

EWA CHOMAC – PIERZECKA

Leks Sp. z o.o.

ENDOGENICZNE DETERMINANTY WZROSTU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wprowadzenie

Współczesna gospodarka rynkowa niesie ze sobą szereg zagrożeń i niewiadomych. Efektywność zarządzania warunkowana jest zatem jak najszerszą znajomością otoczenia przedsiębiorstwa – zarówno pozytywnych, jak i negatywnych czynników wpływających na kształt efektów gospodarowania. Analiza otoczenia przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem siły i zakresu jego oddziaływania na podmiot gospodarczy, jest źródłem wiedzy dla kreacji najwłaściwszej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Strategii nakierowanej na wzrost wartości firmy.

2. Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo odbiera sygnały płynące z jego otoczenia, analizuje je pod kątem rynkowej szansy lub zagrożenia i reaguje podejmując adekwatne do sytuacji działania. Zatem otoczenie przedsiębiorstwa – wewnętrzne jak i zewnętrzne, nakreśla możliwości działania przedsiębiorstwa i jego rozwoju.

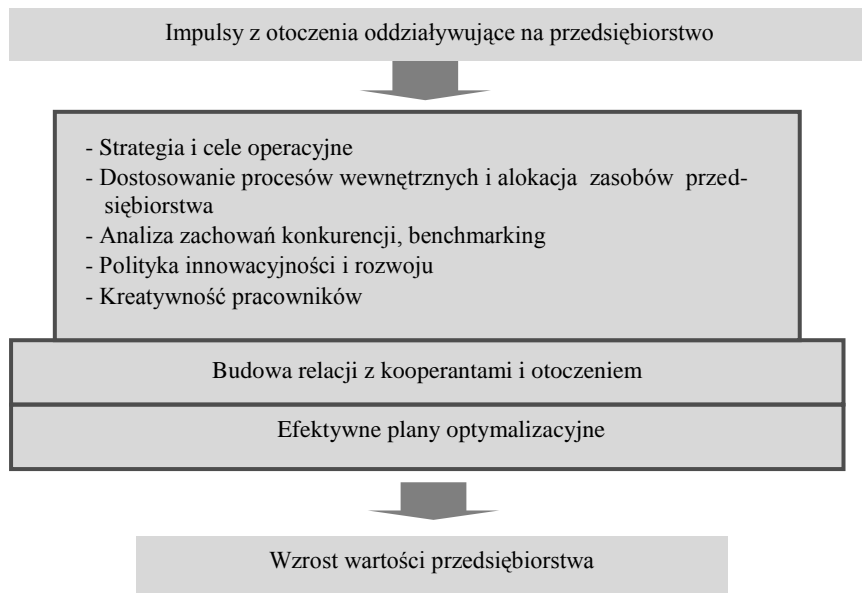
Funkcjonowanie przedsiębiorstwa, oprócz wpływu elementów z otoczenia makro, uzależnione jest od oddziaływujących na nie lokalnych uwarunkowań, a zatem najbliższego otoczenia. Otoczenie bliższe (przemysłowe) kształtują czynniki właściwe dla makro otoczenia, skorygowane w odniesieniu do konkretnej regionalnej lokalizacji przedsiębiorstwa i panujących tam realiów rynkowych. Otoczenie bliższe, zwane też konkurencyjnym budują:

- konkurenci bezpośredni – liczący się w danym rynku producenci,
- konkurenci pośredni – producenci komponentów produkcyjnych, półproduktów i in. wykorzystywanych w danej produkcji,
- potencjalni konkurenci – przedsiębiorstwa walczące o udział w danym rynku,
- dostawcy produktów na rynek (obszar logistyki produktu),
- konsumenci danego dobra (finalni odbiorcy wyrobów gotowych).

Podmioty współtworzące otoczenie sektorowe (bliższe) funkcjonują w układzie swoistego sprzężenia zwrotnego. Oznacza to, że decyzje strategiczne któregośkolwiek z wyspecyfikowanych ogniw wpływają bezpośrednio na funkcjonowanie pozostałych. Aspekt pozycji rynkowej przedsiębiorstwa stanowi zatem bardzo istotny czynnik determinujący jego wzrost.

