

# Władysław Janasz

---

## Strategie kapitałowe jako źródło tworzenia wartości i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 1, 53-67

---

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**STUDIA I PRACE WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH  
I ZARZĄDZANIA NR 1**

*WŁADYSŁAW JANASZ*

**STRATEGIE KAPITAŁOWE  
JAKO ŹRÓDŁO TWORZENIA WARTOŚCI  
I PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA**

Mikroekonomiczne decyzje rozwojowe i inwestycyjne powinny uwzględniać wiele czynników wewnętrznych i zewnętrznych, a w szczególności takie, jak:

- a) chłonność rynku i zdolność produkcyjna obiektów: studium rynku oraz popytu, sprzedaży i marketingu, program produkcyjny i postulowane zdolności produkcyjne;
- b) nakłady materiałowe (zasoby naturalne wraz z możliwościami ich przetwarzania i wykorzystania produkcji);
- c) lokalizacja;
- d) techniczna strona kapitału trwałego: technologia, sprzęt oraz prace budowlano-montażowe;
- e) koszty ogólne: zakładowe, administracyjne, sprzedaży;
- f) siła robocza: załoga i kadra kierownicza;
- g) ocena finansowa: nakłady inwestycyjne, finansowanie projektu, koszty produkcji i rentowność projektu;
- h) możliwość eksportu.

Wzrost popytu inwestycyjnego zależy od wielu czynników, takich jak ożywienie gospodarcze, ulgi w opodatkowaniu z tytułu realizacji inwestycji, rozwój przedsiębiorczości czy lepsze przygotowanie podmiotów gospodarczych

do warunków gospodarki rynkowej. Popyt inwestycyjny powoduje również wzrost części zysku netto podlegającej akumulacji i odpisów amortyzacyjnych. Ważną kwestią jest również stopień wykorzystania istniejącego potencjału wytwórczego, co z kolei zależy od **zachowań przedsiębiorstw**, ich aktywności adaptacyjnej, czyli od działań marketingowych i modernizacyjnych.

Zdolność akumulacyjna i kredytowa podmiotów gospodarczych powinna być powiązana z wpływem państwa na mikroekonomiczne decyzje alokacyjne. Rodzi się tu jednak pytanie o zakres i metody tego wpływu. Nie chodzi bynajmniej o subwencjonowanie nieefektywnego działania czy bezpośrednią ingerencję państwa w zarządzanie, lecz o instrumenty **ekonomiczne** i prawne, które będą sprzyjać restrukturyzacji i rozwojowi podmiotu. Wyraźną zachętą do oszczędzania może być system podatkowy i polityka kształtowania stopy procentowej. Istotnym elementem polityki gospodarczej jest stabilny pieniądz i niska inflacja.

Mobilizowanie oszczędności nie musi oznaczać wzrostu ekspansji inwestycyjnej. Do tego niezbędny jest właściwy poziom przedsiębiorczości, kapitału ludzkiego i infrastruktury, stabilne reguły gry gospodarczej, stabilność polityczna, respektowanie praw własności, warunki stymulujące postęp i rozwój, które nie powinny odbiegać *in minus* od sytuacji w krajach konkurujących na rynku kapitału<sup>1</sup>. Wszelki rachunek **wyboru** skali i kierunków inwestowania jest obarczony ryzykiem, wynikającym z braku prawdziwych danych o przyszłym popycie krajowym i zagranicznym. Odnosi się to także do kosztów rozmaitych rodzajów produkcji, które często mają nieporównywalne własności użytkowe. Między aktywnością inwestycyjną a adaptacyjnym zachowaniem przedsiębiorstw zachodzi współzależność. Ekspansja inwestycyjna z jednej strony zwiększa bieżące zapotrzebowanie, natomiast z drugiej wysoki stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych w pewnej mierze przyczynia się do pobudzenia skali inwestycji.

Wśród różnych czynników polityki makroekonomicznej ukierunkowanej na wzrost **aktywności** gospodarczej i ograniczenia **bezrobocia** szczególnie ważną rolę może odgrywać pobudzanie procesów inwestycyjnych. Inwestycje wpływając na powstanie efektu mnożnikowego, w znacznej mierze kreują dochody producentów i konsumentów. Ich kreacyjna funkcja jest szczególnie

---

<sup>1</sup> Por. *Strategie inwestycyjne przedsiębiorstw w polskim przemyśle okrętowym*. Red. W. Janasz. Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1996, s. 5–10.

istotna przy niedostatecznym popycie, umożliwia bowiem racjonalne wykorzystanie pozostałych zasobów kapitałowych (pracy i ziemi), a dzięki zastosowaniu nowych technologii ogranicza zużycie zasobów, których wspólną cechą jest **rzadkość**. Technologiczna modernizacja potencjału produkcyjnego przedsiębiorstw jest podstawowym warunkiem poprawy **konkurencyjności** polskich produktów na rynku międzynarodowym.

