

Tomasz Rojek^{*}

ROZWÓJ A PROCESY KREOWANIA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

1. WSTĘP

Literatura przedmiotu odnosząc się do przedsiębiorstwa funkcjonującego w gospodarce rynkowej, uznaje za najbardziej ogólny cel jego działalności przetrwanie i rozwój. Przetrwanie jest celem zasadniczym, w praktyce realizowanym przede wszystkim w sytuacji dekonunktury lub stagnacji gospodarki, od którego zależy realizacja większości innych postulatów. Jednakże każda organizacja, która realizuje cel przetrwania, musi być w konsekwencji nastawiona na rozwój. W literaturze można się również spotkać ze stwierdzeniem, że celem przedsiębiorstwa jest generowanie zysków. Postulat ten jest uznawany za wtórny do wcześniej przedstawionych, bowiem przedsiębiorstwo musi mieć przede wszystkim zagwarantowane przetrwanie, musi się rozwijać, by sprostać wymogom rynku i móc generować zyski¹. Konieczność przemian przedsiębiorstwa, czyli dostosowywanie do zmieniających się warunków otoczenia oznacza jego przechodzenie na wyższy poziom rozwoju, który jest uwarunkowany czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Zachowanie równowagi między uwarunkowaniami zewnętrznymi, a wewnętrznymi związane jest z indywidualnymi potrzebami przedsiębiorstwa, jego pozycją na rynku, długookresowymi perspektywami rozwoju oraz oceną bieżącej sytuacji i sprawności zarządzania. Strategiczna ocena możliwości powinna dotyczyć określenia charakterystycznych cech rozwoju wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa z punktu widzenia dostępu do źródeł umocnienia pozycji konkurencyjnej oraz możliwości finansowania wzrostu². Zaprezentowane powyżej postulaty odnoszące się do określenia strategicznych kierunków działania przedsiębiorstwa muszą być w dzisiejszych

^{*} Dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

¹ Por. M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 18.

² B. Nita, *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 208.

realiach gospodarczych konfrontowane z ideą i głównymi założeniami koncepcji zarządzania przez wartość, która stała się obecnie jedną z wiodących koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, akceptowalną przez większość jego interesariuszy.

2. ROZWÓJ W STRUKTURZE CELÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

Przetrwanie i rozwój to nadal najbardziej ogólne cele działania przedsiębiorstwa. Pierwszy z tych celów stanowi niejako warunek konieczny realizacji innych, mniej lub bardziej szczegółowo formułowanych celów. Sama jednak egzystencja przedsiębiorstwa, działającego w warunkach burzliwych zmian otoczenia i wzrastającej konkurencji, skutkowałaby *de facto* powolnym jego obumieraniem³. Biorąc pod uwagę wieloletnią perspektywę musi zatem dążyć do rozwoju i dążenie to stanowi coś w rodzaju wtórnego celu zarządzania przedsiębiorstwem⁴. Logiczne jest więc stwierdzenie, że realizując cel przetrwania, przedsiębiorstwo musi być także ukierunkowane na rozwój⁵. Współcześnie daje się zauważyć nie tylko wzrost znaczenia i wpływu na przedsiębiorstwa akcjonariuszy i pozostałych interesariuszy, ale także konieczność zapewnienia zgodnej koegzystencji i trwałej równowagi między różnymi interesami jednostek, grup, organizacji, lokalnych i centralnych organów administracji.

W tradycyjnym ujęciu rozwój utożsamiany był z rozmiarem przedsiębiorstwa, zasobami jego czynników wytwórczych, rozmiarami produkcji, itp. Wymagania rynkowe sprawiają, że obecnie rozwój postrzegany jest poprzez zmiany jakościowe, wyrażane zmianami struktury przedsiębiorstwa i jego efektywności. Jest procesem przeobrażeń, zmian, przechodzenia do stanów, form bardziej złożonych lub pod pewnym względem doskonalszych. W szerszym kontekście rozwój jest również procesem przemiany struktur ekonomicznych, społecznych, politycznych i umysłowych, których nie można dokonać w krótkim okresie⁶.