Kształtowanie roli funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku uzależnione jest od aktualnej relacji czynników kształtujących jego otoczenie. Układ otoczenia odnoszony do wewnętrznych możliwości jednostki gospodarczej – jej potencjału, przekłada się w dalszej perspektywie na modelowanie strategii rynkowej firmy, zorientowanej na rynkowe zaistnienie i / lub rynkowy wzrost.

Badania rynkowe i marketingowe stanowią podstawowe narzędzia służące do identyfikacji i analizy procesów zachodzących w otoczeniu (bliższym i dalszym) firmy. Zastosowanie badań pozwala zidentyfikować udział przedsiębiorstwa w rynku (badania rynkowe) oraz przeanalizować jego oddziaływanie na układ rynkowych relacji (badania marketingowe). Wiedza ta umożliwia podejmowanie najważniejszych prorozwojowych decyzji, zorientowanych na optymalne wykorzystanie wewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem mocnych stron. Otoczenie przedsiębiorstwa kreuje zatem proces tworzenia jego wartości – wg schematu poniżej.

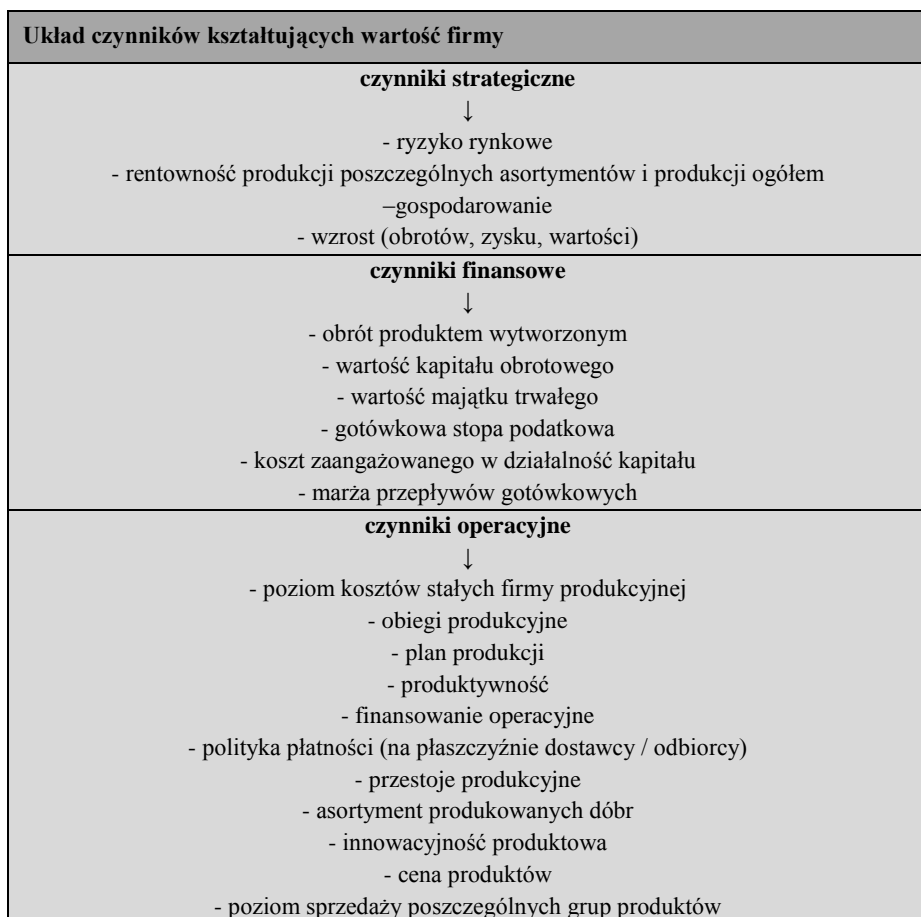


Schemat 1. Układ endogenicznych czynników wpływających na wzrost firmy

Źródło: opracowanie własne.