**Strategie inwestycyjne** mogą być świadomie wybierane spośród różnych metod przygotowania i prowadzenia działań w zakresie marketingu, rodzajów i **struktur** nakładów na inwestycje, form i źródeł finansowania, a także projektowania zmian strukturalnych w różnych przekrojach klasyfikacyjnych i sektorach. Praktycznie wyraża się to przechodzeniem od koncepcji „produkty – rynki” do idei „**inwestycje (technologie) – produkty – rynki**”. Działania związane z modernizacją i rozwojem można rozpatrywać w trzech zintegrowanych segmentach: **funkcje produktu, grupy klientów** i zmieniające się **strumienie kapitału**. Ten ostatni segment jest czynnikiem „pierwszego rzędu”, co oznacza, że ma podstawowe znaczenie dla strategii przedsiębiorstwa.

**Strategie inwestycyjne** podmiotu gospodarczego wiążą się najczęściej z etapami powstawania przedsiębiorstwa, potrzebą głębokiej restrukturyzacji lub są efektem zagospodarowania dużego, wolnego kapitału finansowego występującego w działającym przedsiębiorstwie. W gospodarce rynkowej przedsiębiorstwo najczęściej projektuje i realizuje strategię ogólną, zwaną niekiedy strategią **globalną**. W literaturze z zakresu marketingu strategia ogólna bywa utożsamiana ze strategią marketingową. W gospodarce rynkowej może być realizowana strategia marketingowa, inwestycyjna, marketingowo-inwestycyjna (zintegrowana) i inne cząstkowe strategie.

Inwestycyjne strategie przedsiębiorstw można podzielić na dwie podstawowe grupy<sup>2</sup>:

- inwestycyjne strategie rozwojowe (aktywne, ofensywne),
- inwestycyjne strategie nierozwojowe (pasywne, defensywne).

**Pierwsza grupa** strategii inwestycyjnej ściśle się wiąże z rozwojem i jest realizowana wraz z różnymi rodzajami inwestycji. Druga grupa strategii inwestycyjnych nierozwojowych zmierza do zapewnienia przedsiębiorstwu przetrwania bądź utrzymywania go na poziomie stagnacji gospodarczej, co zazwyczaj

---

<sup>2</sup> H. Towarnicka: *Inwestycje rzeczowe w warunkach transformacji. Podstawowe problemy ekonomiczno-finansowe*. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1996, s. 99.

odpowiada charakterowi reprodukcji prostej lub zwężonej. Charakterystyczną cechą tej ostatniej grupy strategii jest przewaga presji warunków nad możliwością swobodnego kształtowania decyzji przez inwestora. Może to wynikać z wielu okoliczności, między innymi z braku wolnych środków finansowych na inwestycje, niemożności pozyskania niezbędnej ilości środków własnych i obcych, braku wiarygodnych projektów inwestycyjnych i wizji rozwoju<sup>3</sup>.

Przejawem inwestycyjnych strategii kształtowania zasobów trwałych jest regulacja ich zasobów pod względem ilości, wartości (jakości) i wewnętrznego doboru strukturalnego. Chodzi tu więc o utrzymanie racjonalnego stanu zasobów trwałych. W tym celu konieczne jest przyjęcie następujących podstawowych zasad doboru:

- a) ilość, jakość i wewnętrzny dobór strukturalny maszyn wynika z technologicznego schematu przyjętego procesu roboczego;
- b) parametry techniczno-ekonomiczne eksploatowanych maszyn powinny być dostosowane do funkcji, zakresu, rodzaju robót, terminów wykonania;
- c) podstawowy proces roboczy wymaga tak zwanej maszyny głównej (wiodącej);
- d) dobór i kompletowanie maszyn wchodzących w skład zespołu maszyny głównej powinny odpowiadać maksymalnej wydajności tej maszyny bądź nieco ją przewyższać (10–15%);
- e) stopień wykorzystania środków trwałych powinien być racjonalny;
- f) liczba maszyn skompletowana w zespole powinna być jak najmniejsza; odnosi się to przede wszystkim do maszyn głównych.

Nabywanie składników kapitałowych powinno się odbywać w dwóch fazach: analizy techniczno-technologicznej i analizy kosztów. W pierwszej fazie następuje analiza celu wykorzystania kapitału trwałego, natomiast w drugiej określa się, która z przedstawionych, akceptowanych propozycji technicznych jest najkorzystniejsza z ekonomicznego punktu widzenia. Koszt zakupu wyposażenia technicznego powinien zostać odzyskany z wpływów ze sprzedaży wytworzonych wyrobów bądź oferowanych usług.

