Bożena Pomykalska

Wzrost przedsiębiorstwa a nakłady na działalność innowacyjną

Ekonomiczne Problemy Usług nr 92, 201-226

2012

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 716 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 92 2012

BOŻYNA POMYKALSKA
Politechnika Łódzka

WZROST PRZEDSIĘBIORSTWA A NAKŁADY NA DZIAŁALNOŚĆ INNOWACYJNĄ

Wprowadzenie

Warunki kryzysu światowego zmuszają zwykle do tego, aby przedsiębiorcy podejmowali odpowiednie działania umożliwiające wyjście z kryzysu, orientując się na możliwości zmian, które pozwolą tworzyć wartość dla akcjonariuszy w długim okresie. Niektórzy przedsiębiorcy potrafią korzystać ze zmian, zwiększając kompetencje, które podnoszą wartość ich zasobów. Istotne jest zwiększenie wartości dla akcjonariuszy (właścicieli) spółki zarówno dotychczasowych, jak i nowych. Wartość tworzy się z różnego rodzaju aktywów, istotna jest więc kwestia, czy efektywnie zarządza się aktywami (zasobami) już istniejącymi i przyszłymi. W rozważaniach uwzględnia się zazwyczaj przedsiębiorcze małe firmy oraz duże przedsiębiorstwa – korporacje i próbuje się ocenić, które są bardziej innowacyjne.

Celem referatu jest omówienie istotnych problemów wzrostu przedsiębiorstwa, a przede wszystkim uwzględnienie nakładów na działalność innowacyjną, które są niezbędne do realizacji przedsięwzięć. Nakłady na działalność innowacyjną można rozważać według rodzajów działalności innowacyjnej i źródeł finansowania.

Referat jest poświęcony problematyce wzrostu przedsiębiorstwa i podejmowania decyzji o źródłach finansowania w przedsiębiorstwach przemysłowych, w których wprowadzono nowe lub istotnie ulepszone produkty i/lub procesy. Rozważa się, jak dyskontować korzyści z innowacji, aby zarząd mógł wykorzystać szansę wzrostu przedsiębiorstwa. Wybór struktury finansowania analizuje się w powiązaniu z nakładami na działalność innowacyjną, co prezentuje się na przykładzie przedsiębiorstw przemysłowych z uwzględnieniem danych historycznych z lat 2005–2009.

Istnieje pogląd, że przedsiębiorcy małych firm szybciej angażują się w zmiany, a zatem są bardziej innowacyjni w prowadzonej działalności. Przedsiębiorstwa większych rozmiarów uznawane są za zbyt powolne w działaniach innowacyjnych. Inwestorzy mogą mieć wpływ również na zmianę uprzednich poglądów, co może wynikać z dostępności środków pieniężnych i źródeł finansowania.

Inwestorzy oczekują wysokiej stopy zwrotu, więc poszukują przedsiębiorców i zarządów przedsiębiorstw, którym dostarczają kapitał, angażując się w przedsięwzięcia. W rozważaniach zwraca się uwagę na sytuację kryzysową, w której zagrożona jest egzystencja przedsiębiorstwa i realizacja zobowiązań wobec wierzycieli[1]. Przedsiębiorcy i zarządy przedsiębiorstw podejmują różne decyzje strategiczne, wprowadzają nowe modele działania, które są niezbędne do realizacji inwestycji w innowacje, co determinuje efektywność i wzrost przedsiębiorstwa.

1. Obszary decyzyjne w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa

Decyzje strategiczne podejmowane w przedsiębiorstwach polegają na wyborze zarówno sektorów, w których zamierza działać organizacja, jak i sposobu finansowania podejmowanych przedsięwzięć.

[1] Zob. G. Łukasik, *Pozyskiwanie kapitału przez przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych*, w: *Harmonizacja rynków finansowych i finansów przedsiębiorstwa w skali narodowej i europejskiej*, red. A. Bogus, M. Wypych, Difin, Warszawa 2007, s. 399–407.

W procesie tworzenia wartości wyodrębnia się trzy obszary decyzyjne[2]:

- prowadzenie rentownej działalności operacyjnej, która stanowi o efektywnym wykorzystaniu zasobów i pozwala budować przewagi konkurencyjne[3];
- zarządzanie procesem inwestycyjnym, w tym wybór, realizacja i nadzorowanie projektów oraz nowych przedsięwzięć, co stanowi realizację strategii przedsiębiorstwa i określa jego przyszłość;
- podejmowanie decyzji o sposobie finansowania, a więc rozważanie wewnętrznych i zewnętrznych źródeł pozyskania kapitału i jego kosztu.

Niektóre przedsiębiorstwa skupiają się wyłącznie na pierwszym obszarze, zapominając o działaniach rozwojowych, a także niewiele czasu poświęcają zagadnieniom związanym ze sposobem ich finansowania, co ujęte razem determinuje sytuację finansową przedsiębiorstwa. Należy również zauważyć, że „poszukiwanie przez przedsiębiorstwa źródeł tworzenia wartości dodanej[4] wymaga ciągłego dostosowania działalności przedsiębiorstwa, wielkości i struktury posiadanych aktywów oraz pozyskanego kapitału do zmieniających się warunków"[5].

Podstawą strategii są przemyślenia dotyczące obecnych i potencjalnych aktywów (zasobów), a zatem następujące kwestie:

- jak efektywnie wykorzystać potencjał posiadanych zasobów,
- jak inwestować w przyszłe aktywa, kontynuować wzrost i rozwój,
- jak finansować realizowane przedsięwzięcia, aby stopa zwrotu przewyższała koszt kapitału.

Dynamika procesu wzrostu może być oparta na rozwoju organizacji, może zatem odzwierciedlać zmiany w obrębie przedsiębiorstwa lub stanowić

---

[2] B. Pomykalska, P. Pomykalski, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 20.

[3] Szerzej: S. Kasiewicz, *Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym*, SGH, Warszawa 2005, s. 23 i nast.

[4] Wartość dodana jest często utożsamiana z produkcją dodaną, ale nie są to pojęcia tożsame. Produkcja dodana stanowi wartość sprzedaży ogółem, pomniejszoną o koszty materialne produkcji, robót w toku i usług, z wyłączeniem amortyzacji. W odróżnieniu od wartości dodanej produkcja dodana nie obejmuje zysku zatrzymanego, wypłaconych dywidend i amortyzacji (zob.: K. Marecki, *Rachunkowość menedżerska w gospodarce finansowej przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001, s 138.

[5] Zob.: A. Duliniec, *Współczesne tendencje w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw*, w: *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju finansów przedsiębiorstw i ubezpieczeń*, red. B. Kołosowska, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2008, s. 17.

konieczne następstwo zmian wynikających z interakcji z jego otoczeniem lub zmian występujących w danej branży. Źródła dynamiki mogą wynikać z wykorzystania możliwości, które polega na zauważeniu szansy (nowego pomysłu na biznes), znalezieniu aktywów (zasobów) i zarządzaniu innowacją[6].

2. Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa

Zdolność dynamiczna osiągania z sukcesem wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa[7] uwarunkowana jest wieloma czynnikami i ich szczególną konfiguracją wykorzystywaną w procesie zarządzania, są to: a) innowacje i technologia, b) jakość zarządzania, c) jakość produktów i usług, d) wartość inwestycji długoterminowych, e) kondycja finansowa, f) dostępność zasobów, g) odpowiedzialność społeczna, h) wiedza i talent menedżerów. Czynniki te określają skuteczność w realizacji celu organizacji i istotność zmian w produktywności zasobów (aktywów), co stanowi o możliwości zwiększania przychodów ze sprzedaży, redukowania kosztów i podwyższania rentowności. Mogą stanowić o ekspansji zorientowanej na nowe produkty i rynki poprzez inwestycje lub lepsze (innowacyjne) wykorzystanie już posiadanych aktywów (zasobów), poszerzenie dostępu do nowych aktywów w sieci lub poprzez fuzje i przejęcia. Sukces wymaga wyborów strategicznych związanych z inwestowaniem w aktywa, które są źródłem wartości.

