

*Marzena Papiernik-Wojdera**

OTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA NA PRZEŁOMIE XX I XXI W.

1. WPROWADZENIE

Współczesnym podejściem do wyznaczania zasadniczego celu działalności przedsiębiorstwa jest koncepcja maksymalizowania wartości dla właścicieli. Koncepcja ta zrodziła się w latach 80. ubiegłego wieku w USA i zakłada, że inwestor jako właściciel kapitału oczekuje¹:

- ponadprzeciętnej całkowitej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału,
- stałej lub rosnącej dywidendy na akcję,
- systemu motywowania obrazującego zmiany w wartości przedsiębiorstwa,
- prawdziwej i rzetelnej informacji o stanie i perspektywach biznesu.

Dążenie do spełnienia tych oczekiwań implikuje wdrażanie i rozwój zarządzania wartością przedsiębiorstwa, które pojmowane jest jako system zawierający narzędzia i procedury podejmowania decyzji, mających na celu długookresowy wzrost wartości przedsiębiorstwa i pomnażanie bogactwa jego właścicieli².

Spełnieniu oczekiwań inwestorów sprzyja nasilający się proces globalizacji biznesu, otwieranie się gospodarek narodowych, tworzenie wspólnot gospodarczych, liberalizacja handlu oraz ekspansja sektorów tzw. „nowej gospodarki”³, opartej na nieustannie doskonalonych technologiach przekazywania informacji. Z drugiej strony proces zarządzania przedsiębiorstwem komplikuje się z uwagi na narastającą złożoność, niestabilność, niepewność otoczenia⁴, co z kolei prowadzi do wzrostu zapotrzebowania na aktualną, pełną i rzetelną informację oraz wiedzę.

* Dr, adiunkt w Katedrze Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa UŁ.

¹ *Strategie wzrostu wartości firmy*, red. A. Szablowski, Poltex, Warszawa 2000, s. 14.

² *Ibidem*, s. 15.

³ Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 2.

⁴ *Zob. Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, R. Krupski (red.), PWE, Warszawa 2005.

Zarówno przedsiębiorstwo, jak i jego otoczenie są systemami składającymi się z wielu wzajemnie powiązanych elementów podlegających ciągłym zmianom. W okresie kilku ostatnich dekad procesy te nasilają się, czego dowodzi wzrost⁵:

- a) nowości zmian (natężenia skali, stopnia nowości, oryginalności zmian w otoczeniu),
- b) intensywności wpływu otoczenia na przedsiębiorstwo,
- c) szybkości zmian w otoczeniu, tj. jego dynamiki,
- d) złożoności otoczenia, tj. ilości i zróżnicowania jego elementów.

Istotną dla przedsiębiorstwa cechą otoczenia jest również jego potencjał, rozumiany jako szanse dla generowania przedsiębiorstwu możliwości (warunków) jego trwania i rozwoju⁶. Im większy jest ten potencjał, tym presja otoczenia jest słabsza i przedsiębiorstwo ma większą swobodę przystosowywania się do jego wymiarów, takich jak technologia, kultura, zmiany uregulowań legislacyjnych itp. Im słabszy potencjał otoczenia, tym większe występuje zagrożenie dla kontynuacji działania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw stają się coraz bardziej nowatorskie, głębokie, kosztowne, szybkie i trudne do przewidzenia⁷. Skala i charakter transformacji, jakie zachodzą obecnie w otoczeniu przedsiębiorstw, skłaniają ku stwierdzeniu, iż mają one radykalny – wręcz rewolucyjny – charakter⁸. Otoczenie współczesnych organizacji staje się coraz bardziej rozległe na skutek globalizacji rynków, możliwości szybkiej wymiany informacji, rozwoju handlu elektronicznego, bardziej zróżnicowane w efekcie powstawania nowych, wyspecjalizowanych organizacji, grup klientów o specyficznych (specjalnych), wyrafinowanych potrzebach. Niestabilność otoczenia jest rezultatem coraz krótszych „okresów życia” produktów, nasilającej się konkurencji, „rewolucji” technologicznych, przełomów politycznych, zmiennej ingerencji państwa, a pogłębiające się współzależności procesów i zjawisk zachodzących w otoczeniu dowodzą wzrastającej jego kompleksowości⁹.

Zmiany zachodzące we współczesnym świecie – zwłaszcza konsekwencje globalizacji, rewolucji technologicznej, swobodnego przepływu kapitału, łat-

⁵ Zob. H. I. A n s o f f, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 58.

⁶ Zob. STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 294.

⁷ Zob. H. I. A n s o f f, *op. cit.*, s. 61.

⁸ Szacuje się, iż cały postęp, jaki dokonał się w historii ludzkości od zarania dziejów do końca XIX w., został podwojony w wieku XX; 90% naukowców żyje w dzisiejszych czasach, a technologia wykorzystuje kolejne własne odkrycia i osiągnięcia dla dalszego rozwoju, zob. P. K o t l e r, *op. cit.*, s. 172.

⁹ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A. K. K o ź m i ń s k i, W. P i o t r o w s k i (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 79; J. B r i l m a n, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2005, s. 24 i nast.

wości w komunikowaniu się firm i ludzi – skłaniają badaczy do identyfikacji głównych trendów zmian, jako metody umożliwiającej menedżerom przygotowanie skutecznej na nie odpowiedzi¹⁰. Sytuacja ta wymaga również od menedżerów skoncentrowania uwagi na poszukiwaniu rozwiązań pozwalających uzyskać przewagę nad innymi uczestnikami rynku, a polegających na kreowaniu wartości dla klienta większej aniżeli oferowana przez konkurentów¹¹. Pozwala to na budowę silnej pozycji konkurencyjnej i tworzenie podstaw dla wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Znamienne jest, że obecnie o sukcesach rynkowych przedsiębiorstwa w coraz mniejszym stopniu decydują zasoby materialne, a w coraz większym takie czynniki, jak: wiedza, marka, umiejętności, kreatywność, zasoby informacyjne, kontakty z klientami, ich lojalność.