Konieczność rozwoju przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności narzucają uwarunkowania zewnętrzne. Elastyczna adaptacja do zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa daje podstawy do jego systematycznego rozwoju, rozumianego jako proces ciągły i perspektywiczny. Przetrwanie i rozwój organizacji wymaga podjęcia wielu zabiegów i środków umożliwiających zachowanie długoterminowej spójności między działaniami organizacji a otoczeniem w któ-

³ M. Marcinkowska, *op. cit.*, s. 18.

⁴ D. Wędzki, *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 17.

⁵ M. Marcinkowska, *op. cit.*, s. 18.

⁶ L. Jakubów, *Spoleczne uwarunkowania rozwoju polskich przedsiębiorstw*, [w:] R. Borowiecki (red.), *Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, AE w Krakowie – TNOiK, Warszawa–Kraków 1999, s. 27.

rym przyszło jej funkcjonować⁷. Przedsiębiorstwo jest nastawione na zaspokojenie potrzeb otoczenia, a te stają się coraz bardziej wysublimowane i trudniejsze do spełnienia⁸. Aby dostosować się do zmieniającego się otoczenia, musi się ciągle rozwijać. Każdy czynnik otoczenia, zmniejszając zdolność przedsiębiorstwa do pozyskiwania potrzebnych mu zasobów (ludzkich, materialnych, finansowych) albo do wytwarzania i wprowadzania na rynek jego wyrobów lub usług, staje się czynnikiem utrudniającym, a jednocześnie siłą wywołującą określoną zmianę, wpływającą na sposób prowadzenia biznesu i zarządzania przedsiębiorstwem⁹. Czynniki te sprawiają, że nieodzowne jest poszukiwanie najbardziej sprawnych metod i narzędzi funkcjonowania przedsiębiorstwa, po to, aby zwiększyć jego przewagę konkurencyjną, która to przewaga mogłaby zwiększyć się o tyle, o ile przedsiębiorstwo byłoby sprawniejsze od konkurentów, lepiej zaspokajałoby potrzeby społeczne. Innymi słowy, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, jego efektywność uzależniona jest od otoczenia. Wszystkie czynniki zewnętrzne narzucają więc przedsiębiorstwu określone zmiany, które ponadto mogą być stymulowane przez przyczyny wewnętrzne.

W tym ujęciu rozwój przedsiębiorstwa interpretowany jest jako proces szeroko rozumianych zmian o charakterze jakościowym, rozpatrywanych z holistycznego (całościowego, globalnego) punktu widzenia. Proces ten przebiega w określonym czasie i może mieć charakter celowy lub przypadkowy, postępowy lub wsteczny, samoistny lub wymuszony, ciągły lub skokowy. Zmianom o charakterze jakościowym, utożsamianym z rozwojem przedsiębiorstw towarzyszy równoczesne zwiększanie ilości posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów, w efekcie czego wzrastać powinna skala prowadzonej przez nie działalności, jak również jego wartość. Wraz z procesem rozwoju przedsiębiorstwa powinien także postępować wzrost jego możliwości wywierania wpływu na otoczenie zewnętrzne. Stąd też pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa winno zostać rozszerzone o

zmiany systemów przedsiębiorstwa oraz otoczenia (sterowalnego) zapewniające przedsiębiorstwu osiągnięcie i utrzymanie (a także zwiększenie) przewagi konkurencyjnej¹⁰.

Towarzyszyć temu powinien wzrost (lub co najmniej utrzymanie dotychczasowych) udziałów rynkowych, a także dywersyfikacja struktury prowadzonej

⁷ J. Brózda, *Racjonalność działania via rozwój przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2007, nr 446, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 49, s. 179.

