

Agnieszka Grzybowska, Anna Cudowska-Sojko¹

KREACJA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA A KONKURENCYJNOŚĆ

Streszczenie

Zdolność do kreowania wartości jest istotnym czynnikiem, warunkującym wzrost konkurencyjności. Współczesne przedsiębiorstwa wobec zmian, zachodzących na rynku, zmuszone są do poszukiwania nowych, efektywnych sposobów zapewnienia przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa, które oferują klientom produkty dopasowane do potrzeb i wymogów konsumenta oraz wprowadzają je szybciej i skuteczniej niż konkurenci, mają większe szanse wzmocnienia swojej przewagi konkurencyjnej. W celu efektywnego funkcjonowania w gospodarce przedsiębiorstwa muszą dostrzegać konieczność tworzenia wartości. Wzrost wartości przedsiębiorstwa jest warunkiem umożliwiającym utrzymanie długookresowej konkurencyjności. Badanie związków i wzajemnych relacji między wartością a konkurencyjnością przedsiębiorstwa wydaje się mieć kluczowe znaczenie dla ich rozwoju.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, konkurencyjność, wartość, kreacja

THE CREATION OF COMPANY'S VALUE AND COMPETITIVENESS

Abstract

The ability to create value is an important factor in the growth of competitiveness. The market is changing continuously and modern companies are forced to search for new, effective ways to ensure a competitive advantage. Companies which provide consumers with products tailored to their needs and requirements, and which launch them faster and more efficiently than the competitors, are more likely to strengthen their competitive advantage. Those who wish to function effectively in the economy must recognize the need to create value. An increase in the value of an enterprise is a prerequisite for maintaining long-term competitiveness. The aim of the paper is to determine the types of value and identify which ones are most important for companies in terms of the level of competitiveness.

Key words: company, competitiveness, value, creation

Wstęp

Zmieniające się otoczenie rynkowe wyznacza nowe mechanizmy osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. W konsekwencji zmienia się kształt

¹ dr Agnieszka Grzybowska, dr Anna Cudowska-Sojko – Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomii i Zarządzania

budowanych systemów zarządzania wartością przedsiębiorstw. Koncentracja przedsiębiorstw powinna być skierowana na osiąganie zdolności przedsiębiorstwa do kreacji wartości w długim okresie. Przedsiębiorstwo, funkcjonując w zmiennej rzeczywistości, powinno szczególnie umiejętnie odtwarzać posiadane zasoby, aby zachowywać ciągłość i efektywność działania. Posiadane zasoby, wsparte strategią, sprzyjają wytwarzaniu oczekiwanej wartości. Wzrost wartości przedsiębiorstwa postrzegany jest jako uniwersalny i wszechstronny miernik konkurencyjności działań podejmowanych w przedsiębiorstwie. Konkurencyjne przedsiębiorstwo jest w stanie efektywnie funkcjonować we współczesnej gospodarce. Świadome zwiększanie wartości przedsiębiorstwa jest możliwe po określeniu, czym ona jest i co o niej decyduje. Celem artykułu jest określenie rodzajów wartości oraz wskazanie, które z nich mają największe znaczenie dla przedsiębiorstwa z punktu widzenia poziomu jego konkurencyjności.

1. Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa

Konkurencyjność to proces, zdolność do zrównoważonego rozwoju w długim okresie czasu, zdolność do forsowania własnego systemu celów, podnoszenia efektywności wewnętrznego funkcjonowania, zdolność do osiągania sukcesu w rywalizacji gospodarczej, zwiększania udziału w rynku lub utrzymania dotychczasowej pozycji².

Proces ten ma charakter względny, bowiem należy dokonać wyboru właściwych obiektów odniesienia oraz przyjęcia odpowiednich kryteriów i mierników oceny poziomu konkurencyjności³. Konkurencyjność przedsiębiorstw można rozpatrywać jako system tworzony przez⁴:

- potencjał konkurencyjności, rozumiany jako ogół materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, kluczowych kompetencji i zdolności, umożliwiających zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej;
- przewagę konkurencyjną, rozumianą jako efekt skutecznego wykorzystywania składników potencjału konkurencyjności, umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania;