Głównym celem niniejszego opracowania jest ukazanie zasadniczych zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw na przełomie XX i XXI w. oraz wynikających z tego wyzwań w kontekście zarządzania wartością przedsiębiorstwa.

Rozważania skupiają się wokół wybranych procesów zachodzących w otoczeniu i mających wpływ na kreowanie potencjału pomnażania wartości przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce, tj.:

- a) zmian infrastruktury techniczno-informacyjnej,
- b) znaczenia kapitału intelektualnego w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa,
- c) procesów globalizacji.

2. ZMIANY INFRASTRUKTURY TECHNICZNO-INFORMACYJNEJ

Terminem coraz częściej używanym – nie tylko w literaturze ekonomicznej – jest „społeczeństwo informacyjne”, czyli społeczeństwo, w którym informacja jest intensywnie generowana i wykorzystywana w życiu ekonomicznym, społecznym, kulturalnym i politycznym, które posiada bogate środki komunikacji i przetwarzania informacji, będące podstawą tworzenia większości dochodu narodowego oraz zapewniające źródło utrzymania większości ludzi¹².

Powstanie i rozwój społeczeństwa informacyjnego związane jest z rozwojem technologicznym, generowaniem i przepływem informacji, komunikacją.

¹⁰ Zob. Ph. K o t l e r, *op. cit.*, s. 159 i nast.; J. B r i l m a n, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2005, s. 24 i nast.

¹¹ W. H o r o w s k i, Ł. K o n o n o w i c z, *Strategia podnoszenia wartości przedsiębiorstwa w zarządzaniu procesami*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002, nr 4, s. 34.

¹² W. J a r e c k i, *Przedsiębiorstwo w społeczeństwie informacyjnym*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3, s. 40.

Proces ten określany jest mianem „nowej rewolucji informacyjnej”¹³. Rozpoczął się on w przedsiębiorstwach, gdzie istnieje nieustanne zapotrzebowanie na informację ekonomiczną, z czasem zaś objął swym zasięgiem wszystkie instytucje społeczne. Efektem tej rewolucji jest zmiana znaczenia informacji zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i pojedynczych ludzi. Jest to rewolucja w technologii, mechanizmach, technikach, oprogramowaniu komputerowym, szybkości przekazywania danych, ale jak podkreśla P. Drucker, jest to przede wszystkim rewolucja pojęcia informacji¹⁴. Dotychczas technologia informacji koncentrowała się głównie na technicznym aspekcie danych, tj. ich zbiorze, przechowywaniu, przesyłaniu i prezentacji. Obecnie, w dobie nowej rewolucji informacyjnej, nacisk się kładzie przede wszystkim na informację wynikającą z danych, bowiem informacja jest podstawą kształtowania umiejętności i wiedzy.

Pierwszymi organizacjami uczącymi się były firmy konsultingowe. Za nimi podążają wielkie korporacje, z czasem zaś proces ten prawdopodobnie obejmie większość przedsiębiorstw chcących utrzymać się na rynku. Obecnie przedsiębiorstwa „nie handlują wiedzą, tylko robią z niej wewnętrzny użytek. A ponieważ wciąż rosną, potrzebują wiedzy o rozwiązywaniu problemów w rozmaitych uwarunkowaniach rynkowych, politycznych i kulturowych”¹⁵. Pozyskanie tej wiedzy ułatwiają technologie informacyjne.

Stanowią one ogół dostępnych na rynku rozwiązań technicznych z zakresu sprzętu komputerowego, oprogramowania oraz architektury sieci komunikacyjnych. Są one z jednej strony „tworzywem”, z którego będą kształtowane przedsiębiorstwa „nowej gospodarki”, a z drugiej strony siłą napędową transformacji współczesnych firm. Technologie te przekształcają sposób oraz warunki prowadzenia działalności gospodarczej i mogą być wykorzystywane na dwa zasadnicze sposoby¹⁶:

- a) dla usprawnienia dotychczas realizowanych procesów biznesowych,
- b) w celu tworzenia nowych perspektyw rozwojowych dzięki możliwości wykonywania zadań, których wcześniej organizacja nie była w stanie przedsięwziąć.

¹³ Obecna rewolucja informacyjna jest czwartą rewolucją tego typu w historii ludzkości. Pierwszą było wynalezienie pisma w Mezopotamii ok. 5–6 tys. lat temu, kilka tysięcy lat później w Chinach, a następnie przez Majów w Ameryce Środkowej. Druga rewolucja informacyjna została zapoczątkowana wynalazkiem książki, najpierw w Chinach, prawdopodobnie ok. roku 1300 p.n.e., a 800 lat później w Grecji. Trzecia rewolucja informacyjna wiąże się z wynalezieniem przez Gutenberga w 1456 r. maszyny drukarskiej z ruchomymi czcionkami. Zob. P. F. D r u c k e r, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000, s. 104–105.

¹⁴ Zob. *ibidem*, s. 99.

¹⁵ K. O b ł ó j, *Trzecia fala*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10, s. 5.

¹⁶ M. B r z o z o w s k i, *Technologie informatyczne jako strategiczny determinant produktywności współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Strategie wzrostu produktywności firm* (materiały konferencji naukowej), A. S t a b r y ł a (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 112.

Technologie informacyjne postrzegane są jako czynnik kształtujący potencjał strategiczny przedsiębiorstw, o czym świadczą ponoszone w tym obszarze nakłady. W 1965 r. nakłady amerykańskich firm na technologię informacyjną nie przekraczały 5% ich łącznych wydatków inwestycyjnych. Na początku lat 80., po ukazaniu się na rynku komputerów osobistych, ten udział wzrósł do 15%, a 10 lat później wynosił już ponad 30%. W ostatnich latach XX w. na technologię informacyjną przypadało prawie 50% wydatków inwestycyjnych ogółem¹⁷. W ubiegłych latach w Polsce również obserwuje się wzrost wydatków na tworzenie infrastruktury informacyjnej. W 2001 r. udział wydatków na technologie informatyczne w PKB wyniósł 1,6%, w roku 2004 wzrósł do 2,8%, zaś udział wydatków na technologie komunikacyjne zwiększył się w tym okresie z 4,3 do 7,2% PKB¹⁸.