⁸ W. Gabrusewicz, *Restrukturyzacja jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] R. Borowiecki (red.), *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, AE w Krakowie – TNOiK, Kraków 1996, s. 178.

⁹ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa, Zasady działania, warunki sukcesu*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999, s. 93.

¹⁰ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 12, 47.

działalności. Rozwój systemu organizacyjnego rozumiany jest bowiem nie tylko w kategoriach wzrostu sprawności jego funkcjonowania, lecz również w aspekcie zachowawczym, a więc jako utrzymanie dotychczasowej sprawności w zmieniających się warunkach¹¹. Jest nie tylko ujawnieniem zawartych w przedsiębiorstwie potencjalnych możliwości, lecz także zmianą stanów wynikającą z niemożności zachowania istniejącego sposobu funkcjonowania¹².

Rozwój jako cel kierunkowy przedsiębiorstwa, którego potrzeba wynika z naturalnych wewnętrznych dążeń każdego przedsiębiorstwa, a także z obiektywnych uwarunkowań zewnętrznych, polega zatem na świadomie i celowo ukierunkowanych zmianach wewnętrznych przedsiębiorstwa, zasadniczo przekształcających jego strukturę, metody i rezultaty działań oraz przynosi jasno określone, strukturalizowane i wymierne efekty. Mogą one dotyczyć zarówno jego części, jak i całości, następować we wszystkich obszarach, tzn. realizowanych celach, strukturze, technologii, a także odnosić się do czynnika ludzkiego.

3. ROLA ROZWOJU W PROCESIE KREOWANIA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Poza przytoczonymi powyżej cechami przynależnymi procesom rozwoju pamiętać również należy, że rozwój przedsiębiorstwa jest pojmowany także, jako element kreowania wartości dla jego właścicieli, dlatego też coraz bardziej istotną rolę zaczynają odgrywać strategie rozwojowe zorientowane na wartość. Strategie te w swojej istocie przyjmują, jako podstawowy cel systematyczne i nieodwracalne zmiany zmierzające do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Jest to zamierzenie w pełni zbieżne z wymaganiami właścicieli i inwestorów używających przedsiębiorstwom swojego kapitału, które koncentrują się przede wszystkim na maksymalizacji zysku z zainwestowanego kapitału. W praktyce oznacza to, że podstawowe oczekiwania inwestorów związane są z kreowaniem wartości przedsiębiorstwa, rozumianej często, jako różnica pomiędzy gotówką zainwestowaną w zakup akcji, a gotówką uzyskaną z ich sprzedaży. W tym rozumieniu procesy tworzenia i pomnażania wartości stanowią rezultat szeroko rozumianego procesu zarządzania rozwojem, w trakcie którego zachodzą procesy produkcji, podziału, wymiany oraz konsumpcji, przyjmujące zorganizowany i celowy charakter¹³. W ich efekcie zauważa się proces produkcyjnej zmiany

¹¹ J. Brózda, *Terminologiczna konwencja rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 670–671.

¹² I. W. Blauberg, W. N. Sadowski, E. G. Judin, *Koncepcje systemowe we współczesnej nauce*, [w:] *Problemy metodologii badań systemowych*, tłum. E. Kaparisi, PWN, Warszawa 1973, s. 38.

¹³ Por. T. Gruszecki, *Przedsiębiorstwo jako kategoria ekonomiczna*, [w:] W. Jakóbiak (red.), *Teoria i praktyka przemian gospodarczych – wybrane problemy*, Ossolineum, Wrocław–

jednego zbioru dóbr na inny zbiór o wyższej wartości, czyli właśnie wspomniane tworzenie się w ramach przedsiębiorstwa nowych wartości¹⁴. Przebieg i logika tych procesów opierają się na równoczesnym dostrzeganiu w przedsiębiorstwie jednostki: techniczno-organizacyjnej (stanowiącej przykład zorganizowania i skorelowania ze sobą różnych postaci zasobów gospodarczych), ekonomiczno-finansowej (gdzie inwestowany jest kapitał, ponoszone są bieżące finansowo wymierne nakłady i uzyskiwane efekty, gwarantujące racjonalność i efektywność prowadzonej działalności) oraz prawnej (jako konsekwencji prawnego upodmiotowienia każdego przedsiębiorstwa i jego funkcjonowania w określonej formie prawno-organizacyjnej)¹⁵.