---

<sup>3</sup> Por. H. Towarnicka: *Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa*. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005.

Specyfikacja wyposażenia technicznego powinna uwzględniać takie elementy, jak<sup>4</sup> zdolność produkcyjna wyposażenia, kompatybilność, dostępność wyposażenia towarzyszącego, niezawodność i obsługa posprzedażna, łatwość instalacji, dostawa, dojrzałość, oddziaływanie na istniejącą organizację. Nabywanie wyposażenia produkcyjnego rozpatrywane w kontekście wspomnianych przesłanek powinno się odnosić do prognoz długoterminowych i obejmować ekonomiczną ocenę wszystkich składników wyposażenia.

Tworzenie wartości podmiotu gospodarującego polega na łączeniu jego strategii działania z wynikami finansowymi. Niezbędna jest więc identyfikacja **czynników** kreujących wartość, a także miejsc i sposobów, za których pomocą powstaje ta wartość i gdzie zostaje spożytkowana. Szczegółowe oceny prowadzone w podmiotach gospodarujących powinny pozwolić na określenie zestawu czynników, które mają wpływ na wartość danego przedsiębiorstwa. Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jako **podstawowy** cel funkcjonowania podmiotu, chociaż nie jedyny, zyskuje w literaturze przedmiotu coraz więcej zwolenników. Osiągnięcie tego celu mogą umożliwić różne modele; niezbędne jest też wypracowanie odpowiedniego instrumentarium. Przyjęty cel gospodarowania, chociaż nie jedyny, może budzić kontrowersje wypływające z podejścia do poszczególnych grup interesów lub czynników środowiskowych (*stakeholders*). W związku z tym konieczne jest indywidualne (sytuacyjne) podejście do analizy efektywności każdego systemu *corporate governance* przedsiębiorstwa na podstawie analizy otoczenia i instytucjonalnego kontekstu systemu społeczno-gospodarczego państwa<sup>5</sup>. Maksymalizowanie wartości dla akcjonariuszy (celu finansowego) wymaga tworzenia długoterminowych relacji z innymi grupami interesariuszy, których interesy powinny być zgodne (podporządkowane) z interesami akcjonariuszy jako dysponentów własności.

Nie rozważając szerzej tej kwestii, trzeba dodać, że w literaturze przedmiotu przedstawiane są różne alternatywne stanowiska w sprawie celów działalności przedsiębiorstw. Każdy cel funkcjonowania przedsiębiorstwa wiąże się zazwyczaj z występowaniem określonych potrzeb. Cel rozpatrywany w aspekcie ekonomicznym jest motywem wewnętrznym, zamiarem, dążeniem do

---

<sup>4</sup> A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer: *Zarządzanie, produkcja i usługi*. PWN, Warszawa 1995, s. 197–198.

<sup>5</sup> R. Borowiecki, A. Jaki, K. Misiólek, T. Rojek: *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa*. Red. R. Borowiecki. Wyd. Abrys, Kraków 2005, s. 64, 88.

osiągnięcia określonego stanu bądź chęcią wykonania określonych czynności, które wynikają z potrzeb ludzkich i społecznych interesów. Cele działania pociągają za sobą określone skutki. Dążenia do wykonania czynności lub osiągnięcia jakiegoś zamierzenia są właśnie tą pobudką wewnętrzną, którą nazywa się celem. W każdej okoliczności cel ma dwa elementy: zamiar osiągnięcia określonego stanu, będący siłą motoryczną działania, i skutek tego działania<sup>6</sup>.

Cel działalności przedsiębiorstwa jest wielkością niejednorodną, trudną do jednoznacznego określenia i skwantyfikowania, jest wielkością agregatową różnych, współzawodniczących ze sobą celów cząstkowych ze względu na ograniczoność środków. Główną przesłanką, z której wyprowadza się cel gospodarowania, jest typ własności środków produkcji.

W dotychczasowych rozważaniach na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej przyjmowano różne stanowiska, które są celami jego działalności: przetrwanie i rozwój, generowanie zysków w długim okresie, maksymalizację kapitału w długim okresie, tworzenie wartości dodanej, maksymalizację wartości podmiotu (neoklasycy model przedsiębiorstwa, menedżerski, behawiorystyczny itp.). Z doświadczenia wynika, że rzeczywista funkcja celu przedsiębiorstwa wyraża się maksymalizowaniem jakiejś jednej wielkości ekonomicznej i przyjmowaniem wszystkich innych (wielkości ekonomicznych) jako ograniczeń, nawet gdyby przedsiębiorstwo zmierzało do osiągnięcia kilku bądź więcej celów<sup>7</sup>.