Z jednej strony ciągle doskonalone technologie informacyjne zapewniają powszechność szybkiego, łatwego i taniego dostępu do wszelkich informacji i zasobów wiedzy, stanowią podstawę do niemal nieograniczonego wzrostu efektywności i wydajności. Z drugiej jednak strony w natłoku danych pojawia się niebezpieczeństwo chaosu i „szumu informacyjnego”, problem z identyfikacją naprawdę ważnych dla przedsiębiorstwa informacji. Ilość wiedzy i informacji narasta lawinowo, co wywołuje coraz większą dezorientację i problemy w podejmowaniu decyzji. Zjawisku temu towarzyszy szybka dezaktualizacja informacji i starzenie się wiedzy. Oznacza to, że utrzymanie równowagi przez przedsiębiorstwo w otoczeniu zależy obecnie w dużej mierze od możliwości i umiejętności nie tyle pozyskiwania, co przetwarzania danych dla potrzeb generowania użytecznej informacji, uczenia się i optymalizacji procesów decyzyjnych¹⁹.

Badania przeprowadzone w polskich przedsiębiorstwach dowodzą tymczasem, że przepływ zasobów informacyjnych często nie jest w nich nadzorowany, zwykle informacje są jedynie pochodną realizowanych działań i nie są traktowane jako jeden z podstawowych zasobów, którym należy racjonalnie gospodarować. Występują ponadto bariery w komunikacji, przepływie informacji pomiędzy współpracującymi komórkami organizacyjnymi. Problemem jest brak wiedzy na temat wzajemnych potrzeb i powiązań informacyjnych. Z badań tych wynika, iż zasoby informacyjne w polskich przedsiębiorstwach, mimo oczywistej ich roli w sprawności i efektywności funkcjonowania organizacji, nie są traktowane na równi z innymi zasobami²⁰.

¹⁷ N. G. C a r r r, *IT się nie liczy*, „Harvard Business Review Polska” 2003, listopad, s. 85.

¹⁸ W. J a r e c k i, *op. cit.*, s. 42.

¹⁹ Zob. M. B r z e z i ń s k i, *Dynamiczne aspekty organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 5, s. 13.

²⁰ Zob. E. T a b a s z e w s k a, *Rola zarządzania informacją w integracji działań przedsiębiorstwa*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, H. J a g o d a, J. L i c h t a r s k i (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 167.

Tymczasem przewiduje się, że nowe możliwości stworzone przez erę informacji będą prowadzić do całkowicie nowych form działalności gospodarczej. Era przemysłowa charakteryzowała się masową produkcją i konsumpcją, wszechobecną reklamą i dużymi upustami. Era informacji zapowiada utrzymanie produkcji na poziomie dostosowanym do rynku, bardziej ukierunkowane kształtowanie cen i komunikowanie się²¹. Za pomocą procesów przypominających procesy produkcyjne informacje mogą być dzisiaj poddane standaryzacji, „skrojone na miarę klienta”, poskładane, pobrane, opakowane, zmagazynowane i wyekspediowane do odbiorców²².

Rozwój zaawansowanych technologii informatycznych stworzył konsumentom i firmom szereg nowych możliwości. Dzięki nim klienci mają możliwość szybkiego porównania ofert różnych firm, większą różnorodność towarów i usług²³, większą dostępność informacji (praktycznie na każdy temat), możliwość zakupów bez konieczności osobistego odwiedzania sklepów. Coraz większego znaczenia nabiera handel elektroniczny, postrzegany jako jeden z instrumentów kreowania przewagi konkurencyjnej²⁴.

Zmiany w obszarze technologii informatycznych stworzyły wiele nowych możliwości również dla przedsiębiorstw. Mogą one wykorzystywać ten nowy kanał informacyjny i sprzedaży do promowania siebie i swoich produktów, zwiększając w ten sposób zasięg geograficzny swej działalności. Mają możliwość zebrania pełniejszych informacji o rynkach, konsumentach czy konkurencji. Mogą usprawnić i przyspieszyć wewnętrzną komunikację, wysyłać reklamy, kupony rabatowe, próbki i informacje do konsumentów, mogą

²¹ Oto opinie trzech szefów znanych firm na temat wpływu wywieranego na biznes przez Internet:

– „Co jakiś czas pojawia się technologia, która jest tak nowatorska i uniwersalna, że zmienia wszystko. Zmieni każdą instytucję na świecie. Wykreuje zwycięzców i przegranych, zmieni sposób, w jaki prowadzimy interesy, metodę nauczania dzieci, komunikowania się i współdziałania jednostek” – Lou Gerstner, prezes IBM.

– „Internet uważa się za priorytet numer 1,2, 3 i 4! Należy go wykorzystywać skwapliwie. Powiedz mi, w jaki sposób zamierzasz zmienić swój biznes bez dodania witryny internetowej” – Jack Welch, były dyrektor wykonawczy GE.

– „Czy handel elektroniczny zmieni wszystko, czy tylko doda kolejny mały kanał sprzedaży? Internet nie jest tylko kanałem sprzedaży. On zmieni biznes. Firma przyszłości będzie współdziałać z cyfrowym układem nerwowym” – Bill Gates, prezes Microsoftu.

Ph. K o t l e r, *op. cit.*, s. 3.

²² U. K a r m a r k a r, *Czy twoja firma przetrwa rewolucję w dziedzinie usług?*, „Harvard Business Review Polska” 2005, luty, s. 106.