W ramach zmian, jakie się dokonują we współczesnej gospodarce światowej, napędzanych przez procesy globalizacji i integracji, potencjalny charakter atrybutu kapitału przedsiębiorstwa, którym jest zdolność do pomnażania swej wartości, zmienia się na rzeczywisty właśnie w procesie rozwoju przedsiębiorstwa. Biorąc za punkt wyjścia ekonomiczną istotę i cechy kapitału przyjmuje się, iż głównym celem przedsiębiorstwa (strategicznym celem) w gospodarce rynkowej powinna być maksymalizacja jego wartości przez osiągnięcie możliwie wysokiego dochodu z zainwestowanego kapitału, przy akceptowanym poziomie ryzyka. Przyczynia się to bowiem do powiększenia stanu posiadania właścicieli kapitału (właścicieli przedsiębiorstwa), a to z kolei sprzyja waloryzmowi ekonomicznemu, kojarzonemu z dążeniem jednostek i grup społecznych do tworzenia, posiadania oraz dysponowania wartościami ekonomicznymi. Waloryzm ekonomiczny jest zaś częścią składową ogólnego waloryzmu związanego z powszechną skłonnością jednostki ludzkiej do maksymalizacji znaczenia jej egzystencji i posiadania w tym celu różnych wartości wewnętrznych i zewnętrznych¹⁶.

Równocześnie jednak, maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, jako wiodącego celu finansowego, służy realizacja szeregu innych, bardziej szczegółowych celów, które wspólnie tworzą tzw. wiązkę celów. Właściwie sformułowana wiązka celów zawiera różne kategorie celów i spełnia warunki uniwersalnej funkcji celu, mogącej stanowić kryterium podejmowania w przedsiębiorstwie racjonalnych decyzji służących jego wszechstronnemu i efektywnemu rozwojowi. W konstrukcji wiązki celów przedsiębiorstwa, w szczególności w przyjętej hierarchii oraz strukturze celów, znajdują swoje odzwierciedlenie takie cechy przedsiębiorstwa, a także warunków jego funkcjonowania, jak¹⁷:

Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1989, s. 105 oraz F. X. Bea, E. Dichtl, M. Schweitzer, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1: Grundfragen, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart 1988, s. 16–20.

¹⁴ J. R. Hicks, *Wartość i kapitał*, PWN, Warszawa 1975, s. 146–147.

¹⁵ T. Gruszecki, *op. cit.*, s. 119–121.

¹⁶ M. Guzek, *Ekonomia przejścia. Od kolektywizmu do systemu przyszłości*, IKiCHZ, Warszawa 1991, s. 20.

¹⁷ J. Rokita, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 1976, s. 21–22.

- forma własności i forma prawno-organizacyjna przedsiębiorstwa,
- rodzaj i cechy systemu ekonomicznego, w jakim przyszło działać przedsiębiorstwu,
- ewentualne specyficzne przesłanki, jakie legły u podstaw powstania przedsiębiorstwa.

Podsumowując można stwierdzić, że maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jest celem konkretnym i rozwojowym, którego realizacja w sposób najwyższy motywuje kierownictwo do podejmowania lepszych decyzji strategicznych. Jest to jednocześnie najbardziej wymagający cel, jaki może być obrany przez zarządzających¹⁸. J. Knight wyróżnia wiele powodów, dla których należy zarządzać przedsiębiorstwem w taki sposób, by pomnażać jego wartość. Należą do nich¹⁹:

- zapobieganie niedoszacowaniu akcji spółki,
- ułatwianie komunikacji z inwestorami i analitykami,
- zachęcanie kreujących wartość inwestycji,
- poprawa alokacji zasobów,
- ukierunkowanie planowania i budżetowania,
- ustanawianie bardziej wydajnych celów do planowania i wykorzystania w systemach wynagradzania,
- równoważenie celów krótko- i długookresowych,
- ustalanie priorytetów zarządzania,
- usprawnianie procesu podejmowania decyzji,
- usprawnianie wewnętrznej komunikacji strategii,
- służenie jako katalizator zmian,
- ułatwianie wykorzystania akcji do połączeń i przejęć,
- zapobieganie przejęciu,
- wzrost wartości opcji na akcje i wynagrodzeń wypłacanych w opcjach i opcjach.

Powody wskazane powyżej wraz z przedstawioną wcześniej interpretacją pojęcia rozwoju i jego atrybutów wskazują, iż procesy kreowania wartości przedsiębiorstwa nie mogą właściwie się odbywać bez jego permanentnego rozwoju. Wzrost przedsiębiorstwa, traktowany jako ilościowy przejaw jego rozwoju, jest najczęściej warunkiem koniecznym jego przetrwania. Przedsiębiorstwo, które nie powiększa skali działalności wraz ze wzrostem rynku, zmniejsza swój udział w rynku i tym samym traci możliwości dalszego rozwoju. Rozwój przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej powoduje z reguły wzrost udziału w rynku i podniesienie konkurencyjności. Osiągnięcie tego stanu przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa uzyskiwanego dzięki bardziej efek-

¹⁸ Por. M. Marcinkowska, *op. cit.*, s. 21–22.

¹⁹ J. Knight, *Value Based Management*, McGraw-Hill, New York 1998, s. 45, [za:] M. Marcinkowska, *op. cit.*, s. 12.

tywnemu wykorzystaniu jego zasobów gospodarczych²⁰. Nie należy przy tym zapominać, że poziom rozwoju przedsiębiorstwa mierzony jest przyrostem jego wartości ocenianym zarówno kryteriami prakseologicznymi (efektywności), jak i kryteriami moralno-etycznymi²¹.

Istotnym warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa jest zatem podejmowanie ważnych i trudnych zadań długofalowych, nastawionych na przekazywanie światu prawdziwych wartości. Przedsiębiorstwo powinno się kierować przekonaniem o konieczności nieustannego podnoszenia jakości życia własnych pracowników i innych ludzi. Zadania te modyfikują i organizują strukturę działań i sprawiają, że przedsiębiorstwo, zmuszone jest realizować nowe zadania, podlegając rozwojowi. Ciągła praca nad ulepszaniem powoduje nieustanne uczenie się, dążenie do poznania nowych rzeczy, zdobywania nowych informacji o sposobach zwiększania jakości życia innych²². Przedsiębiorstwo nie dbające o odpowiedni i konsekwentnie utrzymywany – zgodnie z wcześniej zaprezentowanymi założeniami – standard rozwoju, konsumujące wypracowane zyski, doprowadza do dekapitalizacji firmy, a w ślad za tym do bankructwa. Nadmierny wzrost przedsiębiorstwa zwiększa potrzebę inwestowania nowego kapitału, poprzez zwiększanie kapitałów obcych, a tym samym prowadzi do zmiany jego struktury. Należy zatem tak zarządzać rozwojem, głównie poprzez wybór strategii i celów przedsiębiorstwa, aby wzrost przez nie osiągnany był wzrostem zrównoważonym²³.

4. PROWARTOŚCIOWE KONCEPCJE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Niezależnie od wskazanych postulatów odnoszących się do procesu zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa, zawsze formalnym odzwierciedleniem realizacji zadań związanych z zarządzaniem rozwojem, zawierającym w sobie jednocześnie element planowania strategicznego, jest sformułowanie strategii rozwojowej, rozumianej jako zbiór kryteriów i reguł decyzyjnych, kształtujących funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu glo-

²⁰ Por. R. Borowiecki, A. Jaki, T. Rojek, *Restrukturyzacja a rozwój i kreowanie wartości przedsiębiorstwa*, [w:] R. Borowiecki (red.), *Przedsiębiorstwo w okresie transformacji. Efektywność – Restrukturyzacja – Rozwój*, AE w Krakowie – TNOiK – CECIOS, Warszawa–Kraków 2003, s. 46.