Priorytetem w dokonywaniu wyborów i podejmowaniu decyzji strategicznych powinna być produktywność zasobów. Gdy podejmuje się decyzje, można powodować poprawę produktywności na trzy sposoby: a) zwiększając obroty szybciej niż zatrudnienie, b) zachowując obroty na dotychczasowym poziomie przy mniejszej liczbie pracowników, c) lepiej wykorzystując swoje urządzenia produkcyjne i wprowadzając usprawnienia organizacyjne[8].

---

[6] A. Sigismund Huff, S.W. Floyd, H.D. Sherman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, przekład M. Jania, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 122.

[7] Niebezpieczeństwo wyłącznego uwzględnienia aspektu ekonomicznego i społecznego dostrzega T. Levitt, podkreślając, że biznes powinien skupić się na sukcesie w pierwszej kolejności. Zob.: T. Levitt, „The Dangers of Social Responsibility", Harvard Business Review, September/October 1958.

[8] Szerzej: A. Stabryła, *Produktywność kapitału ludzkiego jako warunek efektywności organizacji*, w: *Sukces organizacji, rola kapitału ludzkiego*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007, s. 83–94.

W zarządzaniu podkreśla się, że wzrost stanowi kategorię ilościową[9]. Natomiast rozwój jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym, polegającym na wprowadzaniu innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych oraz innowacji w dziedzinie organizacji i zarządzania. Rozwój jest rozumiany jako: „a) poprawa (jakościowa) czegoś lub b) spowodowanie wzrostu"[10], i w tym drugim znaczeniu pojęcia używane są zamiennie lub jednocześnie. Rozwój można rozumieć bardzo ogólnie jako „proces zachodzących w czasie zmian"[11]. Można więc przyjąć, że rozwój wynika ze zmian o charakterze jakościowym w aktywach (zasobach) i pasywach (sposobie finansowania). Należy zauważyć, że „sposobem rozwoju nazywamy wybór źródła pozyskania zasobów"[12], w którym podkreśla się skupienie uwagi na dostępie do zasobów w zakresie globalnym, a nie na własności tych zasobów. Wzrost może być wtedy rozważany jako rezultat procesu rozwoju przedsiębiorstwa.

Ogólne kierunki wzrostu są identyfikowane poprzez:

- wzrost przychodu netto ze sprzedaży – ta miara jest stosowana najczęściej, ponieważ informuje, że przedsiębiorstwo zdobyło pozycję na rynku;
- wzrost zysku lub marży (stopy) zysku – informuje o uzyskanej przewadze konkurencyjnej w branży;
- wzrost aktywów – przedsiębiorstwo inwestuje w aktywa, które pozwolą osiągnąć wzrost wcześniej wymienionych wielkości;
- politykę finansową – wzrost wskaźnika dług/kapitał własny zwiększa dźwignię finansową, co może mieć wpływ na poprawę rentowności przedsiębiorstwa, ale zwiększa również ryzyko finansowe.

W przedsiębiorstwie, stosując kryterium użytkowania, aktywa (zasoby) można podzielić na dwie grupy:

- aktywa (zasoby) powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń (aktywa zaangażowane w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa), które spowodują w przyszłości wpływ do jednostki korzyści ekonomicznych;
- aktywa nieużytkowane (inwestycje lub aktywa wzrostowe) przez jednostkę, lecz nabyte w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych.

---

[9] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998, s. 11.

[10] *Dictionary of English*, New Edition, Longman Group UK Ltd., s. 197.

[11] Zob.: J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1988, s. 14.

[12] M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 153.

Zarząd inwestuje w aktywa (zasoby), oczekując, że staną się źródłem przepływów pieniężnych. Stąd w finansach przedsiębiorstwa pojęciem aktywa wzrostowe określa się inwestycje w aktywa rzeczowe oraz wartości niematerialne i prawne, a także operacje w aktywa finansowe. Aby dokonać identyfikacji i wyboru aktywów (zasobów) o charakterze rozwojowym, należy ustalić kryteria podejmowania decyzji dotyczących kształtowania potencjału organizacji. Rozpoznanie tej oceny można pozostawić rynkowi, ponieważ ceny akcji mogą odzwierciedlać rzeczywistość funkcjonowania przedsiębiorstwa, mimo że proces przeprowadzania tego rodzaju analiz na giełdzie jest pełen wad. Pozytywną ocenę rynku otrzymuje spółka wzrostowa, ponieważ cele są skutecznie realizowane, a aktywa (zasoby) wykorzystywane produktywnie. Oznacza to, że zarząd spółki utrzymuje odpowiednią komunikację z rynkiem.

3. Perspektywy i ich rodzaje

Wzrost organizacji ma wiele aspektów[13]. Perspektywa powinna umożliwić właściwą ocenę podejmowanych działań. Należy zarządzać procesem wzrostu i rozwoju każdego podejmowanego przedsięwzięcia z wielu różnych perspektyw. Perspektywa jest metaforą, która odnosi się do trójwymiarowego wyodrębnienia miejsca zajmowanego w przestrzeni gospodarczej. W badaniach organizacji i zarządzania podkreśla się komunikowanie się, wartości oraz oczekiwania lub historyczność (może być oparta na sprawozdaniu finansowym). Świadomość wielości oraz względności perspektyw ma wpływ na sposób prowadzonych badań i interpretacji wyników.

Chociaż przedsiębiorstwo wzrasta jako spójna całość, to sam proces wzrostu i rozwoju każdego podejmowanego przedsięwzięcia należy rozważać z różnych perspektyw[14]. Szczególnie ważne są takie perspektywy, jak: strategiczna, finansowa, strukturalna, organizacyjna oraz fuzje i przejęcia[15].

---

[13] H. Mintzberg wysunął postulat, aby stworzyć wielostronne podejście do rozumienia pojęcia wzrostu i zmiany organizacyjnej. *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall 1979.

[14] B. Pomykalska, *Zarządzanie procesem wzrostu przedsiębiorstwa. Perspektywa finansowa*, Zeszyty Naukowe nr 1069, Politechnika Łódzka, Łódź 2010, s. 81–84.

[15] Ph.A. Wickham, *Strategic Entrepreneurship. A decision – Making Approach to New Venture Creation and Management*, Pitman Publishing, London 1998, s. 224.

Perspektywa strategiczna stanowi o realizacji wizji i misji, dla której chcemy zbudować strategię przedsiębiorstwa[16]. Perspektywa dotyczy dalszego rozwoju formułowanego w strategii i ustalenia możliwości, które określają obecność na rynku, aby tworzyć przewagi konkurencyjne i pozycję na rynku. Należy ustanowić relacje z otoczeniem, jakie są istotne w kształtowaniu portfela działalności[17]. Istotne jest uzależnienie strategii od otoczenia, co przy zachowaniu ciągłości prowadzi do strategii eksploatacji albo uznania zmian i przedsiębiorczego działania w strategii eksploracji[18]. Rozważa się, jakie zasoby (aktywa) już istniejące oraz przyszłe wykorzystać i jak to zrobić, aby efektywnie zarządzać przedsiębiorstwem.