²³ Amazon.com reklamuje się jako największa księgarnia na świecie z ofertą ponad trzech milionów książek. Żadna z tradycyjnych księgarni nie może się z nią równać, zob. też Ph. K o t l e r, *op. cit.*, s. 40 i nast.

²⁴ Szacuje się, iż w segmencie handlu detalicznego w Polsce od kilku lat rocznie następuje podwojenie obrotów, zob. M. M o r o z, *Formy płatności w internecie jako czynnik rozwoju handlu elektronicznego*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10, s. 38.

dostosowywać oferty i usługi do potrzeb poszczególnych klientów. Mogą też usprawnić procesy zaopatrzenia, rekrutacji pracowników, szkolenia oraz komunikację wewnętrzną i zewnętrzną, procesy logistyczne i operacyjne przy znaczących oszczędnościach, wynikających z poprawy dokładności i jakości obsługi. Internet umożliwia szybsze wysyłanie i odbieranie informacji, zamówień, kontraktów oraz realizację płatności między firmami, ich partnerami oraz klientami²⁵.

Nowe urządzenia i programy komputerowe, które przejmują wiele zadań wykonywanych przez zaplecze finansowo-księgowo i działy operacyjne (operacje kasowe, bezpieczeństwo, billing i przyjmowanie zamówień), umożliwiają firmom redukcję kosztów przy jednoczesnym kreowaniu wartości dla klienta. Szybki rozwój technologiczny stwarza wszystkim podmiotom okazję do poszerzenia działalności i polepszenia swojego wizerunku. Internet ma ogromne znaczenie, zarówno jako medium reklamy, jak i źródło pozyskiwania nowych kooperantów i klientów. Pozwala on na integrację tekstu, grafiki, animacji, jest łatwy i wygodny w obsłudze, umożliwia obsługę wielu klientów równocześnie, dostarcza informacji przez całą dobę, stwarza możliwość zakupów *on-line* itp. Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, miejsca i rodzaju prowadzonej przez niego działalności, może ono wykorzystać Internet w takich obszarach, jak²⁶:

- a) marketing,
- b) obsługa klientów i kontrahentów,
- c) wewnętrzny system zarządzania i przekazywania informacji oraz danych,
- d) obsługa bankowa,
- e) korespondencja z klientami,
- f) zaopatrzenie i zbyty,
- g) pozyskiwanie nowych informacji.

Internet nosi znamiona tzw. technologii infrastrukturalnej, tj. przynoszącej korzyści przede wszystkim wówczas, gdy użytkują ją prawie wszyscy, a nie tylko jednostki²⁷. Oddziaływanie takiej technologii jest widoczne na poziomie makroekonomicznym, z czasem zaś staje się ona swoistym standardem, a więc nawet małe przedsiębiorstwa, chcąc dorównać konkurentom i utrzymać się na rynku, nie mogą jej ignorować.

Rozwój infrastruktury informacyjnej tworzy szerokie możliwości innowacji. Zasadniczą grupą firm generujących innowacje są niewątpliwie wielkie korporacje, zwłaszcza działające w obszarach *high-tech*. Korporacje takie

²⁵ Zob. Ph. K o t l e r, *op. cit.*, s. 40 i nast.

²⁶ Zob. W. G r u d z e w s k i, I. H e j d u k, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.

²⁷ Jeżeli dana technologia tworzy potencjał wyróżniania jednej firmy na tle innych, określana jest mianem technologii firmowej. N. G. C a r r, *op. cit.*, s. 86.

mają warunki, aby nagromadzoną wiedzę przekształcić w wymierne efekty ekonomiczne. Niemniej jednak drugą istotną grupę przedsiębiorstw innowacyjnych stanowią małe i średnie firmy działające w tzw. obszarach niszowych, wykorzystujących miejsca na rynku, których z różnych powodów nie zajmują wielkie korporacje. Firmy te osiągają przewagę konkurencyjną i miejsce w niszy rynkowej dzięki zdobyciu kluczowych kompetencji w wąskiej dziedzinie. Ich sukcesy wynikają ze specjalizacji, niezależności oraz nagromadzonego doświadczenia²⁸. Podstawę budowy przewagi konkurencyjnej stanowią wówczas wyjątkowe umiejętności, które dzięki rozwojowi infrastruktury techniczno-informacyjnej mogą wykreować na istotny czynnik pomnażania wartości przedsiębiorstwa.

Skuteczność zarządzania w dużym stopniu zależy dzisiaj od posiadanych informacji. Niewątpliwie w zarządzaniu potrzebne są również nowatorskie pomysły i koncepcje działania, metody i narzędzia wspomagające podejmowanie decyzji, motywacja, wiedza specjalistyczna, wyobraźnia itp., jednak informacje wydają się mieć fundamentalne znaczenie. Pozwalają one rozpoznać zmiany zachodzące w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa oraz odpowiednio wcześniej dostosować do nich potencjał kreowania wartości.

3. ROLA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W KREOWANIU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Do lat 90. XX w. podstawą rozwoju większości przedsiębiorstw były zasoby rzeczowe, stanowiące podstawę wzrostu produkcji i sprzedaży. Rozwój nowych technologii spowodował, że przestały one odgrywać pierwszoplanową rolę, znaczenia zaś nabrał kapitał ludzki, kapitał klientów, marek, znaków towarowych itp. Zmiana modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa w kierunku wzrostu znaczenia aktywów niematerialnych oznacza, iż właścicielami kapitału są nie tylko akcjonariusze, ale także pracownicy – szczególnie ci o dużej, specjalistycznej wiedzy, doświadczeniu, znajomości technik i technologii produkcji i zarządzania przedsiębiorstwem, znajomości rynku i skuteczności działań na rynku²⁹. Powyższe zmiany oznaczają konieczność przewartościowania zasadniczych źródeł generowania wartości przedsiębiorstwa³⁰ i wskazują na wzrost znaczenia tzw. kapitału intelektualnego. Próby zdefi-

²⁸ Z. Chyba, *Wiedza a konkurencyjność małych firm high-tech*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2005, nr 9, s. 35.