²¹ A. Stachowicz-Stanusch, *Koncepcja rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie głównymi wartościami*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, UE w Krakowie – Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2007, s. 225.

²² L. Jakubów, *op. cit.*, s. 28.

²³ I. Bielińska, *Ocena rozwoju firmy na podstawie stopy wzrostu zrównoważonego*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki, (red.), *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo TNOiK, Warszawa–Kraków 2002, s. 185.

balnym oraz zmierzających do osiągnięcia w wyznaczonym czasie określonych celów i realizacji zadań. Jest ona punktem wyjścia dla wdrożenia działań rozwojowych, które z kolei pozostają w relacji współzależności z procesami kreowania wartości przedsiębiorstwa.

Realizacja wspomnianej powyżej a wytyczonej przez kierownictwo i właścicieli przedsiębiorstwa strategii rozwojowej, może mieć charakter wewnętrzny, który bazuje na jego własnym potencjale intelektualnym i rzeczowym oraz na własnej koncepcji rozwoju, finansowanej z kapitałów wygoszodarowanych przez przedsiębiorstwo, przy wspomaganie finansowaniem zewnętrznym, w celu osiągnięcia optymalnego poziomu dźwigni finansowej. Z drugiej strony przedsiębiorstwa realizują strategię rozwoju zewnętrznego z myślą o wykorzystaniu potencjału rozwojowego innych przedsiębiorstw poprzez różnego rodzaju formy kooperacji, zawieranie aliansów strategicznych, aż po integrację przedsiębiorstw poprzez fuzje i przejęcia²⁴.

Obydwie koncepcje rozwoju (wewnętrzny i zewnętrzny) mogą mieć zastosowanie w realizacji dwóch najczęściej stosowanych strategii rozwoju: specjalizacji oraz dywersyfikacji. Decyzje o wyborze koncepcji rozwoju zależą więc przede wszystkim od kryteriów obiektywnych, takich jak: pilna konieczność przeformułowania strategii, siła i charakter barier utrudniających mobilność przedsiębiorstwa, dojrzałość sektora oraz finansowe, personalne i technologiczne możliwości firmy. W procesy decyzyjne dotyczące koncepcji rozwoju wkraczają także czynniki bardziej subiektywne, jak: tożsamość przedsiębiorstwa, osobowość decydentów, postrzeganie szans²⁵. Warto zatem najpierw dokonać wyboru pomiędzy specjalizacją a dywersyfikacją, a następnie skupić się na rozwoju wewnętrznym bądź zewnętrznym. Zależnie od tego, jaka koncepcja rozwoju zostanie przyjęta, wpływa ona w inny sposób na wartość przedsiębiorstwa. Można zatem przyjąć, iż przedsiębiorstwo ma możliwość wyboru, w ramach jakiej koncepcji chce się rozwijać (dotyczy to zarówno realizacji strategii specjalizacji czy dywersyfikacji, poprzez rozwój wewnętrzny czy zewnętrzny), co implikuje określone konsekwencje w obszarze jego wartości.

Przedsiębiorstwo decydujące się na rozwój zewnętrzny polegający na rozbudowie potencjału poprzez zakup innych przedsiębiorstw lub ich części czy zawieranie aliansów strategicznych²⁶, zarówno przy specjalizacji (dot. przedsiębiorstw konkurencyjnych), jak i dywersyfikacji (dot. przedsiębiorstw o odmiennym profilu działalności) uzyskuje efekty synergiczne. Najważniejszą ekonomiczną korzyścią fuzji przedsiębiorstw jest właśnie efekt synergii, zgodnie z którym rentowność (a zatem efektywność) powstałego przedsiębiorstwa jest wyższa od prostej sumy rentowności łączących się jednostek. Co za tym idzie, wartość połączonych

²⁴ S. Kasiewicz, H. Możaryn (red.), *Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 165.