Perspektywa finansowa rozważanego procesu wzrostu uwzględnia to, co się daje przewidzieć w przyszłości przedsiębiorstwa. W finansach teoria perspektywy zamiast funkcji użyteczności zajmuje się funkcją wartości, przy czym wartość została zdefiniowana jako odchylenie od punktu odniesienia. Teoria perspektywy (*Prospect Theory*) oparta jest na możliwych do zaobserwowania argumentach o istnieniu odchylenia od racjonalności w podejmowanych decyzjach[19]. Może służyć temu ocena skuteczności w realizacji podstawowego celu finansowego, jakim jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy w długim okresie z uwzględnieniem narażenia na ryzyko. Uwzględnia się mierniki jego realizacji, a generalnie polityki (zasady), które stanowią kryteria do podejmowania decyzji zarówno operacyjnych, jak i strategicznych (decyzji inwestycyjnych i finansowych). Dalszy etapowy wzrost może być określony poprzez realizowane cele, miary i działania. Decyzje inwestycyjne oparte są na wybiegających w przyszłość oczekiwaniach. Oczekiwana dochodowość z inwestycji powinna być wyższa od kosztu kapitału. Perspektywa finansowa w ocenie kreowania wartości może być zróżnicowana, jeśli uwzględni się perspektywę zarządzających lub perspektywę inwestorów. W perspektywie inwestorów można uwzględnić trzy aspekty, takie jak: stopa zwrotu, ryzyko i premia za ryzyko. W perspektywie zarządzających można

[16] Zob.: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 32 i nast.

[17] M. Romanowska, *Planowanie strategiczne*…, s. 21.

[18] A.A. Caldart, J.E. Ricart, *Corporate strategy: An agent-based appro*ach, „European Management Review" 2007, No. 4, s. 107–120.

[19] D. Kahneman, A. Tversky, *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, „Econometrica" 1979, Vol. 47, s. 263–292.

uwzględnić trzy aspekty, takie jak: wartość, ryzyko i koszt kapitału. Aktywa (zasoby) powinny kreować wartość przedsiębiorstwa. W miarę jak wzrasta ryzyko, może również wzrastać koszt kapitału. W ocenie perspektywy finansowej można wykorzystać wielkości implikowane modelem zrównoważonego wzrostu jako punkt odniesienia. Istotna jest dynamika wynikająca z formułowanej oraz realizowanej strategii, można ją wyjaśnić jako iloczyn wskaźników mierzących dynamikę wzrostu przedsiębiorstwa.

Osiągnięcie wzrostu rentowności uwarunkowane jest czynnikami, które kształtują stopę zwrotu z kapitału własnego. Wskaźnik zysku zatrzymanego informuje o finansowaniu wewnętrznym oraz wprowadza do rozważań polityki takie zmienne, jak dywidendy i zadłużenia.

Perspektywa strukturalna odnosi się do zmian, których główny kierunek polega na ewolucji struktur (modeli) organizacyjnych – od struktur typu mechanistycznego do struktur typu organicznego[20]. Występuje decentralizacja uprawnień decyzyjnych, co sprzyja osiąganiu konkurencyjności, pozycji na rynku (zwiększenie udziału w rynku, zwiększenie udziału w branży, korzyści z udziału w sieci, wykorzystania sytemu logistyki[21]), a także odnosi się do tych zmian, za pomocą których biznes organizuje swoje systemy wewnętrzne oraz wspomaga efektywne relacje ze zmiennym otoczeniem.

Perspektywa organizacji odnosi się do zmian, które zachodzą w procesach, kulturze i podejściu do organizacji, w miarę jak wzrasta i rozwija się przedsiębiorstwo. Oparta jest na kooperacji specjalistów z różnych dyscyplin[22]. Decyzje podejmowane przez osoby zatrudnione w tej organizacji oraz działania, które podejmują w związku z posiadanymi aktywami, rządzą się szerszymi wymiarami organizacji, takimi jak kultura, wyznawane wartości i poglądy[23]. Dotyczy to również tych zmian, które muszą nastąpić w roli

[20] J. Lichtarski, *Nowoczesne zarządzanie jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, red. J.L. Czarnota, M. Moszkowicz, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003, s. 120–124.

[21] Istotą systemu logistycznego jest zgodność z zadaniami określanymi dla całego przedsiębiorstwa, aby zapewnić pełną integrację systemową. Zob.: M. Nowicka-Skowron, *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000, s. 28–33.

[22] Z. Mikołajczyk, *Metody i techniki organizacji i zarządzania w zarządzaniu procesowym (na tle XX-wiecznej literatury przedmiotu)*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, SGH, Warszawa 2004, s. 227–233.

[23] R. Rutka, *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 99–104.

i stylu lidera przedsiębiorstwa, kiedy biznes wzrasta, a zatem przechodzi od bycia „małym" do bycia „dużym" przedsiębiorstwem. Szybki rozwój organizacji, a przede wszystkim intensyfikacja konkurencji powoduje, że organizacje stają wobec coraz silniejszych napięć między eksploatowaniem istniejących kompetencji i eksplorowaniem nowych[24].

Kolejna istotna perspektywa związana z rozwojem to wzrost poprzez fuzje i przejęcia. Wzrost ten realizowany jest poprzez przedsięwzięcia oparte na integracji z innym przedsiębiorstwem (sojusze, sieci), przejęciu i połączeniu jednostki organizacyjnej (w jedną całość lub nabycie wyodrębnionej części przedsiębiorstwa)[25].

Wymienione typy perspektyw nie są od siebie niezależne. Aby tworzyć warunki do wzrostu przedsiębiorstwa, powinny łączyć się w pewną całość. Istotne znaczenie mają kompetencje zarządzających. Najistotniejsze jest to, aby menedżerowie potrafili podejmować decyzje strategiczne tak, aby powiększali istniejące i tworzyli nowe przewagi konkurencyjne. Wybór określonej ścieżki (trajektorii) wzrostu jest uzależniony od przyjętej strategii przedsiębiorstwa. „Strategię formułuje się po to, by osiągnąć cele[26]". „Ważną determinantą strategii jest pełnienie przez nią wzorca działania organizacji[27]". Natomiast polityki (zasady) stanowią o dysponowaniu zasobami[28]. Są więc jedynie różnymi obszarami zainteresowania tego samego procesu podejmowania decyzji.

Można zatem stwierdzić, że choć wzrost jest oparty na podejmowanych przedsięwzięciach, to nie oznacza, że wartość każdego biznesu musi wzrastać. Dla przedsiębiorcy i zarządu wzrost stanowi nagrodę za rozpoznanie właściwych możliwości w otoczeniu oraz zrozumienie również tego, że należy

---

[24] M. Bratnicki, *Zarys kontekstualnej teorii przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie" 2008, nr 2 (132), s. 7–19.

[25] Szerzej: B. Pomykalska, *Fuzje i przejęcia*, w: *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 303–326; *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, red. W. Frąckowiak, PWE, Warszawa 1998.

[26] H. Zalewski, *Polityka i strategia w zarządzaniu finansami firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999, s. 13.

[27] Szerzej: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne. W teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000, s. 41.

[28] J. Różański, *Inwestycje rzeczowe w procesach rozwojowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 5.

zarządzać przedsięwzięciem, aby być efektywniejszym niż konkurencja, co warunkuje uzyskanie nadwyżkowej stopy zwrotu[29].

W technikach kontroli przywiązuje się większe znaczenie do badania i oceny wyników, czyli „wyjść", natomiast w ujęciach kontroli strategicznej ważne są przede wszystkim „wejścia", a więc to, co się stanie lub nie w zależności od wystąpienia warunków podlegających naszemu wpływowi[30]. Stanie się tak jedynie wtedy, gdy zarządza się nim w odpowiedni sposób, aby wyzwolić potencjał wzrostu.

Wzrost to proces dynamiczny, który może wyrazić oczekiwana stopa wzrostu.