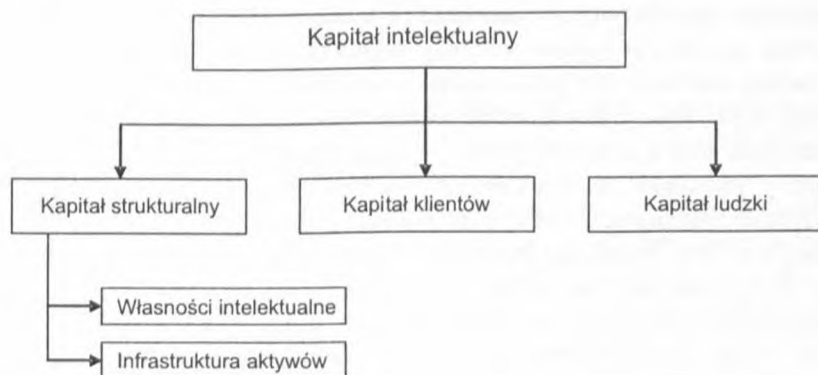
²⁹ Zob. *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, A. Szablewski, R. Tuzimek (red.), Poltex, Warszawa 2004, s. 25.

³⁰ Zob. A. Lipka, *Od zarządzania zasobami ludzkimi do gospodarowania kapitałem ludzkim*, „*Przegląd Organizacji*” 2004, nr 9, s. 13.

niowania tego pojęcia owocują różnorodnymi koncepcjami³¹. W szerokim ujęciu tworzą je trzy kapitały³²:

- a) strukturalny,
- b) klientów,
- c) ludzki.

Kapitał strukturalny to własności intelektualne (patenty, prawa autorskie, znaki towarowe) oraz infrastruktura aktywów (filozofia zarządzania, systemy informacyjne, systemy sieciowe, związki finansowe).



Rys. 1. Elementy kapitału intelektualnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Guthrie, *The Management Measurement, and the Reporting of Intellectual Capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, No. 1, cyt. za: T. Dudycz, *op. cit.*

Kapitał klientów generowany jest przez markę, lojalność klientów, kanały dystrybucji, porozumienia licencyjne, porozumienia *frenchising*-u itp.

Na kapitał ludzki (kompetencje pracownicze) składają się: wiedza technologiczna, edukacja, kwalifikacje zawodowe, praca adekwatna do wiedzy i kompetencji, przedsiębiorczość, innowacyjność, skłonność do zmian itd.

Kapitał intelektualny różni się od innych rodzajów zasobów przedsiębiorstwa, a w szczególności zasobów rzeczowych, kilkoma istotnymi cechami, tj.:

– istnieje możliwość jego jednoczesnego wykorzystania w wielu miejscach (np. baza danych o klientach może być wykorzystywana równocześnie na różnych rynkach, przez różnych pracowników, w różnych celach),

³¹ Zob. T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 212–215.

³² J. Guthrie, *The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, No. 1, cyt. za: T. Dudycz, *op. cit.*, s. 214.

- następuje jego wzbogacanie zamiast deprecjacji w trakcie wykorzystywania (np. umacnianie i popularyzowanie marki wyrobu),
- większości zasobów niematerialnych nie można kupić czy wdzierzawić, a ich wartość narasta stopniowo w efekcie działań przedsiębiorstwa (reputacja, procedury).

Kapitał intelektualny jest głównym czynnikiem determinującym wartość przedsiębiorstwa, szczególnie w sektorach opartych na wiedzy (informatycznych, konsultingowych, farmaceutycznych), zaś kapitał rzeczowy (zasoby materialne) stanowią jego dopełnienie³³. P. Drucker podkreśla, że obecnie wiedza staje się jedynym zasobem ekonomicznym, a tradycyjne środki wytwórcze przyjmują stopniowo rolę czynników uzupełniających³⁴. Wiedza ma bowiem zdolność do podnoszenia i utrzymania zyskowności firmy i jej wartości. Może ona kreować nowe wartości, produkty i usługi, nowe procesy gospodarcze, tworzyć nowe formy organizacyjne itp.

Należy przyznać, że wartość przedsiębiorstwa zależy w pewnej mierze od zasobów rzeczowych, jednak analiza wartości rynkowych i księgowych największych firm świata pokazuje, że o przewadze nad konkurencją decydują przede wszystkim zasoby, które nie są ujmowane w bilansie³⁵.

Wzrastające inwestycje przedsiębiorstw w aktywa niematerialne, wyrażające się m. in. w nakładach na pozyskiwanie i szkolenie pracowników, nie są odzwierciedlone w wartości księgowej jednostki. Prowadzi to do wzrastającej rozbieżności pomiędzy wartością rynkową tych przedsiębiorstw a tą prezentowaną w bilansie³⁶. Ponadto badania dowodzą coraz mniejszego udziału zasobów rzeczowych w pomnażaniu wartości przedsiębiorstwa na rzecz wzrostu udziału zasobów niematerialnych. Pod koniec lat 70. XX w. 80% wartości przedsiębiorstw stanowiły aktywa materialne, zaś 20 lat później aktywa te wynosiły 20% wartości przedsiębiorstw³⁷.

Jeżeli więc przyjmiemy, że w nadchodzących latach wiedza stanowić będzie decydujący czynnik produkcji, to umiejętne zarządzanie nią stanie się instrumentem otwierającym przed przedsiębiorstwem nowe uwarunkowania i perspektywy kreowania jego wartości.

Pojawia się jednak pewien istotny dla zarządzania przedsiębiorstwem problem, bowiem mimo tego, że wiedza uznawana jest za główny zasób, stanowiący podstawę kreowania wartości przedsiębiorstwa, nadal nie jest rozwiązany problem sposobu i metod jej pomiaru oraz analizy.