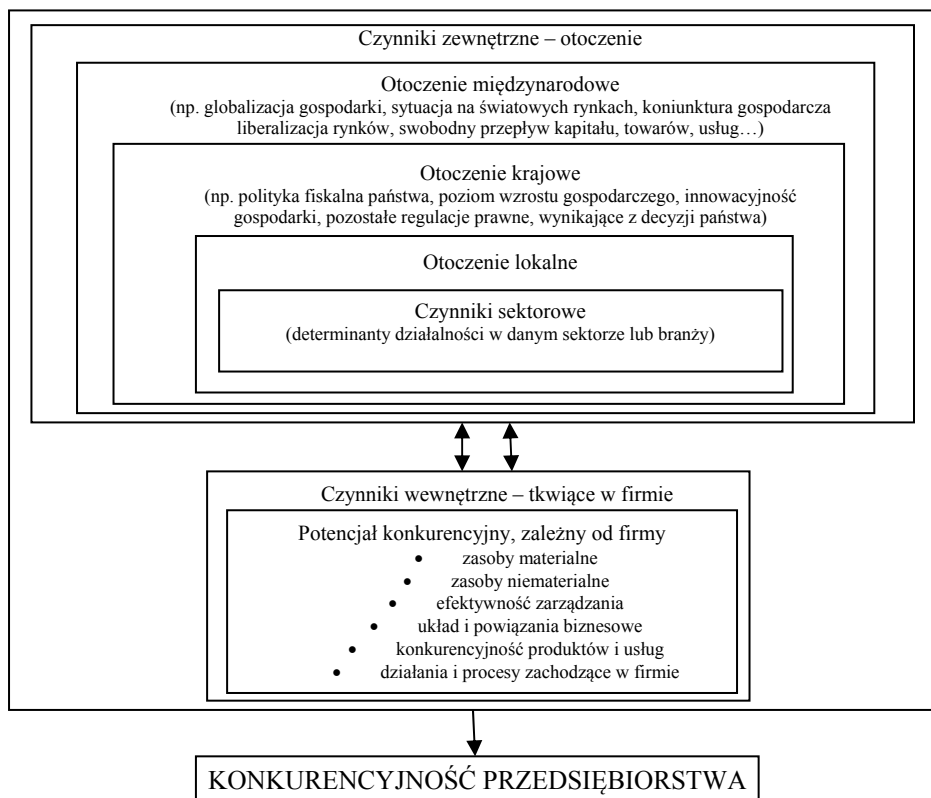
² A. Grzybowska, *Przedsiębiorczość jako determinanta konkurencyjności*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 97 (724), Szczecin 2012, s. 360.

³ *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, M. Gorynia (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 48-49.

⁴ M. J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8, s. 79.

- instrumenty konkurowania, określane jako świadomie i celowo wykorzystywane narzędzia i metody budowania kapitału klientów oraz kreowania wartości przedsiębiorstwa;
- pozycję konkurencyjną, rozumianą jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiągniętych przez konkurentów.

Rysunek 1. Determinanty rozwoju przedsiębiorstw



Źródło: A. Mitek, I. Miciuła, *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 28, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 60

Konkurencyjność jest efektem synergicznego oddziaływania wielu czynników, tkwiących w samym przedsiębiorstwie oraz mechanizmów i uwarunkowań zewnętrznych, istniejących w otoczeniu. Stąd też wśród kluczowych jej determinantów wymienia się warunki zewnętrzne i wewnętrzne.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest pochodną zdolności wykorzystywania posiadanych zasobów w procesach zdobywania kapitału klientów i kreowania kapitału. Należy ją rozumieć jako wynik wielopłaszczyznowych uwarunko-

wań, zależności i podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań⁵. Przedstawione ujęcie odzwierciedla szereg istotnych czynników i uwarunkowań, rzutujących na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Kluczowe determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw mają charakter interaktywny, są bowiem splotem wzajemnie powiązanych ze sobą czynników, które tworzą wielowymiarową przestrzeń. Nie należy ich postrzegać jako pojedynczych wyizolowanych zmiennych, lecz jako zbiór wzajemnie zależnych elementów, które występują w tym samym horyzoncie czasowym i wzajemnie się przenikają. Takie podejście podkreśla istnienie efektu ich synergicznego oddziaływania na konkurencyjność przedsiębiorstwa⁶.

2. Pojęcie wartości oraz jej znaczenie w rozwoju przedsiębiorstwa

Wartość jest pojęciem wieloznacznym, znajdującym zastosowanie w wielu dyscyplinach naukowych. W zależności od podmiotu zainteresowanego ustaleniem wartości termin ten może przybierać odmienne znaczenie i interpretację. Konsekwencją jest mnogość definicji kategorii *wartość*, pojawiających się w literaturze.