Strategia przedsiębiorstwa jest elementarnym instrumentem zarządzania. Definicja celu i kierunku działania organizacji wyrażona w przyjętej przez przedsiębiorstwo orientacji strategicznej definiuje zarys jego potencjału rozwojowego. Właściwość strategii warunkuje rynkowy sukces przedsiębiorstwa poprzez wzgląd na potencjalne kierunki rozwoju działalności. Strategia stanowi zatem istotny, wewnętrzny czynnik determinujący wzrost wartości firmy.

Kształtowanie kondycji finansowej przedsiębiorstwa, projektowanie zintegrowanej struktury organizacyjnej, personalnej, technicznej i produkcyjnej, połączone z analizą rynku i pomiarem jakości wyrobów stanowią praktyczną podbudowę strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Podejście to stanowi swoistą kompilację wartościotwórczych makroczynników oddziałujących na przedsiębiorstwo i endogenicznych uwarunkowań stymulujących wzrost jednostki gospodarczej, których układ prezentuje poniższy schemat.



Schemat 2. Układ czynników kształtujących wartość firmy

Źródło: opracowanie na podstawie: A. Black, P. Wright, J. Bachman, W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000r. s. 101.

Endogeniczne uwarunkowania, które kreują model swoistego łańcucha wartości wzbogacającego strategię firmy są zasoby, umiejętności oraz zdolności.

Tak zdefiniowane nośniki wartości kreują ciąg elementów procesów wytwórczych i wspomagających produkcję, funkcjonujących w obrębie przedsiębiorstwa jak i w relacjach z jego otoczeniem (kooperacja; rozwinięte relacje zewnętrzne). Kooperacyjny układ łańcucha wartości (łańcuch zewnętrzny) wiąże przedsiębiorstwo z dostawcami komponentów produkcyjnych i odbiorcami wyrobów gotowych.

Wewnętrzny łańcuch wartości skupia funkcje operacyjne zdefiniowane w obrębie przedsiębiorstwa skorelowane z jego potencjałem, który buduje:

- struktura i poziom rozwiązań organizacyjnych przedsiębiorstwa,
- zasoby (materialne i niematerialne),
- kadra pracownicza,

- czynniki wytwórcze.

Potencjał przedsiębiorstwa wzmagają „kwalifikacje przedsiębiorstwa o charakterze wyróżniającym”, tzw. kompetencje określające unikalną zdolność wytwórczą, połączoną z doświadczeniem kadry i efektywnością zarządzania na poziomie operacyjnym. Potencjał przedsiębiorstwa określa zatem wewnętrzną, prorozwojową zdolność firmy, warunkującą jej wzrost.

Charakter i stopień rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstwa w zasadniczy sposób kreuje wewnętrzną wydolność przedsiębiorstwa a także wpływa na efektywność kooperacji z poszczególnymi podmiotami jego otoczenia. Poziom rozwoju organizacyjnego kreuje zatem strumień wartości płynący z efektywnej współpracy pomiędzy podmiotami (wewnętrznymi i zewnętrznymi) związanymi z produkcją i odbiorem produktów. Rozwój organizacyjny przedsiębiorstwa produkcyjnego w tym obszarze określa:

- konstrukcja i wydajność procesów związanych z produkcją i odbiorem wyrobów gotowych,
- stopień wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa w procesie produkcji i logistycznego obiegu dóbr,
- poziom informatyzacji przedsiębiorstwa, w tym rodzaj i jakość narzędzi wspomagających zarządzanie informatyczne, przeszkolenie kadry w tym zakresie, poziom bezpieczeństwa danych, wydolność rozwiązań, itp.
- zastosowane rozwiązania w obszarze komunikacji z otoczeniem w obszarze produkcji i dystrybucji produktów,
- zabezpieczenie płynnej dostępności do usług wspomagających proces produkcji i dystrybucji produktów, bazujących na korzystnych umowach i porozumieniach (np. programy lojalnościowe) z dostawcami i odbiorcami, optymalnie sprzężonych z zarządzaniem logistycznym przedsiębiorstwa,
- doświadczenie kadry pracowniczej w relacjach z otoczeniem wspierającym proces produkcji i dystrybucji produktów (pozytywne relacje).