³³ Zob. T. D u d y c z, *op. cit.*, s. 241.

³⁴ Z. C h y b a, *op. cit.*, s. 35.

³⁵ *Ibidem*, s. 35.

³⁶ A. K a l e t a, *Odwaga strategii – warunek sukcesów współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 10, s. 8.

³⁷ P. H. S u l l i v a n Sr, *Valuing Intangibles Companies an Intellectual Capital Approach*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, No. 4, cyt. za: T. D u d y c z, *op. cit.*, s. 234.

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga przejrzystych i sformalizowanych metod pomiaru i badania jego zasobów, tymczasem umiejętności, wiedza, doświadczenia, które są naprawdę cenne

[...] nie są dobrze opisane i nie wiadomo, czy w ogóle da się je opisać w sposób, który pozwalałby przedsiębiorstwu stać się ich właścicielem. Firmy starają się tę wiedzę wchłonąć i przekształcić w procedury to, co jest subtelną kombinacją doświadczenia, wykształcenia, intuicji i talentu. „Zwykłe” firmy, o zasięgu lokalnym i działające na nie tak wyszukanych rynkach, jak konsulting, zazwyczaj nie potrafią jeszcze ani zbierać wiedzy, ani jej archiwizować, ani z niej korzystać. Rzadko w ogóle zdają sobie sprawę z tego, że pracownik może się na czymś znać lepiej od szefa czy właściciela. Do zarządzania wiedzą i uczenia się od pracowników też trzeba dorosnąć³⁸.

Oznacza to, że zarządzanie wiedzą stanowi obecnie poważne wyzwanie zarówno dla menedżerów, jak i dla badaczy problemu podejmujących próby jego opisu i pomiaru.

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw nie pozostawiają wątpliwości, że ich zdolność do przyswajania nowej wiedzy stanowi obecnie jeden z kluczowych czynników sukcesu. Za główny czynnik procesu przyswajania przez przedsiębiorstwo nowej wiedzy uznać można orientację pracowników na uczenie się oraz ich otwartość na nowe trendy, koncepcje i informacje. Uczenie się organizacji, to przede wszystkim uczenie się jej pracowników połączone ze zdolnością do weryfikacji i wykorzystania zdobytej wiedzy oraz doświadczeń w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Badania dowodzą, iż głównymi źródłami wiedzy są³⁹:

- a) zewnętrzne źródła wiedzy,
- b) wewnętrzna wiedza organizacyjna,
- c) firmy współpracujące,
- d) dyskusje internetowe,
- e) Internet i Intranet,
- f) szkolenia i konsulting.

Przedsiębiorstwa czerpią wiedzę i informacje zarówno z otoczenia zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Korzystanie ze źródeł zewnętrznych oznacza proces pobierania wiedzy z otoczenia przedsiębiorstwa, umożliwiający włączenie w procesy myślowe pracowników nowych pojęć, koncepcji, standardów, a nawet estetyki bądź kultury pracy, których wzorce zostały zaadaptowane z tegoż otoczenia. Wewnętrzny wymiar wykorzystania wiedzy organizacyjnej wiąże się z procesami komunikacji, czyli nie tylko wymiany informacji, ale również dyskusji, konstruowania poglądów i podejmowania decyzji⁴⁰.

³⁸ K. O b ł ó j, *op. cit.*, s. 5.

³⁹ L. P a n a s i e w i c z, *Źródła wiedzy i informacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2005, nr 9, s. 3.

⁴⁰ *Ibidem*, s. 3.

Współczesna gospodarka zdominowana coraz bardziej przez środki technologiczne i informatyczne, przez wartości niematerialne, zasoby intelektualne, ale także przez zagrożenia ekologiczne, społeczne, wymaga w coraz większym stopniu zarządzania opartego na wiedzy i informacji dotyczącej nie tylko przedsiębiorstwa, danego państwa czy regionu, ale całego świata⁴¹.

W nowej epoce pojawiają się więc przed przedsiębiorstwem dwa ważne zadania. Po pierwsze, powinno ono dysponować aktualną, pełną i rzetelną informacją oraz najnowszą wiedzą o swym otoczeniu, po drugie, powinno umieć je wykorzystać w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej, a z perspektywy zarządzających i właścicieli – zwiększenia wartości przedsiębiorstwa.

4. PRZEDSIĘBIORSTWO WOBEC PROCESU GLOBALIZACJI

Procesem intensywnie zachodzącym w otoczeniu przedsiębiorstw w ciągu kilkunastu ostatnich lat, którego charakter uznaje się za trwały, a kierunek nieodwracalny, jest globalizacja. Globalizacja to rosnąca przenikalność wszelkiego rodzaju granic, takich jak czas i przestrzeń, granic narodowo-państwowych, granic gospodarek, branż i organizacji oraz mniej namacalnych granic, takich jak normy kulturowe⁴². W sferze gospodarki jest ona postrzegana jako ekspansja przedsiębiorstw na rynki światowe.

W opinii P. Druckera „wszystkie instytucje muszą przyjąć za cel strategiczny osiągnięcie globalnej konkurencji. Żadna z instytucji, niezależnie czy będzie nią przedsiębiorstwo, uniwersytet lub szpital, nie przetrwa na rynku – nie mówiąc już o możliwości osiągnięcia sukcesu – jeśli nie będzie dążyć w swojej działalności do standardów ustanowionych przez liderów rynkowych w danej dziedzinie”⁴³. W szerokim ujęciu globalizacja odnosi się więc nie tylko do wkraczania przedsiębiorstw na rynki światowe, ale oznacza potrzebę – wręcz konieczność – uwzględniania w działalności poszczególnych przedsiębiorstw, zunifikowanych w skali „globalnej wioski” modeli konsumpcji (np. spędzania wolnego czasu), wzorców działania (np. sposobu obsługi klientów), standardów technologicznych, materiałowych itp., w zasadzie

⁴¹ A. Cwynar, W. Cwynar, *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje, systemy, narzędzia*, FRRwP, Warszawa 2002, s. 74–76.