Można mówić o⁷:

- wartości bieżącej – odpowiada zdyskontowanej wartości bieżącej przyszłych wpływów środków pieniężnych netto, które wypracuje przedsiębiorstwo w toku działalności gospodarczej;
- wartości bilansowej – odpowiada sumie aktywów, ujmowanych w bilansie po odliczeniu umorzeń oraz łącznej kwoty odpisów aktualizujących z tytułu utraty wartości;
- wartości ekonomicznej – odpowiada cenie sprzedaży netto sumy składników aktywów lub ich wartości użytkowej, zależnie od tego, która z nich jest wyższa;
- wartości godziwej – jest to kwota, za jaką aktywa przedsiębiorstwa mogłyby zostać wymienione na drodze transakcji, przeprowadzonej na warunkach rynkowych, pomiędzy zainteresowanymi i dobrze poinformowanymi, niepowiązаныmi ze sobą stronami.

⁵ W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-Mentor” 2010, nr 5 (37), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784>, data dostępu 18.02.2013 r.

⁶ Idem, *Niematerialne determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 112-115.

⁷ P. Szymański, *Zarządzanie majątkiem obrotowym w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, praca doktorska, <http://zbc.uz.zgora.pl/Content/8527/Rozdzial%201.2.pdf>, data dostępu 11.06.2014 r.

Można podać również znacznie szerszą klasyfikację wartości przedsiębiorstwa, wyróżniając następujące wartości: ekonomiczną, rynkową, księgową, likwidacyjną, rozbiorową, odtworzeniową, zastawną, własnościową, szacunkową, funkcjonującego przedsiębiorstwa i właścicielską⁸.

Niezależnie od rodzaju przedsiębiorstwa, można wyróżnić wartość⁹:

- dla klientów. Jest najważniejszym rodzajem wartości. Bez klienta nie ma sprzedaży, nie ma zysku, nie ma przedsiębiorstwa;
- dla firmy. W przypadku wytwarzania produktów o dużej wartości dla klientów, nie należy zapominać o wartości dla przedsiębiorstwa. Nie należy bowiem doprowadzić do sytuacji, gdy produkowane wyroby są powodem strat firmy, gdyż może skutkować to jej bankructwem;
- dla akcjonariuszy. Jest rezultatem dostarczania wysokiego poziomu wartości klientom na dużym, rosnącym i zyskowym rynku. W spółkach notowanych na giełdzie papierów wartościowych generowanie wartości dla akcjonariuszy jest podstawowym zadaniem dyrektora naczelnego oraz zarządu spółki. Jest ona brana pod uwagę podczas podejmowania wszystkich decyzji strategicznych;
- dla pracowników. Zawiera wynagrodzenia, bonusy oraz inne programy nagród. Oprócz tego obejmuje: charakter pracy, relacje ze współpracownikami i wszystko to, co ceni organizacja wraz z lokalizacją firmy, dostępną infrastrukturą. Stabilność rynkowa przedsiębiorstwa oraz perspektywy rozwoju, wraz z możliwością awansu zawodowego i osiągnięć, stanowią kolejne elementy tego rodzaju wartości;
- dla społeczeństwa. Postrzegana jest w kategoriach zobowiązań prawnych oraz moralnych wspierania przez przedsiębiorstwo społeczności lokalnej. Przedsiębiorstwo bowiem mogłoby maksymalizować swoje zyski kosztem środowiska naturalnego, jednakże takie działanie miałoby negatywny wpływ na ogólną wartość społeczną. W celu niedopuszczenia do podobnej sytuacji rząd ustala wymogi minimalne w formie podatków, prawa pracy czy standardów dotyczących ochrony środowiska naturalnego. Powstające innowacje muszą zagwarantować wytworzenie wartości nie tylko dla klientów, akcjonariuszy i pracowników, ale i dla społeczeństwa.

Z uwagi na fakt występowania zróżnicowania wartości, istotne jest zidentyfikowanie tych rodzajów, które mają największe znaczenie z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, a to zadanie do prostych nie należy. Wyodrębnianie poszczególnych rodzajów wartości wskazuje na złożoność zagadnienia.

⁸ Ibidem.

⁹ M. Szarucki, *Pojęcie wartości oraz jej znaczenie w rozwoju firmy*, http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=194%3Apojecie-wartoci-oraz-jej-znaczenie-w-rozwoju-firmy&catid=39%3Aartykuly&Itemid=108&lang=pl, data dostępu 09.06.2014 r.