²⁵ Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1999, s. 179.

²⁶ M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 1998, s. 132 i nast.

przedsiębiorstw, wyrażona ceną akcji nowej spółki powinna przewyższać sumę wartości akcji sprzed fuzji²⁷.

Ponadto efekty synergii w działaniu przedsiębiorstw mogą obejmować²⁸:

- korzyści ekonomii skali,
- możliwość wzrostu dochodów nowego właściciela, dzięki powiększeniu zasobów finansowych,
- efekty uzyskane dzięki komplementarności zasobów,
- korzyści integracji pionowej,
- zyski z dywersyfikacji produkcji,
- skutki umocnienia i wzrostu pozycji rynkowej,
- skutki poprawy systemu organizacji i zarządzania oraz likwidacji niegospodarności.

Z kolei przedsiębiorstwo decydujące się na rozwój wewnętrzny może uzyskiwać efekty synergii, m. in. dzięki właściwej alokacji zasobów. Sam fakt posiadania przez przedsiębiorstwo danych składników majątku nie gwarantuje jeszcze osiągnięcia efektu synergii. Kluczowym aspektem jest ich rozdysponowanie – przydzielenie ich do konkretnych projektów przy uwzględnieniu ich nowych potrzeb oraz zasobów już przez przedsiębiorstwo posiadanych. O ile każdy podmiot gospodarujący posiada zasoby materialne, to warto w tym miejscu wspomnieć również o wyróżniających się kompetencjach, które reprezentują taką grupę zasobów, która jest wysoko konkurencyjna i ze względu na to może być także źródłem przewagi przedsiębiorstwa. Jego wartość może być budowana dzięki rozszerzeniu zakresu dwoma sposobami: poprzez przenoszenie zasobów na te rynki, na których przyczynią się one do budowania przewagi konkurencyjnej, bądź też poprzez dywersyfikację przedsiębiorstwa w celu budowania zasobów. Różnica polega na przeznaczeniu istniejących zasobów nowemu rynkowi lub wchodzeniu na nowy rynek w celu stworzenia unikatowych zasobów. Sposoby alokacji zasobów mogą zatem wpływać na dodawanie lub uszczuplanie wartości poszczególnych jednostek. Ponadto przewagę konkurencyjną i znaczną wartość mogą zyskać przedsiębiorstwa, które zapewniły sobie kontrolę nad zasobami. Szczególną uwagę należy zwrócić na kapitał intelektualny, czyli wiedzę pracowników i kierownictwa, która jest zasobem o strategicznym znaczeniu wpływającym na pozycję konkurencyjną i potencjał rynkowy przedsiębiorstwa. Uznaje się, że pracownicy są jednym z najbardziej kreatywnych zasobów przedsiębiorstwa wpływających na wzrost jego wartości. Rozwój wewnętrzny to także inwestycje w nowe technologie. Postęp techniczny i technologiczny powoduje konieczność ponoszenia nakładów na nowe wynalazki. Przedsiębiorstwa posiadające przesta-

²⁷ J. Famielec, B. Superson-Polowiec, Z. Wydimus, *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa na rynku globalnym*, Text, Kraków 1999, s. 75.

²⁸ L. Piaseczny (red.), *Metody i procedury wyceny przedsiębiorstw*, Topexim, Warszawa 1991, s. 10–11.

rzały sprzęt i technologie są mniej atrakcyjne i konkurencyjne, co powoduje spadek ich wartości²⁹.