⁴² B. Parker, *Globalization and Business Practice Managing Across Boundaries*, Sage Publications, London 1998, za: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a alokacja kapitału*, J. Bieliński (red.), Cedetu, Warszawa 2004, s. 40.

⁴³ P. F. Drucker, *op. cit.*, s. 60 i nast.

niezależnie od wielkości, przedmiotu działania czy lokalizacji tych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa nie mogą opierać swojej działalności jedynie na gospodarce regionalnej czy krajowej, bez uwzględniania zmian zachodzących w światowej technice i technologii, wzorcach kulturowych, dostępności informacji itp.

Jednym z bardziej dramatycznych przykładów upadku niemal całego przemysłu, który rozwijał się bez strategicznej koncepcji i z całkowitym lekceważeniem zmian w otoczeniu technicznym, potrzeb konsumentów oraz nowych konkurentów, jest brytyjski przemysł samochodowy po drugiej wojnie światowej. W 1949 r. był to największy europejski przemysł samochodowy, a roczna produkcja na poziomie ok. 400 tys. aut była większa niż produkcja wszystkich innych producentów europejskich. Tymczasem już w 1960 r. firmy niemieckie miały większy udział w rynku niż firmy brytyjskie. Samochody brytyjskie były drogie, niskiej jakości i produkowane w tej samej wersji niemal bez końca. Produktywność fabryk była niska (ze względu na przestarzałe techniki produkcji oraz park maszynowy), zarządzanie prymitywne (dominowały scentralizowane struktury funkcjonalne, technologiczna orientacja menedżerów, a racjonalne zarządzanie personelem uniemożliwiały silne związki zawodowe), a polityka kolejnych rządów brytyjskich wspierała nieefektywność firm preferencyjnymi cłami i subsydiami⁴⁴.

Chcąc przetrwać i rozwijać się firmy muszą mieć kontakt z przemysłem światowym, śledzić trendy społeczno-kulturowe, naturalne, demograficzne, ekonomiczne, technologiczne, polityczno-prawne⁴⁵.

Praktyka dowodzi, że przedsiębiorstwa, które globalizują swoją działalność, stają się bardziej konkurencyjne i osiągają lepsze wyniki finansowe⁴⁶. U podłoża zjawiska globalizacji leży wiele czynników, które można podzielić na dwie zasadnicze grupy⁴⁷:

a) czynniki otoczenia międzynarodowego,

b) czynniki związane z rozwojem danego przedsiębiorstwa i podejmowanymi w nim decyzjami strategicznymi.

Do pierwszej grupy czynników globalizacji zalicza się takie uwarunkowania, jak: zmiany technologiczne determinujące decyzje inwestycyjne w sferze produkcji oraz prac badawczo-rozwojowych, zmiany form konkurencji, zachowań konsumentów, struktury kanałów dystrybucji, cech marketingu w danej dziedzinie, zmiany uwarunkowań ekonomicznych, społecznych i politycznych, różnicowanie się popytu, formy interwencji państw zmierzających do ochrony własnego rynku i producentów.

⁴⁴ Zob. K. O b ł ó j, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 123.

⁴⁵ Zob. Ph. K o t l e r, *op. cit.*, s. 34–35.

⁴⁶ G. S. Y i p, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004, s. 27.

⁴⁷ STRATEGOR, *op. cit.*, s. 181–183.



Rys. 2. Czynniki globalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 181–183.

Drugą grupą czynników wpływających na procesy globalizacji są czynniki wewnętrzne, tzn. tkwiące w samym przedsiębiorstwie. Do tych uwarunkowań można zaliczyć charakter działalności przedsiębiorstwa, rodzaj wytwarzanego produktu, wielkość i strukturę kosztów, specyfikę procesu wytwarzania, sposób działania na rynku. Na decyzje o globalizacji działalności wpływają ponadto: dążenie do uzyskiwania korzyści z maksymalnej skali produkcji, możliwość geograficznego rozkładania ryzyka, zwiększania siły rynkowej przedsiębiorstwa⁴⁸.

Istotne znaczenie dla pogłębiania się procesu globalizacji ma unifikacja i doskonalenie środków transportu prowadzące do skracania czasu przewozów, zmniejszania ich kosztów. Sprawna sieć przepływu ludzi, towarów i informacji jest fundamentalnym elementem procesów globalizacji.

Dodatkowym bodźcem globalizacji stało się rozpowszechnienie Internetu i sieci komunikacyjnych. Każda spółka, mająca swoją stronę internetową, ma możliwość bardzo szybkiego kontaktowania się z kontrahentami i klientami z całego niemal świata i błyskawicznego reagowania na ich zamówienia.

W wielu dziedzinach produkcji występuje zjawisko skracania się cykli życia produktu. Najsilniej jest ono odczuwane w dziedzinach o nowoczesnej technologii i wysokich nakładach na prace badawczo-rozwojowe. W efekcie rosną koszty badań i rozwoju, a przedsiębiorstwa, chcąc zachować rentow-

⁴⁸ Dla każdej dziedziny wytwórczości istnieje inny układ czynników w ramach każdej z ich grupy. Układy te ponadto zmieniają się wraz z upływem czasu. Zob. G. S. Y i p, *op. cit.*, s. 43.

ność, dążą do powiększania grona klientów i wchodzenia w nowe obszary działalności.

Z czasem słabnie ochrona rynków krajowych, wzrasta liberalizacja światowego handlu, która dodatkowo została wzmocniona procesami integracji gospodarczej pewnych obszarów świata, tj. powstaniem i stopniowym rozszerzaniem Unii Europejskiej, normalizacją stosunków handlowych między USA i Japonią, utworzeniem NAFTA, w skład której wchodzi Kanada, Stany Zjednoczone i Meksyk, włączeniem krajów postkomunistycznych w system wolnorynkowej gospodarki światowej. Integracja ekonomiczna tych obszarów prowadzi nie tylko do powstawania rynków bez barier celnych, lecz także do ujednociania technicznych, prawnych, społecznych, fiskalnych i monetarnych warunków działalności gospodarczej w stowarzyszonych krajach⁴⁹.