4. Potencjał wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa

Należy podkreślić, że potencjał przedsiębiorstwa „wynika z jego zasobów (aktywów), ich struktury, cech i właściwości jakościowych oraz umiejętności tworzenia optymalnych kombinacji zasobów"[31]. Dla rozwoju przedsiębiorstwa szczególne znaczenie ma potencjał strategiczny i potencjał operacyjny, ponieważ:

- potencjał strategiczny jest istotny ze względu na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej i pozycji konkurencyjnej na rynku. „Potencjał ten określa zdolność do osiągania sukcesu w przyszłości"[32]. Kluczem do sukcesu stają się aktywa niematerialne decydujące o tworzeniu zasobów strategicznych. W kryzysie natomiast strategiczne są fundamenty – aktywa materialne i struktura finansowania lub potencjał zdolny do jej korygowania;
- potencjał operacyjny określa sposób wykorzystania zasobów znajdujących się w bieżącej eksploatacji. Potencjał ten stanowi

[29] „Nadwyżkowa" stopa zwrotu powinna być wyższa od średnio ważonego kosztu kapitału, co oznacza, że spółka tworzy wartość. Tempo wzrostu jest wyższe, im wyższa jest nadwyżkowa stopa zwrotu.

[30] B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999, s. 26.

[31] Zob.: H. Towarnicka, *Potencjał i działalność gospodarcza przedsiębiorstwa. Kapitał przedsiębiorstwa i jego zmiany*, w: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, wyd. 7, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 162–169.

[32] Tamże, s. 162.

o osiąganej rentowności z aktywów. Oznacza to, że istotny jest iloczyn zwrotu ze sprzedaży i obrotu aktywów w skali roku.

Niektóre z zasobów są zasobami strategicznymi, inne grają rolę wyłącznie zasobów operacyjnych, ponieważ w przedsiębiorstwie są zaangażowane do roku.

Potencjał[33] wzrostu przedsiębiorstwa może tkwić w różnych zasobach (aktywach). Aktywa wzrostowe stanowią o kreowaniu wartości. Stąd istotne są przede wszystkim inwestycje i zasoby (aktywa już istniejące), które przedsiębiorstwo wykorzystuje w swojej działalności[34].

W rozważaniach o potencjale wzrostu przedsiębiorstwa szczególnie podkreśla się:

- potencjał inwestycyjny, który jest określony kwotą zysku netto (zysk po spłacie odsetek i opodatkowaniu), powiększoną o amortyzację, pomniejszoną o wypłacone dywidendy i powiększoną o dodatkowe zadłużenie;
- potencjał finansowy, który jest określony kwotą zysku zatrzymanego i może być powiększony o dodatkowe zadłużenie. Oznacza to, że potencjał finansowy jest zdeterminowany wypłacanymi dywidendami i dostępnością źródeł finansowania.

Potencjał inwestycyjny i potencjał finansowy warunkują potencjał strategiczny. Po wykorzystaniu bezinwestycyjnych możliwości rozwoju przedsiębiorstwa szczególnego znaczenia nabiera potencjał inwestycyjny. Potencjał finansowy przedsiębiorstwa tkwi przede wszystkim w zysku zatrzymanym i może być odpowiednio powiększony o dodatkowe zadłużenie. Bezpieczne zwiększanie zadłużenia jest rozważane z wykorzystaniem modelu zrównoważonego wzrostu. Potencjał inwestycyjny i finansowy może być kształtowany w odpowiednich politykach.

Potencjał wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa jest więc zdeterminowany modelem działania (biznesu) i strategią przedsiębiorstwa. Można wybrać model

---

[33] Potencjał określa się jako „zasób możliwości, mocy, zdolności wytwórczej tkwiącej w czymś, sprawność, wydajność, możliwość (…)". *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1982, s. 854.

[34] Niektóre zasoby zużywa się powtarzalnie jak materiały. Natomiast niektóre stanowią potencjał, jak kapitał, wyposażenie w urządzenia i maszyny, zasoby pracy i wartości niematerialne i prawne oraz wewnętrznie generowany *goodwill*. Por.: A.A. Jaruga, *Koszty i efekty*, w: A.A Jaruga, W.A. Nowak, A. Szychta, *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Absolwent, Łódź 1999, s. 17 i 75–123.

działania (biznesu) zgodny z modelem zrównoważonego rozwoju. Następnie formułuje się strategię, która może być oszacowana z wykorzystaniem modelu Du Ponta i modelu zrównoważonego wzrostu, co pozwala sprawować kontrolę nad jej realizacją. Jeśli zarząd podejmuje nowe przedsięwzięcia, to wykorzystując model zrównoważonego wzrostu w oszacowaniu strategii, może określić warunki bezpiecznego finansowania.

Oznacza to, że wzrost należy rozważać jako proces, w którym wykorzystuje się wiedzę i informacje o efektywności wykorzystania zasobów już istniejących i przyszłych aktywów (inwestycji)[35] oraz pozyskaniu środków finansowych.

Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa mogą być realizowane poprzez przełomowe zmiany, co szczególnie ważne jest w czasie sytuacji kryzysowej. Oznaką wychodzenia z niej są wprowadzane innowacje[36]. Istotne są innowacje, które wspomagają pozycję konkurencyjną na rynku i kształtują przewagę konkurencyjną w branży, a przede wszystkim generują nowe nisze na rynku. Generalnie ostra konkurencja powoduje niszczenie marży zysku, a zatem współpraca w sieci i innowacje są zorientowane na odbudowanie marży zysku lub poszukanie rentownych nisz na rynku.

Przedsiębiorcy z małego biznesu mogą współpracować z dużymi przedsiębiorstwami w regionie lub stanowić unikatową jednostkę w warunkach lokalnych. Dlatego też potencjał wzrostu może nie ulec ograniczaniu, jeśli rozważać go będziemy z uwzględnieniem innowacyjnych możliwości w środowisku lokalnym. Ponadto potencjał wzrostu może być odpowiednio rozwijany w sieci celowo dobranej współpracy zorientowanej na wykorzystanie funduszy unijnych.

---

[35] Aktywa trwałe są bezterminowo powierzone kontroli przedsiębiorstwa. Aktywa obrotowe są w dyspozycji przedsiębiorstwa do jednego roku. Zobowiązania są to wynikające z przeszłych zdarzeń, obecne, o wiarygodnie określonej wartości, zobowiązania do zapłaty, które spowodują wykorzystanie już posiadanych lub przyszłych aktywów jednostki. Główne elementy sprawozdania finansowego obejmują: aktywa i zobowiązania, przychody i koszty, kapitał własny, dochody i zyski, wydatki i straty. Zob.: MSR 1. *Prezentacja sprawozdań finansowych*, pkt 17.

[36] W warunkach sytuacji kryzysowej istotny jest problem możliwości i braku możliwości organizacji jako całości. Oczekiwanym rozwiązaniem są innowacje, które nazwano przełomowymi albo podtrzymującymi, ponieważ czynią one produkt lub usługę bardziej cenną dla głównych klientów. Szerzej: C.M. Christensen, M. Overdorf, *Jak zwiększyć możliwości innowacyjne w dojrzałej firmie?*, s. 130, w: *Zarządzanie innowacją*, Harvard Business Review on Innovation, praca zbiorowa, Helion, Gliwice 2006, s. 117–141.

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP)[37] można różnie klasyfikować, określając ich potencjał na danym rynku i ich rentowność. Jednak tylko niektóre z nich kształtują swój potencjał wzrostu i rozwoju, są przedsiębiorcze w kreowaniu swojej pozycji na rynku i potrafią realizować określone cele. Szczególnie ważna staje się umiejętność realizacji celów w środowisku lokalnym. Polityka inwestycyjna i finansowa pozwala kształtować przyszłość i dostarcza narzędzi do podejmowania strategicznych decyzji inwestycyjnych i finansowych.