Miarą osiągnięć takiego podejścia zastosowanego w przedsiębiorstwie produkcyjnym może być np. wzrost udziału w rynku, wzrost sprzedaży produkcji własnej, wydolność wytwórcza, wzrost efektywności produkcji, wzrost zysku, marż, przepływów pieniężnych, wartości gotówki operacyjnej, optymalizacja kosztów stałych, rozwój wizerunku firmy, konkurencyjność, wzrost lojalnego grona konsumentów (i in.).

Akcent postępu naukowo-technicznego w istotny sposób kształtuje pozycję rynkową przedsiębiorstwa; wpływa na atrakcyjność jego oferty. Optymalizacja technologii polegać może na zmianie metod i technik wytwórczych w celu redukcji kosztów poprzez minimalizację strat, poprawiając dostępność a tym samym na popyt na produkt. Optymalizacja rozwiązań techniczno – technologicznych, kontrolowane patenty zapewniają produktową przewagę konkurencyjną w określonym obszarze produkcji. Pielęgnacja tak zdefiniowanego czynnika wzrostu utrzymywana jest przez inwestycje w badania i rozwój (R&R), którego efektem najczęściej jest poprawa jakości produkcji wyrażanej w osiągnięciach parametrów zaprojektowanych dla wyrobu finalnego.

Aspekt rozwoju techniczno – technologicznego przedsiębiorstwa produkcyjnego bezpośrednio wiąże się z czynnikiem pracowniczym. Elementem wysoce wartościotwórczym w tym obszarze jest kreatywność kadry pracowniczej, połączenie wiedzy i doświadczenia

której, z intratnym rozwiązaniem technologicznym, warunkuje płynność odpowiedzi na zapotrzebowania płynące z rynku, a zatem konkurencyjność oferty.

Innowacyjność produktowa, osiągnięta z wykorzystaniem pełnego potencjału przedsiębiorstwa (kadrowego, technicznego, naukowego) i jakość oferty rynkowej kształtuje unikalny, tj. właściwy dla przedsiębiorstwa produkt. Maksymalne zbliżenie się do oczekiwań płynących z rynku, to znaczy dobrej jakości i przystępnej ceny danego dobra jest warunkiem koniecznym dla zaistnienia produktów na konkurencyjnym rynku. Przekonanie do klientów do marki i ich lojalność, to kolejny istotny czynnik warunkujący wzrost przedsiębiorstwa.

Optymalne wykorzystanie potencjału, stałe doskonalenie oferty produktowej oraz pielegnowanie wypracowanych pozytywnych relacji z otoczeniem umożliwia wypracowanie doskonałości operacyjnej, przywództwa produktowego i lojalności konsumentów danego dobra.

Doskonałość operacyjna obejmuje:

- usprawnianie procesów produkcyjnych w celu maksymalizacji osiągniętej jakości produktów,
- budowę i rozwój kultury organizacyjnej zorientowanej na wzrost produktywności zasobów i usprawnianie sterowania procesem wytwórczym poprzez eliminację tzw. pustych przebiegów w obrębie procesów i ograniczanie kosztów wytwórstwa.

Przywództwo produktowe, wyrażane w ofercie przedsiębiorstwa zasadniczo wyprzedzającej konkurencję opiera się na:

- kreowaniu i wprowadzaniu na rynek produktów innowacyjnych,
- optymalizowanie asortymentu produkcji,
- orientacji na badania i rozwój z wykorzystaniem pełnego know-how przedsiębiorstwa, w tym wiedzy i doświadczenia pracowników.