Przyjmuje się, że maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jest pochodną pierwotnego celu (przetrwania i rozwoju). Maksymalizowanie **wartości** polega na takim zarządzaniu, aby podmiot działania koncentrował uwagę na **kluczowych czynnikach** tworzenia wartości, odpowiednio je integrując oraz usprawniając proces podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych<sup>8</sup>. Strategie działania przedsiębiorstw są wypadkową **celów**, odpowiedzialności i ograniczeń, co wynika z kompromisów zawieranych między poszczególnymi grupami interesów<sup>9</sup>. Można zatem powiedzieć, że celem przedsiębiorstwa jest nakreślo-

---

<sup>6</sup> W. Janasz: *Zarządzanie kapitałem trwałym przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*. Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1993, s. 27.

<sup>7</sup> Por. m.in. M. Marcinkowska: *Kształtowanie wartości firmy*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 18; S. Sudol: *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*. Wyd. II rozszerzone. Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 83 i n.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> H.I. Ansoff: *Zarządzanie strategiczne*. PWE, Warszawa 1985.

ny stan zdarzeń (zmiennych), które pragnie uzyskać podmiot, a więc zmienna ekonomiczna dotycząca jego działalności, będąca przedmiotem zainteresowania grup interesu (kierownictwa), a tym samym podstawowym kryterium podejmowania decyzji i sposobu postępowania<sup>10</sup>.

Ocena wartości umożliwia dostosowanie funkcjonalności produktu do potrzeb klientów. Produktem może być wszystko to, co znajduje nabywcę na rynku i zostanie użyte bądź skonsumowane (zasoby kapitałowe, dobra fizyczne, usługi, wiedza, idee, organizacja itp.). Produkty (kapitał) mają pewne charakterystyczne cechy lub zbiór cech, których oczekują nabywcy (różne aspekty wartości: kosztowa, wymienna, użytkowa, atrakcyjności). Postęp techniczny i technologiczny wymusza ponoszenie **nakładów kapitałowych** na nowe wyroby, które są atrakcyjniejsze i konkurencyjniejsze. Może to powodować wzrost ich wartości. Wpływ kapitału (w tym rzeczowego) oraz badań i rozwoju wyraża się w **dwojaki sposób**: przez wzmocnienie jego pozycji konkurencyjnej, kondycji finansowej, a tym samym wartości podmiotu. Podstawową kwestią jest więc wybór rodzaju i struktury kapitału w zależności od rodzaju rynku.

Maksymalizacja wartości w czasie przyjmowana jako cel przedsiębiorstwa określa w płaszczyźnie zarządzania majątkiem wiele segmentów, wśród których największe znaczenie mają<sup>11</sup>:

- określenie pożądanej wielkości i tempa jego wzrostu,
- zapotrzebowanie na majątek produkcyjny z uwzględnieniem procesów dekapitalizacji i odnowy,
- ukształtowanie racjonalnej struktury majątku,
- inwestowanie w jakość majątku,
- ukształtowanie racjonalnej struktury źródeł finansowania majątku.

Zgodnie z tytułem artykułu, pojęcie zarządzanie odnosi się do konkretnego czynnika produkcji, którym jest kapitał w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza do szeroko rozumianego reprodukcji kapitału trwałego. Wynika to z faktu, że składniki majątkowe (zasoby) o różnych stopach płynności i struktura kapitału według źródeł jego pochodzenia są głównym przedmiotem decyzji właścicieli i menedżerów. Niezbędna jest więc ocena strategii kapitałowych przedsię-

---

<sup>10</sup> L. Balcerowicz: *Socjalizm, kapitalizm – transformacja. Szkice z przelomu epok*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 111.

<sup>11</sup> Por. *Analiza sytuacji majątkowej, finansowej oraz pokrycia finansowego*. W: *Analiza finansowa. Ujęcie sytuacyjne*. Red. M. Hamrol. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 96.