W początkowym okresie wzrostu o możliwościach przedsiębiorstwa często decydują posiadane zasoby, takie jak: ludzie i ich wiedza, technologie, wyposażenie, dostęp do źródeł finansowania oraz relacje z dostawcami i odbiorcami. W przedsiębiorstwach dojrzałych (dużych) znaczenia nabierają procesy (budżetowanie, rozwój produktu i produkcji) i zarządzanie nimi.

W przedsiębiorstwach dużych szczególnie istotne jest kreowanie wartości i podtrzymanie wzrostu, a zatem nabiera znaczenia minimalna wysokość marży oraz minimalna wielkość rynku. Menedżerowie dużych przedsiębiorstw muszą dołożyć starań, by poznać symptomy zmian i możliwości kreowania wartości.

Potencjał wzrostu i rozwoju jest ciągle aktualnym tematem ze względu na zmieniające się uwarunkowania globalne. Makrogospodarcze uwarunkowania mogą skłaniać do powiększania zakresu działania, podtrzymywania wzrostu, ale stopień tych zmian jest różny, zależy od branży. Aktualnie identyfikacja wzrostu zależy wyraźnie od sektora, branży, ponieważ ukształtowało się nowe środowisko konkurencyjne jako następstwo kryzysu finansowego. Trudności w uzyskaniu finansowania mogą wymagać zmiany sposobu

[37] Klasyfikacja przedsiębiorstw zgodna z unijną definicją:

Kategoria przedsiębiorstwa	Liczba zatrudnionych osób	Roczny obrót (mln euro)	Suma aktywów bilansu (mln euro)
Mikroprzedsiębiorstwo	< 10	< 2	< 2
Małe przedsiębiorstwo	< 50	< 10	< 10
Średnie przedsiębiorstwo	< 250	< 50	< 43

Klasyfikacja do poszczególnych kategorii przedsiębiorstw: mikro, małe, średnie, zależy od ich wielkości. Przedsiębiorstwo należące do sektora MŚP musi spełniać łącznie warunki, które dotyczą: liczby zatrudnionych osób, rocznego obrotu bądź sumy aktywów (warunek wymienny). Jednak odpowiednio za przedsiębiorstwo mikro, małe lub średnie nie uważa się przedsiębiorstwa, w którym inni przedsiębiorcy, Skarb Państwa oraz jednostki samorządu terytorialnego posiadają: 25% i więcej wkładów, udziałów lub akcji; prawa do ponad 25% i więcej udziału w zysku; 25% i więcej głosów w zgromadzeniu wspólników, walnym zgromadzeniu akcjonariuszy albo walnym zgromadzeniu spółdzielni. Wyrażone w euro wielkości przelicza się na złote wg średniego kursu NBP ogłaszanego w ostatnim dniu roku obrotowego wybranego do określenia statusu przedsiębiorcy. Średnioroczne zatrudnienie określa się w przeliczeniu na pełny etat.

zarządzania. W sytuacji kryzysowej zaostrzone przez banki warunki kredytowania powodują, że małe i średnie przedsiębiorstwa są zawsze na pozycji przegranej w stosunku do pozycji lidera w branży. Mimo że zwykle fundusze *venture capital* dostrzegają większy potencjał wzrostu wartości i rozwoju w małym przedsiębiorstwie niż w dużym.

Należy więc podkreślić, że kształtowanie potencjału wzrostu to jednak nie jest to samo, co osiąganie jakiegokolwiek wzrostu. Kształtowanie potencjału wzrostu musi być oparte na analizach, które pozwolą określić scenariusz wzrostu specyficzny dla każdego przedsiębiorstwa. Istotne jest to, aby kształtować potencjał wzrostu z odpowiednimi parametrami zyskowności (rentowności), które pozwolą uzyskać sukces w danym środowisku i ustanowić pozycję na rynku.

Obecnie nie ma znaczenia, czy będzie się zdobywać pozycję na nowym rynku, czy umacniać raczej na dotychczasowym, ponieważ znaczące jest zrobienie czegoś nowego w ujęciu globalnym[38]. Podobnie nabiera znaczenia uwzględnienie perspektywy finansowej w rozważaniach dotyczących problematyki wzrostu. Ocena kondycji finansowej, pozycji konkurencyjnej (np. zdobycie pozycji w regionie, branży) i osiągane wyniki na tle porównań globalnych mają coraz większe znaczenie, jeśli chcemy uczestniczyć w pozyskaniu środków finansowych.

5. Schemat procesu wzrostu przedsiębiorstwa oparty na wiedzy

W teorii przedsiębiorstwa wzrost przedstawiono jako kumulujący się proces, w którym zarząd organizuje pozyskanie wiedzy i kompetencji[39]. Wzrost przedsiębiorstwa jest zdeterminowany warunkami rynków, które wspomagają osiągane rezultaty procesu wzrostu, a przede wszystkim jest określony w strategii przedsiębiorstwa stanowiącej o wykorzystaniu zasobów (aktywów)

[38] Aby skorzystać ze wsparcia finansowego działalności innowacyjnej, przedsiębiorca (mikro, mały lub średni) musi przygotować projekt wdrożenia nowej technologii. Na potrzeby kredytu technologicznego oznacza nabycie technologii w postaci prawa własności lub usługi badawczo-rozwojowej, która umożliwia wytwarzanie nowych lub znacząco ulepszonych towarów, procesów lub usług, nie jest stosowana na świecie dłużej niż pięć lat. Składając wniosek o udzielenie kredytu, przedsiębiorca będzie musiał dołączyć opinię sporządzoną przez jednostkę naukową, centrum badawczo-rozwojowe lub stowarzyszenie naukowo-techniczne, stwierdzającą, że wdrażana technologia spełnia ten warunek.

[39] E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd edn, Oxford University Press, Oxford 1995.

w przedsiębiorstwie oraz narzędzi pozwalających na oszacowanie i kontrolę efektywności zarządzania procesem wzrostu. Można przyjąć, że funkcję taką spełnia również model Du Ponta i model zrównoważonego wzrostu.

Proces wzrostu przedsiębiorstwa jest procesem dynamicznym, w którym wiedza i wprowadzane strategiczne zmiany są oparte na wykorzystaniu systemowego podejścia do organizacji. Założenie takie można uczynić w kontekście rozważań teoretycznych[40], co jednak w modelach analitycznych i w praktycznym wykorzystaniu narzędzi jest trudne do zastosowania, ponieważ strategia zorientowana wyłącznie na wykorzystanie dorobku nauki w danym podejściu oznacza, że uwzględnia się możliwości poznawcze tylko tego podejścia.

Formułowane strategie (biznesu, inwestycyjna, finansowania, konkurencji…) integrują działania wzrostowej organizacji, prowadzą do realizacji korzyści ekonomicznych z przewagi konkurencyjnej w branżowym otoczeniu oraz przyczyniają się do osiągnięcia pozycji konkurencyjnej na rynku.

Specyfika pomysłów na biznes, sekcji i branż przemysłu oraz handlu i usług powoduje, że uogólnienie procesu wzrostu staje się czasami trudne. Niestety, przypadków może być tak wiele, że należy analizować poszczególne branże, grupy przedsiębiorstw, a czasami nawet indywidualne przedsiębiorstwa, starając się znaleźć odpowiedni zestaw narzędzi i procedur wykorzystywanych w podejmowaniu decyzji o wzroście. Stworzenie idealnego zestawu pasującego do każdego przedsiębiorstwa nie jest możliwe, różne przedsiębiorstwa mogą mieć różne problemy oraz różne możliwości ich rozwiązywania, a zatem będą potrzebowały różnych narzędzi i procedur do uzyskania odpowiadających im informacji.

Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa są kształtowane w następstwie wyboru strategii, a przede wszystkim uwzględnia się wpływ zmian w technologii i innowacji, rynku oraz środowiska konkurencji. Każde przedsiębiorstwo powinno tworzyć warunki odpowiednie do wzrostu i rozwoju, aby utrzymać się na rynku.

---

[40] W odniesieniu do problemu decyzji strategicznych jest rozważana perspektywa mechanistyczna i perspektywa organiczna. Odpowiadają im metafory stanowiące wzorzec myślenia o organizacji jako „maszynie" i organizacji jako „organizmie". W mechanistycznym podejściu strategia formułowana na wzorcach stanowi plan działania. Ważną ideą podejścia organicznego jest interdyscyplinarność oraz integratywność myślenia strategicznego w sensie kumulowania wiedzy i sygnałów płynących z otoczenia. Zob.: J. Jeżak, *Mechanistyczna i organiczna perspektywa patrzenia na strategię przedsiębiorstwa – ujęcie ewolucyjne*, w: *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. J. Jeżak, t. 1, Amerykańskie Centrum Zarządzania (PAM Center) przy Uniwersytecie Łódzkim , Łódź 2003, s. 49–69.

Formułowany w strategicznym myśleniu proces wzrostu stanowi o efektywności działań operacyjnych. Ponieważ proces transformacji określa się za pomocą ustalonych dźwigni (technologicznej, operacyjnej i finansowej), które wyznaczają stopień wzrostu rentowności przedsiębiorstwa. Rozwój można rozumieć bardzo ogólnie, jako „proces zachodzących w czasie zmian"[41]. Kompetencje pracowników i jakość aktywów wynikająca z dopasowania do strategii ostatecznie decydują o stopniu wykorzystania wiedzy, co w niewielkim zakresie wyraża się jako wartości niematerialne i prawne w bilansie księgowym.

Należy zgodzić się poglądem – prezentowanym przez S. Sysko-Romańczuk – że rozwój przedsiębiorstwa jest kategorią dualną. „Warunkują go z jednej strony czynniki wewnętrzne – możliwości wzrostu i sprawności zarządzania, a drugiej strony czynniki zewnętrzne – współpraca między przedsiębiorstwami i innymi podmiotami otoczenia oraz sprawność infrastruktury instytucjonalnej stymulującej rozwój firm"[42].

W podejmowanych zmianach w przedsiębiorstwie jest wykorzystywana wiedza jawna oraz wiedza ukryta[43]. Oznacza to, że istnieją przesłanki do tego, aby zainwestowany kapitał w pozornie podobne aktywa generował przepływy pieniężne, które dyskontuje się stopą odzwierciedlającą różne towarzyszące ryzyko. Często wartość firmy można określić dopiero w transakcji fuzji i przejęć. Stąd przyjmuje się, że rozwój przedsiębiorstwa można oszacować w kategoriach jakościowych.

Natomiast wzrost staje się wymierny ilościowo. Formułuje się strategie wzrostu (np. w ujęciu Ansoffa, BCG, McKinseya czy Hofera i in.[44]), ale zapomina się o szacowaniu korzyści ekonomicznych, do których powinny prowadzić wybrane działania. Często modele te i ich założenia kształtują

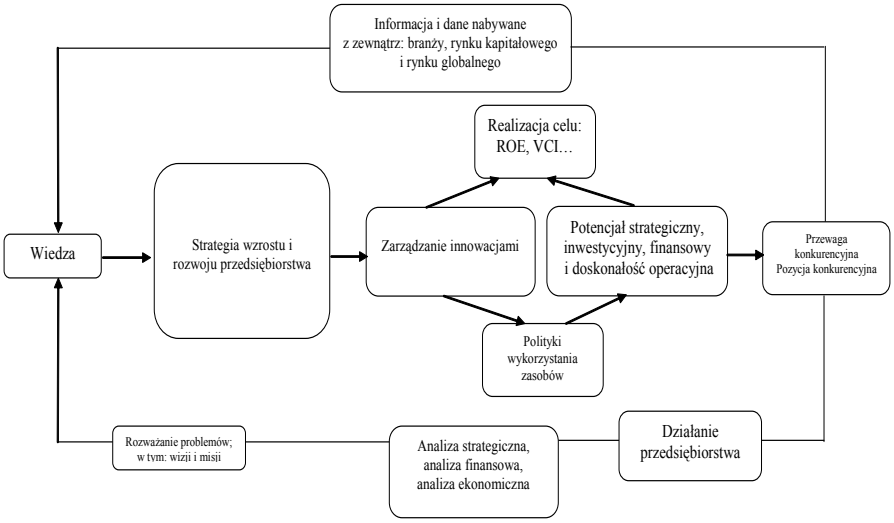
[41] Zob.: J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji…*, s. 14.

[42] Zob.: S. Sysko-Romańczuk, *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2005, s. 10.

[43] Zagadnieniem wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwie zajmuje się wielu autorów, znane są prace: A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin Warszawa 2007; Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008; J. Rokita, *Dynamika zarządzania organizacjami*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.

[44] Szerzej: J.M. Rybicki, *Wielowymiarowy model analizy portfelowej jako narzędzia formułowania strategii rynkowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 14 i nast.

zachowania przedsiębiorstwa. Nawet ustalając wysoką (gwiazdy lub dojne krowy) rentowność czy niską (znaki zapytania lub kule u nogi) rentowność, nie szacuje się towarzyszącego ryzyka. Ponieważ sukces szacuje się w kontekście udziału w rynku lub pozycji na rynku, myślenie o rynku determinuje podejmowane decyzje, a nie rozważa się sukcesu osiągniętego z uwzględnieniem stopnia realizacji celu przedsiębiorstwa i możliwych antycypacyjnych zachowań przedsiębiorstwa na rynku. Oznacza to, że ciągle zbyt powierzchownie kontroluje się efektywność zarządzania.



Rysunek 1. Zarządzanie procesem wzrostu przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Schemat procesu wzrostu przedsiębiorstwa oparty na wiedzy i informacji uwzględnia strategię oraz narzędzia wspomagające ten proces. Schemat powinien pomóc w strategicznym myśleniu o przyszłości lub identyfikowaniu korzyści ekonomicznych. Wzrost może być napędzany przez różne źródła zmian, może następować pod wpływem zmian w technologii (w tym technologii informacji), innowacjach, a także wprowadzany zmianami preferencji lub dochodów konsumentów oraz zmianami konkurencji w branży i na rynku oraz wynikać ze współpracy jednostek organizacyjnych w sieci lub innych powiązań.

W doradczych dyskusjach z dyrektorami przedsiębiorstw można określić, jak ich przedsiębiorstwa wypadają na tle konkurentów, i dzięki tej wiedzy często formułuje się model, który pozwala określić, czy spełnią się oczekiwania inwestorów, czy spółka poinformuje o zaskakującym zysku lub rentowności. Prowadzi się analizę porównawczą ich aktywów z aktywami konkurencji, poprawiając stopniowo wykorzystanie wiedzy – poprzez lepsze zarządzanie procesem wzrostu przedsiębiorstwa. Dlatego od pewnego czasu w rozważaniach nad źródłami przewagi konkurencyjnej wiodącą pozycję zajmuje wiedza. Przekonanie to podkreśla się w twierdzeniu, że wykorzystanie wiedzy warunkuje sukces przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą jest dziedziną stosunkowo młodą, ale rozwijającą się niezwykle dynamicznie. Można zauważyć, że wiedza nie jest niczym nowym dla nauki, to jednak podkreśla się zdobywanie wiedzy, dzięki której można działać w praktyce. „Wiedza, która nie znajduje zastosowania w praktyce, jest w istocie bezużyteczna"[45].