Na globalizację wpływa także stały wzrost poziomu obrotów handlu światowego, powiększanie się liczby krajów i firm podejmujących batalie konkurencyjne (np. Japonia), wzrost udziału zagranicznych podmiotów w strukturze własności. Pojawiają się nowi konkurenci zamierzający rywalizować na rynku globalnym (np. spółki japońskie od lat 70., koreańskie od lat 80., tajwańskie od lat 90., chińskie od 2000 r.; po 2010 r. prawdopodobnie na rynek ten wejdą Indie i Rosja). Pojawiają się też przedsiębiorstwa zrodzone przez globalizację (firmy internetowe)⁵⁰.

W miarę postępującej globalizacji dochodzi do coraz większego upodabniania się gospodarek i społeczeństw. W efekcie pojawiają się coraz bardziej ujednoczone wzorce kulturowe i konsumpcyjne. Już teraz popyt na różne dobra i usługi na obszarze krajów tzw. Triady, tj. rynków północnoamerykańskiego, europejskiego i japońskiego, wykazuje tendencje do unifikacji. Postępuje upodabnianie się stylów życia i gustów (np. McDonald), rozwój turystyki tworzący klienta globalnego, pojawiają się organizacje działające jako klienci globalni, postępuje rozwój światowych marek (np. Coca-Cola, Microsoft), reklamy globalnej, mediów o zasięgu globalnym i regionalnym (np. CNN, MTV)⁵¹. W konsekwencji przedsiębiorstwa będą zmuszane do ujednoczania asortymentu wytwarzanych dóbr w skali światowej, oczywiście niezależnie od istnienia lokalnych gustów i preferencji.

Oprócz wyżej wspomnianych czynników globalizacji podkreśla się rosnącą wagę takich procesów, jak⁵²:

⁴⁹ STRATEGOR, *op. cit.*, s. 181, M. R o m a n o w s k a, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 136; B. J a s i ń s k i, *Turbulencja otoczenia*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, R. Krupski (red.) PWE, Warszawa 2005, s. 15.

⁵⁰ Zob. G. S. Y i p, *op. cit.*, s. 45.

⁵¹ *Ibidem*, s. 44.

⁵² Zob. Ph. K o t l e r, *op. cit.*, s. 161 oraz G. S. Y i p, *op. cit.*, s. 45.

- a) skrócenie czasu i wzrost skali międzynarodowych transakcji finansowych, notowanie spółek na wielu giełdach,
- b) przenoszenie zdolności produkcyjnych i kompetencji do krajów o niższych kosztach produkcji oraz stopniowe otwieranie się nowych wielkich rynków (kraje Europy Środkowo-Wschodniej, Chiny, Indie),
- c) wzrastająca liczba korporacyjnych aliansów strategicznych przekraczających granice państwowe,
- d) rozwój marek globalnych w sektorach motoryzacji, żywności, ubrań i elektroniki,
- e) udogodnienia w podróżach biznesowych (coraz wygodniejsze podróże samolotowe i wzrost liczby międzynarodowych sieci hoteli).

W związku z tym, iż mamy do czynienia z globalizacją w sferze rynków, technologii, wiedzy, informacji, transportu, komunikacji, a także stylów życia i wzorców kulturowych, tradycyjnie ważne kategorie działalności, takie jak czas i miejsce, ulegają przewartościowaniu.

W procesie globalizacji dochodzi ponadto do włączania w skład otoczenia przedsiębiorstw nowych elementów, które wcześniej nie miały dla nich większego znaczenia. Relacje między elementami, często bardzo różnymi i dotychczas odległymi, stają się coraz silniejsze⁵³. Pojedyncze firmy nie mają wprawdzie większego wpływu na globalizację, niemniej jednak winny one uważnie obserwować i reagować na zmiany zachodzące w globalnym wymiarze otoczenia.

5. ZAKOŃCZENIE

Z uwagi na skalę i intensywność zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, aby przetrwać i móc spełnić oczekiwania właścicieli, muszą one ewoluować wraz z tym otoczeniem, dostosować się do zachodzących w nim zmian, a nawet kreować te zmiany, aby uzyskać przewagę nad konkurentami.

Zmiany zachodzące w obszarze źródeł generowania wartości współczesnego przedsiębiorstwa, wraz z presją rynków kapitałowych, stanowią poważne wyzwanie dla zarządzających współczesnym przedsiębiorstwem. Szczególnie istotne staje się umiejętne kreowanie i wykorzystywanie nowych, niematerialnych źródeł wartości określanych mianem kapitału intelektualnego. Wpływ na to w dużej mierze miała transformacja otoczenia przedsiębiorstw związana z rozwojem infrastruktury techniczno-informacyjnej oraz procesem globalizacji.

Nowe źródła wartości wraz z dotychczasowymi finansowymi i marketingowymi generatorami tej wartości kształtują obecnie zbiór czynników

⁵³ B. J a s i ń s k i, *op. cit.*, s. 15.

decydujących o powodzeniu strategii pomnażania wartości dla właścicieli, zaś powiększanie wartości przedsiębiorstwa staje się największym wyzwaniem dla menedżerów.

Marzena Papiernik-Wojdera

**THE ENVIRONMENT OF ENTERPRISES
ON THE TURN OF THE 20TH CENTURY**

The main goal of this paper is presentation basic changes in the environment of enterprises on the turn of the 20th century and value-based management problems issuing from them.

The author discusses changes in the field of:

- a) modern technologies and information,
- b) intellectual capital development,
- c) business globalization.