biorstw (wielkość, struktura, jakość, decyzje inwestycyjne z uwzględnieniem czynnika czasu, skala ryzyka, decyzje w sferze finansowej, podstawowe modele i strategie inwestowania)<sup>12</sup>. Rozwiązywanie procesów zarządzania kapitałami, zarówno od strony ekonomicznej jak i technicznej, wymaga podejścia systemowego. Ponadto należy zwrócić uwagę na olbrzymią złożoność problematyki zarządzania kapitałem w przedsiębiorstwie, jej duży ciężar gospodarczy i społeczny. Zarządzanie kapitałem dotyczy wszystkiego, co wytwarza i organizuje człowiek, czym oddziałuje na przyrodę. W praktyce proces zarządzania kapitałem (trwałym) rozpoczyna się od momentu podjęcia decyzji o tym, jaki środek pracy ma być zbudowany, a kończy na decyzji o jego likwidacji i odtworzeniu. Zarządzanie kapitałem odnosi się więc do całego procesu powstawania środków pracy, poczynając od genezy tej potrzeby, przez koncepcje projektowania, opracowania technologicznego, do wytwarzania i użytkowania (podstawowe modele i strategie inwestowania)<sup>13</sup>. Takim ogólnym kryterium oceny efektywności zarządzania kapitałem trwałym jest zmniejszanie ilości pracy uprzedmiotowionej przypadającej na jednostkę produkcji. Strategia zarządzania kapitałem jest zróżnicowana w poszczególnych fazach (okresach) funkcjonowania przedsiębiorstwa i wynika z procesu podejmowania decyzji<sup>14</sup>. Chcąc wprowadzić zmiany w wewnętrznej strukturze kapitału przedsiębiorstwa, trzeba brać pod uwagę tendencje występujące w gospodarce światowej, które wyrażają się w<sup>15</sup>:

- zmianie poziomu robotyzacji procesów wytwarzania,
- miniaturyzacji i unifikacji wyrobów,
- technicznym i ekonomicznym skracaniu czasu użytkowania produkcyjnych środków trwałych oraz skracaniu cyklu produkcyjnego.

W strategii rozwoju podmiotu zasoby kapitałowe mają charakter źródłowy, są bowiem pierwotnym, wewnętrznym źródłem jego wartości.

---

<sup>12</sup> Szerzej zob. w K. Janasz, W. Janasz, J. Wiśniewska: *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*. Wyd. Difin, Warszawa 2007.

<sup>13</sup> Por. H. Walica: *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie. Wykorzystanie i powiększanie majątku trwałego*. Wyd. Triada, Dąbrowa Górnicza 1999.

<sup>14</sup> R. Polaczek: *Majątek przedsiębiorstwa a jego wartość*. W: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*. Red. E. Urbanczyk. T. 1. Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 138.

<sup>15</sup> I. Durlik: *Inżynieria zarządzania – strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*. Agencja Wyd. Placet, Warszawa 1996, s. 90–91.

Struktura kapitału, jego wielkość, wzajemne relacje są zdeterminowane wieloma, różnie oddziałującymi czynnikami. Do podstawowych można zaliczyć<sup>16</sup>:

- rodzaj działalności przedsiębiorstwa (produkcyjne, handlowe, usługowe) i jego specyfikę,
- rodzaj sekcji, działu, klasy, grupy przedsiębiorstw,
- skalę prowadzonej działalności,
- długość cyklu produkcyjnego,
- politykę przedsiębiorstwa w dziedzinie kształtowania strategii inwestowania w majątek,
- efektywność wykorzystania zasobów kapitałowych,
- sposób i metody ewidencji (wyceny) kapitału.

Zasoby kapitałowe są źródłem uzyskiwania przez podmiot gospodarujący przewagi konkurencyjnej. Ich alokacja i racjonalne wykorzystanie współdecydują o tym, czy są one w stanie konkurować i budować przewagę konkurencyjną. Wpływają na to, czy przedsiębiorstwo ma przewagę kosztową, czy ofertową (asortymentową). W rezultacie kapitał, przyczyniając się do tworzenia przewagi konkurencyjnej, umożliwia osiągnięcie celu, który prowadzi do zwiększenia stanu posiadania majątku, a tym samym do wzrostu jego wartości.

W modelu działalności przedsiębiorstwa i jego rozwoju nie sposób pominąć kapitału. Dowodem na to jest utrata wartości przez wiele przedsiębiorstw w szybko rosnących sektorach wysokiej techniki. Niewłaściwie zaprojektowany model działalności przedsiębiorstwa niszczy bowiem jego wartość. Współcześnie konkurencyjność i tworzenie nowej wartości przedsiębiorstw trzeba kojarzyć nie tylko z poziomem i efektywnością wykorzystania jej zasobów rzeczowych, lecz także z analizą poziomu konkurencyjności przez **zintegrowane** wykorzystanie zarówno kapitału rzeczowego, jak i zasobów niematerialnych, będących do jego dyspozycji. Jednak dla efektywnego gospodarowania każdego podmiotu gospodarującego główne znaczenie nadal ma racjonalne zarządzanie kapitałem rzeczowym.