Strategia pozwala na tworzenie oraz wykorzystanie materialnego i niematerialnego kapitału intelektualnego, innowacji, informacji i danych oraz możliwości wynikających z ich gromadzenia, przetwarzania i przesyłania. Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa są związane z podejmowaniem decyzji inwestycyjnych o charakterze rzeczowym i finansowym oraz w wartości niematerialne i prawne. Istota sprowadza się do kształtowania potencjału wzrostu.

Ciągle powstające nowe sieci powiązań, integrujące przedsiębiorstwa, uczelnie, ośrodki badawcze, firmy doradcze i inne organizacje zajmujące się tworzeniem, edukacją i zastosowaniem wiedzy świadczą o rosnącym zapotrzebowaniu na tego rodzaju rozwiązania. Wiedza jest tutaj nie tylko istotnym czynnikiem rozwoju i wzrostu, ale stanowi o tworzeniu płaszczyzny współpracy integrującej różne ośrodki tworzenia i wykorzystania wiedzy w regionie i gospodarce globalnej.

Przedsiębiorstwo wykorzystujące wiedzę w swoim modelu biznesowym musi określić:

a) w jakim zakresie powinna to być jego bazowa wiedza o przedsiębiorstwie, jego modelu działania (biznesu), jego zasobach, technologii, produkcji, dystrybucji, klientach, kooperantach, dostawcach i konkurentach;

[45] A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą…*, s. 51.

b) w jakim zakresie nabywana jest z zewnątrz organizacji wiedza, która jest istotna w poznaniu i ocenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w otoczeniu, a zatem:
   - wykorzystuje się informacje z rynku kapitałowego, który wycenia przyszłość spółki i determinuje wartość dla akcjonariuszy w długim okresie;
   - wykorzystuje się informacje z rynku globalnego, który powoduje, że przedsiębiorstwo może realizować odpowiednią rentowność z zaangażowanego kapitału, a zatem nabiera znaczenia kwestia tworzenia wartości dla klienta i realizacja wymagań w zakresie jakości;
   - wykorzystuje się informacje z branży, która determinuje rentowność oraz wspomaga antycypacyjne działania przedsiębiorstwa.

Oznacza to, że wiedza traktowana jest jako wiodący czynnik wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa, a także stanowi podstawę opracowania modelu działania przedsiębiorstwa, który wyraża siłę napędową sukcesu przedsiębiorstwa.

6. Analiza nakładów na działalność innowacyjną w przemyśle

Istotne jest wyjaśnienie ogólnych elementów procesu innowacyjnego oraz pewnych zmian, które zachodzą w zarządzaniu innowacjami, aby odpowiednio je wykorzystać w polityce finansowej (w podejmowaniu decyzji strategicznych). Można rozważać działalność innowacyjną według:

- klas wielkości sektorów,
- klas wielkości przedsiębiorstw,
- źródeł finansowania.

Rozróżnienie to pozwala rozważyć nakłady na działalność innowacyjną w zakresie innowacji produktowych i procesowych w przedsiębiorstwach przemysłowych według źródeł finansowania, sektorów własności oraz klas wielkości (tabela 1).

Tabela 1

Przedsiębiorstwa innowacyjne w przemyśle według klas wielkości sektorów własności

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa, które wprowadziły nowe lub istotnie ulepszone produkty i/lub procesy, w % ogółu przedsiębiorstw					
	Razem		50–249		Powyżej 249	
	2004–2006	2005–2007	2004–2006	2005–2007	2004–2006	2005–2007
Ogółem	42,5	36,7	37,4	31,3	65,5	59,2
Sektor publiczny	50,7	44,1	41,5	36,3	74,1	63,7
Sektor prywatny,	41,7	36,0	37,0	30,9	64,0	58,5
w tym własność zagraniczna	50,6	42,0	43,2	33,0	67,0	60,8
Przetwórstwo przemysłowe (PKD 15–37)	42,6	36,9	37,6	31,6	65,5	59,4
Sektor publiczny	58,5	55,9	47,9	48,6	81,5	70,4
Sektor prywatny	41,7	36,0	37,1	30,9	64,0	58,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS-u.

W latach 2004–2006, a także 2005–2007 wystąpiła tendencja zmniejszonej reaktywności przedsiębiorstw we wprowadzaniu nowych lub istotnie ulepszonych produktów i/lub procesów w % ogółu przedsiębiorstw. Należy zauważyć, że sektor publiczny wykazuje większą aktywność niż sektor prywatny we wprowadzaniu nowych lub istotnie ulepszonych produktów i/lub procesów. Szczególnie duże przedsiębiorstwa publiczne są bardziej aktywne we wprowadzaniu nowych lub istotnie ulepszonych produktów lub/i procesów.

Przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie to takie, które w badanym trzyletnim okresie (2004–2006 i/lub 2005–2007) wykazuje, że wprowadziło przynajmniej jedną innowację (nowy lub istotnie ulepszony produkt i/lub proces) lub realizowało w tym okresie przynajmniej jeden projekt innowacyjny.

Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa duże (zatrudniające powyżej 249 pracowników) charakteryzują się większą aktywnością we wprowadzaniu nowych lub istotnie ulepszonych produktów lub/i procesów.

Nakłady na działalność innowacyjną można rozważać ze względu na źródła finansowania. Wyróżnić można następujące źródła finansowania działalności innowacyjnej:

– środki własne,
– kredyty bankowe,
– środki otrzymane z budżetu,
– środki pozyskane z zagranicy (bezzwrotne),
– środki pochodzące z funduszy kapitału ryzyka (VC).

Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych w latach 1999–2007 wzrosły o 32,61%, co daje średnioroczne tempo wzrostu około 4%.

Tabela 2

Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych według źródeł finansowania (mln zł)

Rok	**Ogółem**	**W tym:**				
		środki własne	**kredyty bankowe**	**środki pozyskane z zagranicy**	**środki pozyskane z funduszy kapitału ryzyka**	**środki pozyskane z budżetu**
1	**2**	**3**	**7**	**5**	**6**	**7**
2005	14329,1	10953,0	1899,4	140,6	-	249,2
2006	16031,0	12878,5	2119,6	253,5	2,2	257,1
2007	19804,6	14794,8	2808,3	218,8	7,9	223,1
2008	23686,1	17029,7	4889,3	376,8	37,6	284,2
2009	21405,5	14929,3	5433,1	568,7	0,2	172,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS-u.

W latach 2005–2008 wystąpiła tendencja wzrostowa w nakładach na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych według źródeł finansowania (tabela 2). W roku 2009 wystąpił spadek nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych według źródeł finansowania, który dotyczy głównie zmniejszenia dwóch źródeł finansowania: środków własnych i środków pozyskanych z budżetu.

W strukturze wielkości wyróżniono firmy zatrudniające 10–49 pracowników, które w 2008 roku poniosły wydatki na działalność innowacyjną (tabela 3). W strukturze według klas wielkości dominują przedsiębiorstwa liczące od 50 do 249 pracujących, których udział w 2006 roku wynosił w przemyśle 81,7% – nakłady na działalność innowacyjną w tej grupie przedsiębiorstw miały tendencję spadkową w latach 2006–2008, co należy zgłębić w dalszych badaniach. W strukturze nakładów dominują przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 249 pracowników, których nakłady na działalność innowacyjną wykazują tendencję wzrostową w latach 2006–2008[46].

Podsumowanie

W opracowaniu rozważano problematykę wzrostu przedsiębiorstwa i podejmowania decyzji o strukturze nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych – innowacyjnych, które wprowadziły nowe lub istotnie ulepszone produkty i/lub procesy oraz uwzględniono źródła finansowania. Wybór struktury finansowania analizuje się w powiązaniu z nakładami na działalność innowacyjną, co prezentowano się na przykładzie przedsiębiorstw przemysłowych z uwzględnieniem danych historycznych z lat 2005–2009.