Specjalizacja czy dywersyfikacja działalności w zależności od sytuacji w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo mają zapewnić rozwój. Bardzo ważne przy wyborze jednej z powyższych strategii jest również, nie wymienione w tym kontekście, otoczenie przedsiębiorstwa. Umiejętność dostosowania się do otoczenia i zmian w nim zachodzących pozwala na przygotowanie do wykorzystania szans i unikania zagrożeń. Istotne jest wywieranie wpływu na otoczenie i kształtowanie go w taki sposób, który ułatwi funkcjonowanie przedsiębiorstwa i pozwoli na maksymalizowanie jego wartości³⁰.

5. PODSUMOWANIE

Reasumując, realizacja celu maksymalizacji wartości umożliwia rozwój oraz utrzymanie pozycji strategicznej czy też finansowej przedsiębiorstwa. Dążenie do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, czyli powiększania bogactwa jego właścicieli, jako redefinicja strategicznego celu organizacji, stanowi zatem odpowiedź na pytanie o sens istnienia w obliczu zachodzących obecnie procesów oraz przemian w gospodarce światowej³¹.

Z kolei, relacja między wzrostem a rozwojem przedsiębiorstwa może być określona na zasadzie relacji: cele – środki ich realizacji. Warunkiem koniecznym wzrostu przedsiębiorstwa jest jego permanentny rozwój. Z drugiej strony, wzrost przedsiębiorstwa stwarza lepsze warunki do dostosowania systemów przedsiębiorstwa do otoczenia, czyli do rozwoju. Tak więc rozwój i wzrost są sprzężone zwrotnie. Specyficzna rola wzrostu sprawia, iż wzrost uważany jest za immanentną cechę rozwoju³². Przedsiębiorstwo, biorąc pod uwagę wieloletnią perspektywę, musi zatem dążyć do rozwoju i dążenie to stanowi coś w rodzaju wtórnego celu zarządzania przedsiębiorstwem³³.

Dlatego też syntetyczny cel działalności przedsiębiorstwa jest z jednej strony utożsamiany z określeniem „rozwój”, z drugiej zaś – z niewątpliwie bardziej skonkretyzowanym określeniem „maksymalizacja wartości”. Pomędzy tymi dwoma określeniami zachodzi zarazem dwukierunkowa zależność. Można powiedzieć, że rozwój przedsiębiorstwa służy maksymalizacji jego wartości, ale zarazem stwierdzić można także, że maksymalizacja wartości (kreowanie nowych wartości) tworzy możliwości dla rozwoju przedsiębiorstwa.

²⁹ Por. M. Marcinkowska, *op. cit.*, s. 50, 86, 93–94.

³⁰ *Ibidem*, s. 85.

³¹ E. Nowak (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 322.

³² Z. Pierścionek, *op. cit.*, s. 14.

³³ D. Wędzki, *op. cit.*, s. 17.

Tomasz Rojek

DEVELOPMENT AND THE PROCESSES OF ENTERPRISE VALUE CREATION

Enterprises functioning in the market economy consider survival and development to constitute the most general goal of their activity. Survival is the essential goal, first of all implemented in practice in the situation of a recession or an economic stagnation, on which the completion of the majority of other postulates depends. However, every organization which implements the survival goal, in consequence must be development-oriented. The necessity of the enterprise transformation, that is its adaptation to changing conditions of the environment means constant proceeding to a higher stage of development which is conditioned by external and internal changes. Maintaining balance between external and internal conditionings is related to the individual needs of an enterprise, its position on the market, long-term prospects for development and the assessment of the current situation and the effectiveness of management.

The postulates presented above, referring to the determination of strategic directions of the enterprise activity, must be confronted in today's economic reality with the idea and the main assumptions of the Value Based Management concept, which has now become one of the leading concepts of enterprise management, acceptable by the majority of its shareholders.

The paper attempts to identify relations between the process of development and the process of enterprise value creation, developing primarily the subject of common goals, determinants and the strategy of both processes.

Key words: enterprise development, Value Based Management, enterprise goals, enterprise development strategies.