Na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku powstała tak zwana szkoła zasobów, opierająca przewagę konkurencyjną na unikatowej konfiguracji zasobów i kompetencji posiadanych przez przedsiębiorstwo. Zwolennicy zasobowego nurtu myślenia strategicznego postrzegają przedsiębiorstwo jako wiązkę

---

<sup>16</sup> R. Polaczek: *op.cit.*, s. 139.

wyspecjalizowanych zasobów, które są kształtowane w taki sposób, aby konstruować uprzywilejowaną pozycję rynkową. Wszystkie aktywa (zasoby), umiejętności, zdolności, wiedza, informacja, organizacja, technologia itp. to dla przedsiębiorstwa zasób strategiczny, potencjalnie zdolny do generowania zysków<sup>17</sup>. Wspomniana zdolność zasobów do generowania nowej wartości (zysku) jest zdeterminowana wieloma ich cechami, czyli na ile są one rzadkie, cenne, trudne do substytucji, imitacji i niesprzedawalne<sup>18</sup>. Resource-Based View of the Firm (RBV) – szkoła zasobów – pojmuje przedsiębiorstwo jako unikatową wiązkę materialnych i niematerialnych zasobów (wartości).

Przedsiębiorstwa różnią się od siebie jakością i ilością zasobów, co jest pochodną trzech elementów<sup>19</sup>:

- a) niedoskonałości rynku, czyli braku wiedzy o tym, które zasoby (aktywa) w przeszłości będą cenne;
- b) niekompletności rynku, co wyraża się w tym, że nie wszystkie aktywa można nabyć;
- c) występowania barier utrudniających zdobywanie, kopiowanie bądź zastępowanie kluczowych zasobów (niektóre z nich są niemobilne, trudne do zastąpienia i imitacji).

Podejście zasobowe skłania do twierdzenia, że to zasoby (aktywa) przedsiębiorstwa są czynnikiem determinującym i ograniczającym wybór rynków, na których mogą konkurować, a także określają poziom oczekiwanego zysku. W podejściu zasobowym podkreślana jest potrzeba dopasowania wewnętrznych zasobów (i umiejętności) przedsiębiorstwa do relacji rynkowych i ryzyka, co przesuwają akcent do wnętrza podmiotu. Z kolei szkoła pozycyjna koncentruje się przede wszystkim na relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem (analiza sił konkurencyjnych, pozycja na rynku produktu).

Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw wymaga odnawiania modeli ich działalności w długim okresie. Programując strukturę produkcji i technologie,

---

<sup>17</sup> Zob. J.B. Barney: *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York 1997, s. 143–144; I. Dierickx, K. Cool: *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*. „Management Science” 1989, Vol. 35, No 12; B. Wernerfelt: *From Critical Resources to Corporate Strategy*. „Journal of General Management” 1989, Vol. 14, No 3, Spring; B. Godziszewski: *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*. Wyd. UMK, Toruń 2001.

<sup>18</sup> Por. E. Głuszek: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*. Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 20.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 27.

podmiot powinien dostosowywać się do priorytetów klientów (selekcja, podział klientów). Nowe projekty modeli działalności przedsiębiorstw uzyskuje się przez kreatywność strategiczną, czyli ponowne opracowanie projektu działalności, zanim utraci wartość dotychczasowy model oraz zmienia się potrzeby i priorytety klientów. Rozwijanie nowych możliwości i dokonywanie wyboru jest więc niezbędne, ponieważ z upływem czasu modele działalności przedsiębiorstw mogą się zestarzeć, podobnie jak technicznie starzeją się wyroby (przemieszczanie stref zysku, odnawianie własnego modelu działalności)<sup>20</sup>.

W literaturze przedmiotu występuje kategoria modelu biznesowego przedsiębiorstwa (rodzaj działalności produkcyjno-usługowej, rodzaj klientów, asortyment produkowanych wyrobów, zakres wykorzystywanych zasobów, podział korzyści uzyskiwanych przez partnerów, przepływy informacji). Najczęściej wyróżniane są następujące modele biznesowe<sup>21</sup>:

- model migracji zysku (A.J. Slywotzky, D.J. Morisson, B. Andelman),
- mapy strategiczne (R.D. Kaplan, D.P. Norton),
- modele taksonomiczne (*clusters models*),
- modele e-biznesu.

Model **migracji zysku** można sprowadzić do czterech podstawowych wymiarów działalności: wyboru klientów, przejmowania wartości, kontroli strategicznej i zakresu działania<sup>22</sup>. Aby model zapewnił, że przedsiębiorstwo będzie działać jako zintegrowana i wzmacniająca się struktura, trzeba jego najważniejsze składniki dostosować do priorytetu klientów. W nowej koncepcji podstawowej przewaga konkurencyjna znajduje wyraz w zdolności podmiotu do tworzenia wartości przez ogólnikowo opisane dwadzieścia dwa modele zysku, które może wykorzystać podmiot<sup>23</sup>.