W świetle badań kontrowersyjny okazał się pogląd, że przedsiębiorcy małych firm szybciej angażują się w zmiany. Wykazują bowiem najniższe nakłady na działalność innowacyjną ze wszystkich innych klas wielkości przedsiębiorstw. Natomiast przedsiębiorstwa większych rozmiarów, zwykle uznawane za zbyt powolne w działaniach innowacyjnych, dysponują większą kwotą środków własnych, które mogą przeznaczyć na działalność innowacyjną. Inwestorzy i kapitał inwestycyjny kształtują więc istotne warunki, które zmieniają poglądy, co wynika z dostępu do kapitału i możliwości wykorzystania szansy.

Inwestorzy oczekują wysokiej stopy zwrotu, a zatem poszukują przedsiębiorców i zarządów przedsiębiorstw, którym dostarczają kapitału, angażując się w przedsięwzięcia.

[46] Przedsiębiorstwa liczące powyżej 249 pracujących stanowiły 10,5% firm w przemyśle w 2006 r.

Tabela 3

Nakłady na działalność innowacyjną w zakresie innowacji produktowych i procesowych w przedsiębiorstwach przemysłowych według źródeł finansowania, sektorów własności oraz klas wielkości przedsiębiorstw w latach 2006–2008 (ceny bieżące)

Wyszczególnienie	Ogółem	Środki własne	Środki z budżetu państwa	Środki z zagranicy*	Środki z funduszy kapitału ryzyka	Kredyty bankowe	Pozostałe
	w %						
Przedsiębiorstwa liczące 10–49 pracujących, dot. lat: 2006 – bd.							
2007 – bd.							
2008	100,0	48,8	2,9	2,7	0,0	30,3	15,2
Sektor publiczny (dot.: 2008r.)	100,0	40,2	16,7	-	-	5,3	38,6
Sektor prywatny	100,0	48,9	2,7	2,7	0,0	30,6	14,9
Przedsiębiorstwa liczące 50–249 pracujących, dot. lat: 2006	100,0	71,1	3,4	2,2	-	18,9	4,4
2007	100,0	63,0	1,9	3,0	0,1	25,8	6,5
2008	100,0	58,8	1,9	3,1	0,1	25,8	10,3
Sektor publiczny, dot. lat: 2006	100,0	57,1	31,7	2,5	-	3,2	5,6
2007	100,0	65,3	5,4	5,3	1,3	20,4	2,3
2008	100,0	64,3	3,5	6,6	1,5	13,9	10,2
Sektor prywatny, dot. lat: 2006	100,0	72,4	0,7	2,2	0,0	20,3	4,3
2007	100,0	62,9	1,7	2,9	0,0	25,8	6,7
2008	100,0	58,5	1,8	2,8	0,0	26,6	10,3
Przedsiębiorstwa liczące powyżej 249 pracujących, dot. lat: 2006	100,0	73,4	1,3	0,0	-	21,7	3,7
2007	100,0	64,9	1,5	2,4	-	20,4	10,8
2008	100,0	75,4	1,0	1,3	0,2	19,1	3,0
Sektor publiczny, dot. lat: 2006	100,0	68,3	11,4	-	-	18,6	1,7
2007	100,0	73,1	5,4	8,1	-	4,2	9,3
2008	100,0	44,9	1,8	3,2	0,6	47,8	1,7
Sektor prywatny, dot. lat: 2006	100,0	73,9	0,1	0,0	-	22,0	3,9
2007	100,0	64,0	1,1	1,9	-	22,0	10,9
2008	100,0	86,3	0,7	0,6	0,0	8,9	3,4

* W formie bezzwrotnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS-u.

Literatura

Bratnicki M., *Zarys kontekstualnej teorii przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie" 2008, nr 2 (132).

Caldart A.A., Ricart J.E, *Corporate strategy: An agent-based approach*, „European Management Review" 2007, No. 4.

Christensen C.M., Overdorf M., *Jak zwiększyć możliwości innowacyjne w dojrzałej firmie?*, w: *Zarządzanie innowacją, Harvard Business Review on Innovation, praca zbiorowa*, Helion, Gliwice 2006.

Dictionary of English, New Edition, Longman Group UK Ltd.

Duliniec A., *Współczesne tendencje w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw*, w: *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju finansów przedsiębiorstw i ubezpieczeń*, red. B. Kołosowska, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2008.

Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, red. W. Frąckowiak, PWE, Warszawa 1998.

Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008.

Jaruga A.A., Koszty i efekty, w: *Rachunkowość Zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, A.A. Jaruga, W.A. Nowak, A. Szychta, Absolwent, Łódź 1999.

Jeżak J., *Mechanistyczna i organiczna perspektywa patrzenia na strategię przedsiębiorstwa – ujęcie ewolucyjne*, w: *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. J. Jeżak, t. 1, Amerykańskie Centrum Zarządzania (PAM Center) przy Uniwersytecie Łódzkim, Łódź 2003.

Kahneman D., Tversky A., *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, „Econometrica" 1979, Vol. 47.

Kasiewicz S., *Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym*, SGH, Warszawa 2005.

Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin Warszawa 2007.

Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999.

Levitt T., *The dangers of social responsibility*, Harvard Business Review, September/October 1958.

Lichtarski J., *Nowoczesne zarządzanie jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, red. J.L. Czarnota, M. Moszkowicz, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.

Łukasik G., *Pozyskiwanie kapitału przez przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych*, w: *Harmonizacja rynków finansowych i finansów przedsiębiorstwa w skali narodowej i europejskiej*, red. A. Bogus, M. Wypych, Difin, Warszawa 2007.

Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1988.

Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006,

Marecki K., *Rachunkowość menedżerska w gospodarce finansowej przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001.

Mikołajczyk Z., *Metody i techniki organizacji i zarządzania w zarządzaniu procesowym (na tle XX-wiecznej literatury przedmiotu)*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, SGH, Warszawa 2004.

Nowicka-Skowron M., *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000.

Penrose E., The Theory of the Growth of the Firm, 3rd edn, Oxford University Press, Oxford 1995.

Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998.

Pomykalska B., *Fuzje i przejęcia*, w: *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Pomykalska B., Pomykalski P., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Pomykalska B., *Zarządzanie procesem wzrostu przedsiębiorstwa. Perspektywa finansowa*, Zeszyty Naukowe nr 1069, Politechnika Łódzka, Łódź 2010.

Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.

Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.

Różański J., *Inwestycje rzeczowe w procesach rozwojowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.

Rutka R., *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.

Rybicki J.M., *Wielowymiarowy model analizy portfelowej jak narzędzia formułowania strategii rynkowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.

Sigismund Huff A., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, przekład M. Jania, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

Stabryła A., *Produktywność kapitału ludzkiego jak warunek efektywności organizacji*, w: *Sukces organizacji, rola kapitału ludzkiego*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007.

Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne. W teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000.

Sysko-Romańczuk S., *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2005.

Towarnicka H., *Potencjał i działalność gospodarcza przedsiębiorstwa. Kapitał przedsiębiorstwa i jego zmiany*, w: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, wyd. 7, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Wickham Ph.A., *Strategic Entrepreneurship. A decision – Making Approach to New Venture Creation and Management*, Pitman Publishing, London 1998.

Zalewski H., *Polityka i strategia w zarządzaniu finansami firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999.

Summary

The paper focuses on business growth, expenditures on innovation and sources of financing. The aim is to discuss the impact of innovation on business growth in the light of financing structure. Based on aggregated data from Polish companies in the years 2005–2009, size of companies and access to financing are key determinants of innovation related expenditures.