3. Źródła i obszary wartości przedsiębiorstwa

Całkowita wartość przedsiębiorstwa wynika ze wszystkich generowanych przez nie dochodów, natomiast wartość kapitałów własnych jest różnicą pomiędzy wartością całkowitą a wartością wszystkich, innych niż kapitały własne, składników bazy kapitałowej przedsiębiorstwa. Innymi słowy, wartość dla właścicieli jest nadwyżką całkowitej wartości rynkowej przedsiębiorstwa nad wartością rynkową składników, które nie podlegają rozszczeniu ze strony właścicieli. Całkowita wartość przedsiębiorstwa, zarówno kapitału własnego, jak i obcego, może być rozumiana jako suma następujących składników¹⁰:

- wartości bieżącej przyszłych dochodów, uzyskiwanych z działalności operacyjnej w okresie objętym prognozą przepływów pieniężnych;
- wartości przedsiębiorstwa poza horyzontem prognozy;
- wartości ubocznych efektów finansowania;
- wartości posiadanych środków pieniężnych;
- wartości aktywów niezwiązanych z działalnością operacyjną;
- wartości opcji rzeczowych.

Źródła wartości znajdują swoje odzwierciedlenie w określonych przejawach wartości, które można umownie podzielić na wyodrębnione obszary. Każdy zaś z obszarów może zostać poddany analizie ze względu na cząstkowe czynniki, których kształtowanie wpływa na wartość obszaru. Czynniki te określane są mianem nośników wartości. Alternatywne nazwy, pojawiające się w literaturze przedmiotu, to: czynniki wartości, generatory wartości, czynniki kształtujące wartość¹¹.

Podstawowymi źródłami wartości operacyjnej przedsiębiorstwa są¹²:

- atrakcyjność rynku;
- pozycja rynkowa przedsiębiorstwa;
- strategia rozwojowa przedsiębiorstwa.

Czynniki te decydują o wielkości przychodów, marży zysku i skali niezbędnych inwestycji, determinując wielkość dochodów gotówkowych przedsiębiorstwa.

Trzy główne obszary, w jakich przejawia się wartość, to: obszar przewidywanej działalności operacyjnej (wartość operacji), obszar struktury kapitałowej (ubocznych efektów finansowania) i obszar opcji rzeczowych. Wartość operacyjna jest determinowana bieżącą wartością przyszłych dochodów, uzyskiwanych z prowadzenia działalności operacyjnej oraz wartością poza horyzontem pro-

¹⁰ W. Rudny, *Opcje rzeczowe jako obszar wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, E. Urbańczyk (red.), Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 6, Szczecin 2008, s. 116.

¹¹ B. Nita, *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 28.

¹² M. Michalski, *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicielskich*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 30.

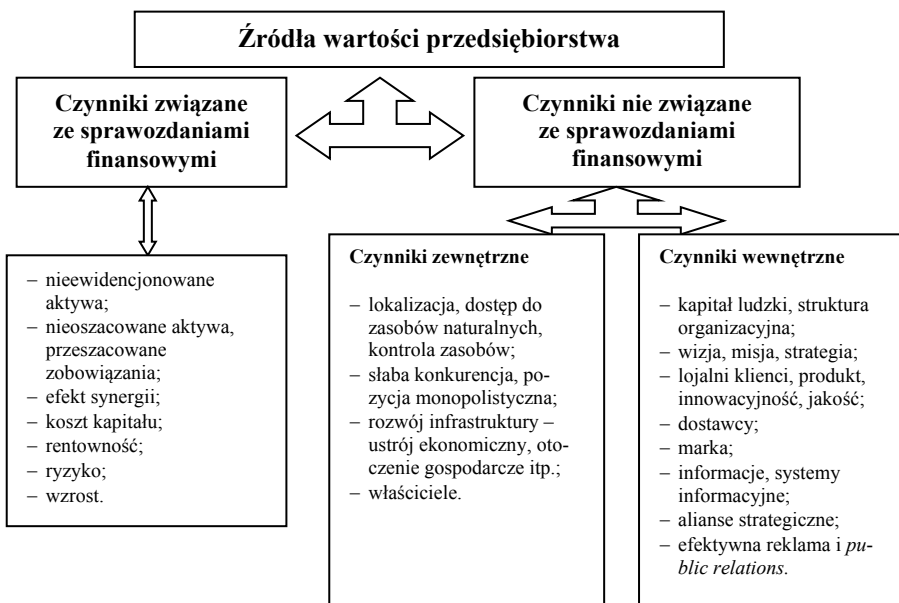
gnozy. Wartość obszaru struktury finansowania jest określana głównie oszczędnościami podatkowymi dzięki obniżeniu podstawy opodatkowania podatkiem dochodowym od osób prawnych. Wartość obszaru opcji rzeczowych wynika z elastyczności decyzyjnej menedżerów, pozwalającej na modyfikację pierwotnie zakładanych sposobów realizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