Utrzymywanie *lojalności konsumentów dóbr* realizowane jest poprzez:

- wieloaspektowe doskonalenie oferty produktowej (forma produktu, łatwość użycia) w celu pełniejszego spełniania oczekiwań klientów,
- kształtowanie wizerunku wiarygodnego przedsiębiorstwa, budowanie marki przez oferowaną jakość produktów,
- pozytywne relacje z otoczeniem.

Aktywności zorientowane na ograniczanie negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego na środowisko naturalne w tym na jakość stanu bezpośredniego otoczenia społeczności lokalnej w wyjątkowy sposób wpływają na pozytywne postrzeganie przedsiębiorstwa - szczególnie w obrębie jego lokalizacji. Aspekt ten często wzmaga element kreacji miejsc pracy w otoczeniu bliższym przedsiębiorstwa, a zatem orientacja na wykorzystanie lokalnych zasobów. Ukształtowana w ten sposób „popularność” przekłada się niejednokrotnie na atrakcyjność oferty produktowej przedsiębiorstwa uruchamiając mechanizm kształtowania popytu na lokalnym rynku. Pozytywne relacje przedsiębiorstwa ze społecznością wpływają na kształt potencjału przyszłych odbiorców; raczej lojalnych konsumentów. Efekt symbiotycznego współgrania przedsiębiorstwa z otoczeniem daje bardzo wymierny efekt jego wzrostu w analizowanym kontekście.

Wizerunek przedsiębiorstwa rozpatrywany z perspektywy czynnika wpływającego na wzrost firmy produkcyjnej - analizowany w skali makro rynku producentów, w mniejszym stopniu opiera się na wzajemnych relacjach: przedsiębiorstwo – społeczność. W tym

przypadku nośnikiem wartości przedsiębiorstwa jest jego marka i reputacja, a zatem sztyld jakości produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo sprzężony z gronem lojalnych odbiorców.

Specyficznym impulsem wpływającym na wzrost przedsiębiorstw funkcjonujących w danej branży jest benchmarking. Działania benchmarkingowe, polegające na porównywaniu określonych cech (parametrów) przedsiębiorstwa z konkurencją, w wielu przypadkach skutkują decyzjami mającymi na celu dośnięcie i z czasem wyprzedzenie konkurencyjnych rozwiązań funkcjonujących w ich otoczeniu. Aktywności benchmarkingowe implikować mogą zatem wieloaspektowy rozwój przedsiębiorstw - organizacyjny, technologiczny i in. Porównywanie przedsiębiorstw produkcyjnych skutkować może także identyfikacją niekorzystnych tendencji w obszarze działań konkurencji i niwelowanie ich wpływu poprzez skuteczną analizę i korektę przyjętej strategii. Wykluczenie lub ograniczenie negatywnego czynnika mogącego niekorzystnie wpłynąć na osiągi przedsiębiorstwa, stanowi efekt wzrostu w odniesieniu minimum do porównywanego otoczenia przedsiębiorstw konkurencyjnych.

3. Podsumowanie

Analiza endogenicznych czynników kreujących wzrost wartości przedsiębiorstwa oscyluje wokół zespołu czynników tworzących jego indywidualny organizacyjny układ skonstruowany według kryteriów wyspecyfikowanych poniżej:

a) organizacja i ekonomika produkcji

- efektywna kadra zarządcza i ponadprzeciętna zdolność kreowania zysku,
- korzystne regulacje prawno – podatkowe,
- „wartość nabyta” – rynkowa tradycja przedsiębiorstwa (rynkowy image firmy),
- wykształceni pracownicy,
- unikalne technologie procesu wytwórczego,
- efektywne procesy wewnątrzorganizacyjne,
- efektywne narzędzia wspomagające procesy zarządzania i wytwórstwa,
- efektywne zespoły zadaniowe,
- patenty, licencje, prawa,
- korzystna współpraca z kooperantami,
- stabilność dostaw,
- niskie koszty kapitału,
- optymalny poziom gotówki operacyjnej,
- korzystne warunki angażowania kapitału obcego,
- pozycja rynkowa,
- strategiczna lokalizacja,
- stabilność wśród konkurencji,

b) usprawnienie procesów wewnątrzorganizacyjnych

- obniżenie kosztów: kapitału, produkcji, magazynowania i in.,
- poprawa jakości,
- stymulacja produktywności,
- optymalizacja obiegu informacji,

