan S., Richley B.A., Garcia S., Lingham T., *Managing by Values*, Palgrave Macmillan, New York 2006, p. 17.
6. Lachowski S., *Droga innowacji. Pracuj ciężko, baw się, zmieniaj świat*, Studio Emka, Warszawa 2011, s. 129 i nast.
7. Lachowski S., *DROGA ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie*, Studio Emka, Warszawa 2012, s. 16.
8. Mandeville B., *Bajka o pszczołach*, PWN, Warszawa 1957.
9. Packard D., *The HP Way*, Harper Business, New York 1995, p. 166.
10. Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
11. Rigby D.K., *Putting Tools to the Test: Senior Executives rate 25 Top Management Tools*, "Strategy & Leadership", MCB University Press, 29.03.2001, p. 4.
12. Smith A., *Badanie nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 2001, s. 20, 126-121.
13. Smith A., *Teoria uczuć moralnych*, PWN, Warszawa 1989, s. 461.

* Państwowy dług publiczny USA wzrósł w okresie 2007-2011 o połowę i szacuje się, że przekroczy 100% PKB w 2012 roku. 6 sierpnia 2011 roku amerykańska agencja ratingowa Standard & Poor's obniżyła ranking wiarygodności kredytowej rządu USA z maksymalnej oceny AAA do AA+. Wcześniej ta agencja obniżyła rating większości krajów Unii Europejskiej, z wyjątkiem Niemiec.

Sławomir Lachowski, wiceprezes zarządu PBG SA w Łodzi (1993-1998), wiceprezes zarządu PKO BP (1998-2000) oraz wiceprezes, a następnie prezes zarządu BRE Bank (2000-2008), twórca mBanku i MultiBanku.