Obszar opcji rzeczowych charakteryzuje się wysoką niepewnością oraz elastycznością działań, pozwalającą na podjęcie, rezygnację lub modyfikację określonych działań w zależności od tego, jak kształtuje się sytuacja w przedsiębiorstwie¹³.

Czynniki kształtujące wartość przedsiębiorstwa można podzielić również na¹⁴:

- związane ze sprawozdaniami finansowymi;
- nie związane ze sprawozdaniami finansowymi – zewnętrzne i wewnętrzne.

Rysunek 2. Klasyfikacja źródeł wartości przedsiębiorstwa



Źródło: R. Pasionek, op. cit.

Siły napędowe wartości przedsiębiorstwa stanowią wypadkową działań przedsiębiorstwa i charakteru jego otoczenia, a także ich wzajemnych oddziaływań. Z tego powodu w analizie możliwości, jakie stwarza otoczenie dla kreacji wartości przedsiębiorstwa, należy uwzględnić specyfikę przedsiębiorstwa, cha-

¹³ Ibidem, s. 34.

¹⁴ R. Pasionek, *Istota zarządzania przez wartość*, „Sztuka Zarządzania. Magazyn Biznesowy i Akademicki” 2014, nr 48, http://www.wszpou.edu.pl/magazyn/?strona=mag_pasionek77&nr=77&p=, data dostępu 10.06.2014 r.

rakter otoczenia przedsiębiorstwa i interakcje pomiędzy przedsiębiorstwem, a otoczeniem. Biorąc te elementy pod uwagę, w literaturze formułowanych jest pięć typów strategii tworzenia wartości¹⁵:

1. Strategia doskonalenia.

Strategia ta koncentruje się na kreacji wartości przedsiębiorstwa na bazie doskonalenia procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Doskonaląc procesy, przedsiębiorstwo może osiągnąć następujące efekty: obniżenie kosztów, obniżenie opodatkowania, spadek kosztu kapitału, wzrost dostępności kapitału oraz wzrost sprzedaży. Efekty te przekładają się na wzrost wartości przedsiębiorstwa.

2. Strategia pozytywnej selekcji.

Strategia ta zakłada przyjęcie za kryterium wyboru spośród alternatywnych dróg kreowania takich wartości, które wiążą się z poprawą oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie. Implementacja tej strategii wymaga tworzenia wielu możliwych scenariuszy rozwoju przedsiębiorstwa i dokonywania analizy znaczenia poszczególnych wariantów rozwoju dla kreacji wartości.

3. Strategia modyfikacji otoczenia.

Jeżeli otoczenie w dotychczasowym kształcie nie stwarza szans na to, aby poprawie ulegały siły napędowe wartości przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwo może podjąć się modyfikacji swego otoczenia. Modyfikacja ta powinna mieć na celu wykształcenie w otoczeniu postaw premijujących zwiększone starania przedsiębiorstwa na rzecz konkurencyjności.

4. Strategia transformacji.

Strategię transformacji przedsiębiorstwo powinno rozważyć również po wykorzystaniu opcji strategii doskonalenia. Jeżeli przedsiębiorstwo w istniejących warunkach nie może osiągać wzrostu wartości, powinno zwrócić uwagę na możliwość zmiany działalności podstawowej na taką, która prowadzi do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Transformacja może przybrać postać częściową lub całkowitą. Częściowa transformacja zakłada transformację wybranych głównych procesów działalności przedsiębiorstwa i pozostawienie pozostałych bez zmian. Całkowita transformacja wymaga zmiany przedmiotu działalności przedsiębiorstwa.

5. Strategia transpozycji.

Gdy przedsiębiorstwo wykorzystuje już możliwości, jakie daje mu jego dotychczasowe otoczenie, może zauważyć możliwość intensyfikacji tychże działań, która nie znajdzie odzwierciedlenia w poprawie sił napędowych wartości przedsiębiorstwa ze względu na ograniczenia otoczenia. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo może rozważyć zmianę otoczenia. Zmiana ta ma na celu wprowadzenie do otoczenia przedsiębiorstwa elementów, które „wynagrodzą” intensyfikację działań, przyczyniając się do poprawy sił napędowych wartości przedsiębiorstwa.