- c) rozwój techniczno – technologiczny
 - dostęp do nowych technologii,
 - inwestycje w badania i rozwój,
 - innowacje,
 - wiedza i doświadczenie oraz kreatywność pracowników,
- d) optymalizacja zarządzania zasobami
 - finansowymi,
 - ludzkimi (ograniczenie fluktuacji, szkolenia),
 - infrastrukturą produkcyjną,
- e) rozwój produktów / usług i budowanie marki
 - rozwój asortymentu,
 - zwiększenie udziału w rynku,
 - analiza zachowań konkurencji,
 - promocja przedsiębiorstwa; identyfikowalność rynkowa,
 - znak firmowy, marka, nazwa handlowa,
 - pozycja produktów na rynku (percepcja klientów),
- f) utrzymywanie i rozwój pozytywnych relacji
 - z dostawcami,
 - z odbiorcami,
 - z otoczeniem.

Duża rozpiętość wyspecyfikowanych czynników powoduje, iż niezwykle trudno jest je jednoznacznie i precyzyjnie sklasyfikować. Pewnym jest, że źródło wartości firmy tkwi w efekcie synergii. Polega on na tym, że poszczególne czynniki działające razem mają większą wartość niż suma ich poszczególnych wartości funkcjonujących oddzielnie.¹

4. Literatura

- [1] Borowiecki R., Jaki A.: *Wycena przedsiębiorstwa. Pomiar i ocena wartości*. Wyd. Zakamycze, Kraków 2000.
- [2] Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
- [3] Herman A., Szablewski A., *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999.
- [4] Janasz W. (red), *Elementy strategii rozwoju przemysłu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000.
- [5] Sierpińska M., Jachna T.: *Ocena przedsiębiorstwa wg standardów światowych*, PWN, Warszawa 2004.

Streszczenie

W naznaczonych kryzysem warunkach gospodarowania coraz częściej podkreśla się znaczenie zarządzania zapewniającego płynność funkcjonowania przedsiębiorstwa na bardzo niestabilnym rynku. Zarządzania warunkują-

¹ R. Ignatowski, *Konsolidacja sprawozdań finansowych w teorii i praktyce rachunkowości*, Warszawa 1995, s. 84.

cego przetrwanie a także rozwój przedsiębiorstwa w długim okresie. Gospodarowania, którego podstawowym punktem odniesienia jest pryzmat maksymalizacji jego wartości.

Identyfikacja i ocena czynników determinujących wzrost wartości przedsiębiorstwa - pochodzących z jego szeroko rozumianego otoczenia, ułatwić może wypracowanie skutecznej koncepcji wzrostu firmy. Koncepcji opartej o rzeczywiste źródła sygnałów dla szansy rynkowej podmiotu gospodarczego.

Słowa kluczowe: zarządzanie, determinant, wartość, czynniki.

ENDOGENOUS DETERMINANTS IN GROWTH VALUE OF ENTERPRISE

Summary

In conditions marked with the crisis of management, more and more often emphases are put on management ensuring a proper functioning of any company in very unstable market by guaranteeing the liquidity of the enterprise.

Management ensuring right conditions to surviving as well as development of the company in a long term. Managing company, in which the basic priority is seen as a goal in maximizing its value.

Identification and evaluation of the factors determining growth of the enterprise, coming from its widely understood environment, can facilitate to work out an effective concept for company development. A concept based on a real sources of signals for market opportunity of the economic entity.

Keywords: management, determinants, value, factors.

Translated by Ewa Chomać-Pierzecka

EWA CHOMAC – PIERZECKA

Leks Sp. z o.o.

e-mail: ewa.chomac@op.pl