Model A.J. Slywotzkiego, D.J. Morrisona i B. Adelmiana koncentruje się na jednym ogniwie generowania zysku. Wymiar przejmowania wartości przez podmiot sprowadza się do metody nagradzania za wartość dostarczoną swoim

---

<sup>20</sup> Por. W. Janasz: *Innowacje i ich miejsce w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa*. W: *Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską*. Red. W. Janasz. Difin, Warszawa 2005, s. 58.

<sup>21</sup> Zob. S. Kasiewicz: *Nowy model biznesowego działania firm a „Strategia Lizbońska”*. W: *Kapitał...*, s. 17.

<sup>22</sup> A.J. Slywotzky, D.J. Morisson, B. Andelman: *Strefy zysku*. PWE, Warszawa 2000, s. 26–27.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 66.

klientom. Jest to wyraźne poszerzenie mechanizmów przejmowania wartości (nagrody za wartość dostarczoną w nowatorski sposób, kredytowanie, usługi pomocnicze, zwiększanie udziału w dalszej części łańcucha wartości)<sup>24</sup>. W tym modelu działalności przedsiębiorstwa kontrola strategiczna pełni funkcję ochrony strumienia zysku. Przedsiębiorstwo ma różne sposoby zapewnienia kontroli strategicznej. Zakres działania obejmuje problematykę rodzaju i struktury oferowanych produktów i usług.

Wszystkie cztery strategiczne wymiary są od siebie wzajemnie zależne i się dopełniają. Nowoczesny łańcuch wartości powinien się zaczynać od klienta, a następnie zmierzać do podstawowych kompetencji i zasobów. Klient jest pierwszym ogniwem, siłą sprawczą, która porusza pozostałe ogniwa (potrzeby, priorytety). Tradycyjny łańcuch wartości kładzie nacisk na zasoby i kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa (rysunek 1.), a w następnej kolejności wymienia się nakłady i surowce, oferty wyrobu (usługi), kanały dystrybucji i klientów.

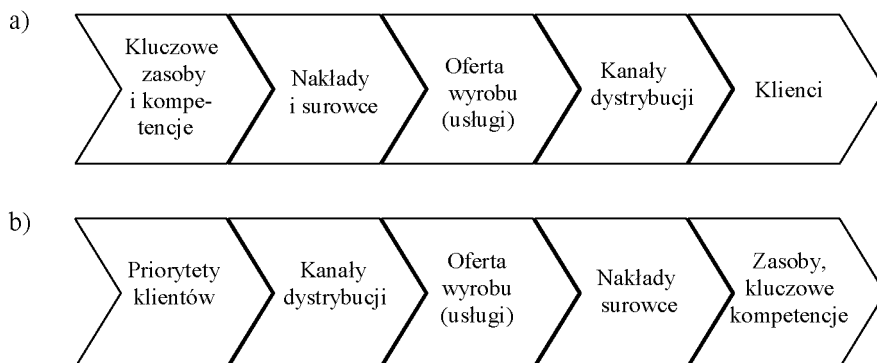
Propozycję wykorzystania sfery badawczo-rozwojowej (B + R) do tworzenia wartości w przedsiębiorstwie przedstawili R.D. Kaplan i D.P. Norton<sup>25</sup>. W literaturze przedmiotu jest ona nazywana **modelem mapy strategicznej**, w którym wartość przedsiębiorstwa jest tworzona za pomocą wartości niematerialnych. Współcześnie przedsiębiorstwa muszą działać w taki sposób, aby wykorzystać procesy zintegrowane, przenikające do tradycyjnych struktur podmiotów za pomocą zdolności uczenia się na zasadzie **podwójnej pętli**<sup>26</sup>. Tego rodzaju uczenie się polega na kwestionowaniu przyjętych założeń i rozważań, czy teoretyczne założenia przyjęte przez menedżerów są zgodne z aktualną wiedzą, informacją i doświadczeniem. Badania i rozwój (B + R) to kluczowe i integralne elementy procesu tworzenia wartości podmiotu gospodarującego.

---

<sup>24</sup> Zob. A. Ehrbar: *EVA. Strategia tworzenia wartości przedsiębiorstwa*. WiG-Press, Warszawa 2000, s. 1–20.

<sup>25</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 43–44.



Rys. 1. Łańcuch wartości: a) tradycyjny, b) nowoczesny

Źródło: A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman: *op.cit.*, s. 36.