¹⁵ A. Doś, *Warunki i strategie kreacji wartości przedsiębiorstwa w oparciu o odpowiedzialność społeczną – ujęcie syntetyczne*, „E-Finanse. Finansowy Kwartalnik Internetowy” 2011, t. 7, nr 3, s. 37-40.

4. Kreacja wartości przedsiębiorstw

Maksymalizowanie wartości przedsiębiorstwa to proces zarządzania, który koncentruje się na kluczowych czynnikach kreacji wartości przyczyniających się do wzrostu konkurencyjności organizacji gospodarczej. Celem przedsiębiorstwa jest pewien stan zdarzeń, które pragnie uzyskać przedsiębiorstwo. Chodzi więc o zmienną dotyczącą jego działalności, będącą przedmiotem zainteresowania grup interesu, a tym samym podstawowym kryterium podejmowania decyzji i sposobu postępowania¹⁶. Rozpatrując maksymalizację wartości przedsiębiorstwa z punktu widzenia celu o charakterze długookresowym, nie sposób pominąć celów cząstkowych, wśród których wymienia się:

- maksymalizację zysku;
- maksymalizację rentowności;
- utrzymanie płynności finansowej;
- utrzymanie zdolności kredytowej;
- minimalizację kosztów kapitału;
- optymalizację struktury kapitałowej;
- racjonalizację ryzyka;
- inwestycje w kapitał obrotowy;
- inwestycje w aktywa trwałe.

Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jest celem zorientowanym na przyszłość, którego realizacja w sposób najwyższy motywuje zarządzających do podejmowania decyzji przynoszących efekty¹⁷. Nadrzędnym celem przedsiębiorstwa powinno być tworzenie wartości dla akcjonariuszy, gdyż cel ten uwzględnia dostarczanie wartości dla wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa oraz wymusza budowanie silnej pozycji rynkowej. Korzystne dla właścicieli dążenie do wzrostu i pomnażania wartości przedsiębiorstwa nie jest sprzeczne z interesami pozostałych grup społecznych. Przedsiębiorstwa, tworzące wartość dla właścicieli, równoległe kreują wartość dla¹⁸:

- klientów – ciągle doskonalenie i rozwój procesów, produktów i pracowników;
- pracowników – zapewnianie ciekawszej, ambitniejszej pracy w stabilnym i innowacyjnym przedsiębiorstwie;
- społeczności lokalnych – regularne płacenie podatków i zatrudnianie pracowników;

¹⁶ M. Ciepeliowska, *Wartość przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów*, A. Nalepka (red.), Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2007, s. 89.

¹⁷ M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 21.

¹⁸ K. Pniewski, B. Bartoszewicz, *Kreowanie wartości jako cel nadrzędny*, [w:] *Value Based Management*, A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz (eds.), Poltex, Warszawa 2008, s. 61.

- środowiska naturalnego – odpowiedzialna polityka środowiskowa, przestrzeganie przepisów i planowanie rozwoju i produkcji, zgodnie ze standardami ochrony środowiska;
- dostawców – realizacja zamówień od stabilnego, silnego i wymagającego partnera;
- kredytodawców – stabilna obsługa długu i wykorzystywanie kapitału zewnętrznego do finansowania ekspansji oraz rozwoju.

Należy zauważyć, iż dążenie do maksymalizacji stanu posiadania bez uwzględniania stopnia jego wykorzystania, czyli efektywności gospodarowania przedsiębiorstwa, prowadzić będzie raczej do destrukcji wartości, aniżeli jej tworzenia i pomnażania. Efektywność przedsiębiorstwa ma istotne znaczenie z dwóch zasadniczych powodów. Po pierwsze, prawidłowy pomiar i ocena efektywności pozwala zidentyfikować obszary przedsiębiorstwa, w których zaangażowane zasoby są najkorzystniej pomnażane. Po drugie, właściwy pomiar i ocena efektywności umożliwi tworzenie systemów oceny przedsiębiorstwa. Tym samym uzyskuje się skuteczne narzędzie oceny przedsiębiorstwa w trakcie zarządzania wartością przedsiębiorstwa, a wartość przedsiębiorstwa jest najbardziej syntetycznym miernikiem jego oceny¹⁹.

Kreacja wartości przedsiębiorstwa jest procesem składającym się z trzech faz: tworzenia, utrzymywania oraz realizacji wartości. Pierwszy z procesów – tworzenie wartości – wiąże się z utrzymaniem przez przedsiębiorstwo zwrotu z kapitału na poziomie wyższym niż koszt jego kapitału. Jest to zdolność do zaoferowania klientom wyrobu bądź usługi po cenie spełniającej warunek wypracowania dodatniego zwrotu. Najczęściej proces ten prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Jednak samo wytworzenie wartości nie jest wystarczające. Ważnym procesem jest również utrzymanie wartości przynajmniej na dotychczasowym poziomie²⁰. Realizacja wartości związana jest z kapitałową aprecjacją instrumentów finansowych. Ponadto istotną kwestią jest poinformowanie rynku o wytworzonej wartości. Tylko te przedsiębiorstwa, które na czas dostarczają rynkowi wiarygodnych informacji, uznawane są za posiadające efektywny system zarządzania wartością.

Do osiągnięcia wyżej wymienionych celów prowadzą elementy takie jak: opracowywanie strategii, identyfikacja nośników wartości, obliczanie i ocena mierników kreowania wartości, monitorowanie i raportowanie, motywowanie i komunikacja²¹.

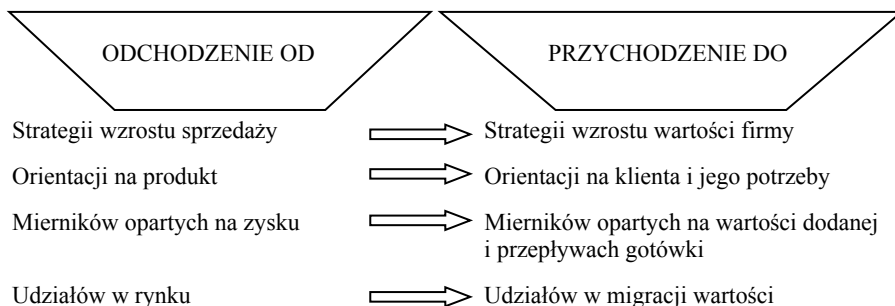
¹⁹ R. Polaczek, *Efektywność gospodarowania w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa – na podstawie kompanii piwowskiej*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, E. Urbańczyk (red.), Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 6, Szczecin 2008, s. 101-102.

²⁰ A. Szuścicka, *Rola wartości w systemie badań kondycji ekonomiczno-finansowej*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, E. Urbańczyk (red.), Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 6, Szczecin 2008, s. 135.

²¹ *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, E. Nowak (red.), PWE, Warszawa 2004, s. 334.

Koncepcja zarządzania przez wartość skutkuje przeobrażeniem strategii działania przedsiębiorstwa – od tradycyjnie ukształtowanych cząstkowych celów strategicznych do celów podporządkowanych idei zarządzania wartością. Ewolucję strategii przedsiębiorstwa przedstawia szczegółowo rysunek 3.

Rysunek 3. Ewolucja w strategii przedsiębiorstwa



Źródło: R. Pasionek, op. cit.

W celu efektywnego kreowania wartości przedsiębiorstwa należy posłużyć się odpowiednimi miernikami kreowania wartości. W literaturze zostały one sklasyfikowane w trzech grupach²²:

- a) oparte na analizie dochodu rezydualnego:
 - zysk ekonomiczny;
 - ekonomiczna wartość dodana;
 - rynkowa wartość dodana;
- b) oparte na analizie przepływów pieniężnych:
 - wartość dodana dla akcjonariuszy;
 - zwrot z inwestycji wyrażony w przepływach gotówki;
- c) oparte na całkowitym zwrocie dla akcjonariuszy.

Na proces tworzenia wartości w przedsiębiorstwie wpływa umiejętne połączenie misji organizacji, celów strategicznych oraz strategii działania, zaangażowanie wszystkich poziomów zarządzania przedsiębiorstwem zarówno w skali działań makro-, jak i mikroorganizacyjnych oraz efektywne połączenie cech jakościowych i ilościowych, stanowiących o wartości²³.

Zakończenie

Jednym z ważniejszych wyznaczników efektywnego funkcjonowania podmiotów gospodarczych we współczesnej gospodarce jest konkurencyjność.

²² S. Marciniak, *Controlling. Filozofia i projektowanie*, Difin, Warszawa 2004, s. 172.