Przedsiębiorstwa działające w sektorach wysokich technologii powinny przodować w przewidywaniu przyszłych potrzeb klientów, tworzeniu radykalnych, nowych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych oraz szybkim wprowadzaniu ich do produkcji i dystrybucji. Wynika to z tego, że cykle życia produktu są coraz krótsze. Przewaga konkurencyjna uzyskana dzięki pierwszym generacjom produktu nie gwarantuje utrzymania pozycji lidera. Permanentne doskonalenia produktów i procesów technologicznych to najważniejszy czynnik długoterminowego prowadzenia nawet tych przedsiębiorstw, które działają w sektorach o stosunkowo wydłużonych cyklach życia produktów (wysztalcenie kultury w dziedzinie technologii i projektowania).

Budowanie wartości przedsiębiorstwa na podstawie wykorzystania wartości niematerialnych (model mapy strategicznej) składa się z następujących etapów:

- a) identyfikacji przez interesariuszy wpływu sfery B + R na wzrost wartości przedsiębiorstwa;
- b) oceny przyczynowo-skutkowej mapy strategicznej, która wyznacza logikę transferu niematerialnych rezultatów osiągniętych w sferze B + R na kształtowanie trwałych osiągnięć podmiotu, w tym również w aspekcie finansowym;

- c) określenia budżetu dla działu B + R, będącego głównym obszarem tworzenia wartości i podejmowania projektów;
- d) zbudowania mapy strategicznej, która precyzuje priorytety w dziedzinie B + R i źródła wartości;
- e) dążenia do tego, aby mapa strategiczna pozwalała uzyskać równowagę między alternatywami oraz określała ryzyko i wyznaczała sposób komunikacji między składowymi strategii.

Jak podkreślono, najistotniejszym celem przedsiębiorstwa jest tworzenie nowych wartości. Według H. Simona, koncepcja korporacji przedstawia nowy model i sugeruje nowe myślenie o treści podstawowych składowych elementów strukturalnych strategii, które obejmują przewidywanie przyszłych możliwości biznesowych, wiedzę, umiejętności, koalicję, transformację, odnowę itp.<sup>27</sup> Przedsiębiorstwa powinny kultywować innowacje wartości. Konsument (odbiorca) koncentruje uwagę na wartości, a nie na konkurencji<sup>28</sup>.

**Model e-biznesu** wykształcił się w czasie powstania i burzliwego rozwoju handlu elektronicznego (*e-commerce*), co wiąże się z wykorzystaniem nowych możliwości technologicznych, w tym Internetu. W modelu e-biznesu ustalane są cechy odpowiednie dla przedsiębiorstwa, które podejmuje decyzje wykorzystując nowoczesne technologie informatyczno-telekomunikacyjne (sposób oferowania wartości klientom – sprzedaż usług, wyrobów, informacji; metoda osiągania przychodu – reklama itp.; miejsce w poszczególnych ogniwach sieci wartości; forma współpracy z klientami, dostawcami, partnerami; sposób komunikacji itp.).

**Modele taksonomiczne** przedstawiają typologię modeli biznesowych powiązanych z rynkiem elektronicznym. Wyodrębnia się różne klasy takich modeli, na przykład model **biznesowy klienta (B2C)** i **model korporacyjny (B2B)**. Na potrzeby klasyfikacji modeli biznesowych wykorzystuje się takie kryteria, jak na przykład polityka cenowa, relacje z klientami, rekonstrukcja i dekonstrukcja łańcucha wartości, źródła zysku i miejsce w łańcuchu wartości, system integrowania i kontroli wartości<sup>29</sup>. Wszystko to świadczy o rozszerzaniu się zakresu (granic) funkcjonowania przedsiębiorstwa, co wynika z włączenia ele-

---

<sup>27</sup> H.A. Simon: *Organizations and Markets*. „Journal of Economic Perspectives” 1991, nr 5, s. 25–44.

<sup>28</sup> F. Krawiec: *Strategia innowacji wartości w firmie*. „Przegląd Organizacji” 2002, nr 12, s. 13–16.

<sup>29</sup> S. Kasiewicz: *op. cit.*, s. 24–27.

---

mentów otoczenia (klientów, dostawców) oraz powstawania nowego układu powiązań celów, zasobów, produktów i czynników kształtujących wartość przedsiębiorstwa.

## **CAPITAL STRATEGIES AS A SOURCE OF CREATING THE ENTERPRISE'S VALUE AND COMPETITION ADVENTAGE**

### **Summary**

Creating of value of the enterprise depends on the process of joining its strategy and the financial results. The estimation of enrerprises' capital strategies is necessary (value, structure, quality, investment decisions, the scale of risk, financial decisions, basic models and investment strategies).

*Translated by Władysław Janasz*