²³ M. Ciepiewska, op. cit., s. 88.

Tylko przedsiębiorstwa, które oferują klientom produkty dopasowane do ich potrzeb i odpowiadające ich wymogom, szybciej i skuteczniej niż konkurenci, mają szansę wzmocnienia przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjność jest w dużym stopniu uzależniona od wartości tworzonej w przedsiębiorstwie. Tworzenie wartości integruje misję, cele i strategie cząstkowe w zwarty system, wymagający pełnej współpracy na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa.

Mimo wielu rodzajów wartości, pojawiających się w literaturze, nie sposób wybrać jeden i wskazać go jako najistotniejszy z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstw. Każdy ze szczegółowych rodzajów kreuje tak zwaną ogólną wartość przedsiębiorstwa, a ta niewątpliwie warunkuje wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Dążenie przedsiębiorstwa do zwiększania wartości pociąga za sobą konieczność wprowadzenia systemu zarządzania, zorientowanego na wzrost wartości przedsiębiorstwa, a umiejętność zarządzania wartością umożliwi organizacjom osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i w ten sposób zwiększenie udziału w rynku²⁴.

Bibliografia

1. Ciepiewska M., *Wartość przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmoczonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów*, A. Nalepka (red.), Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis Univeristy, Nowy Sącz 2007.
2. *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, E. Nowak (red.), PWE, Warszawa 2004.
3. Doś A., *Warunki i strategie kreacji wartości przedsiębiorstwa w oparciu o odpowiedzialność społeczną – ujęcie syntetyczne*, „E-Finanse. Finansowy Kwartalnik Internetowy” 2011, t. 7, nr 3.
4. Grzybowska A., *Przedsiębiorczość jako determinanta konkurencyjności*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 97 (724), Szczecin 2012.
5. *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, M. Gorynia (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
6. Marciniak S., *Controlling. Filozofia i projektowanie*, Difin, Warszawa 2004.
7. Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
8. Michalski M., *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicielskich*, WIG-Press, Warszawa 2001.

²⁴ D. Kowal, *Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa w perspektywie współczesnych wyzwań rozwojowych podmiotów gospodarczych*, Zeszyt Naukowy.pl Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie, nr 27, Kraków 2013, s. 8, <http://zeszytnaukowy.pl/download.php?article=1003>, data dostępu 10.06.2014 r.

9. Mitek A., Miciuła I., *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 28, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.
10. Nita B., *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.
11. Pniewski K., Bartoszewicz B., *Kreowanie wartości jako cel nadrzędny*, [w:] *Value Based Management*, A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz (eds.), Poltex, Warszawa 2008.
12. Polaczek R., *Efektywność gospodarowania w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa – na podstawie kompanii piwowarskiej*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, E. Urbańczyk (red.), Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 6, Szczecin 2008.
13. Rudny W., *Opcje rzeczowe jako obszar wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, E. Urbańczyk (red.), Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 6, Szczecin 2008.
14. Stankiewicz M. J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8.
15. Szuścicka A., *Rola wartości w systemie badań kondycji ekonomiczno-finansowej*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, E. Urbańczyk (red.), Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 6, Szczecin 2008.
16. Walczak W., *Niematerialne determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.

Źródła internetowe

1. Kowal D., *Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa w perspektywie współczesnych wyzwań rozwojowych podmiotów gospodarczych*, Zeszyt Naukowy.pl Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie, nr 27, Kraków 2013, <http://zeszytnaukowy.pl/download.php?article=1003>, data dostępu 10.06.2014 r.
2. Pasonek R., *Istota zarządzania przez wartość*, „Sztuka Zarządzania. Magazyn Biznesowy i Akademicki” 2014, nr 48, http://www.wsz-pou.edu.pl/magazyn/?strona=mag_pasonek77&nr=77&p=, data dostępu 10.06.2014 r.
3. Szarucki M., *Pojęcie wartości oraz jej znaczenie w rozwoju firmy*, http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=194%3Apojecie-wartosci-oraz-jej-znaczenie-w-rozwoju-firmy&catid=39%3AAartykuly&Itemid=108&lang=pl, data dostępu 09.06.2014 r.
4. Szymański P., *Zarządzanie majątkiem obrotowym w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, praca doktorska, <http://zbc.uz.zgora.pl/Content/8527/Rozdzial%201.2.pdf>, data dostępu 11.06.2014 r.
5. Walczak W., *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-Mentor” 2010, nr 5 (37), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784>, data dostępu 18.02.2013 r.