

Stefan Budziszewski

Transformacja zasobów w procesach zarządzania wartością

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (6), 169-180

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.

Stefan Budziszewski

Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Stalowej Woli

TRANSFORMACJA ZASOBÓW W PROCESACH ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ

W pojmowaniu zasobów wyróżnić można dwa podstawowe podejścia – zgodne z paradygmatem przyjmowanym w ekonomii klasycznej, gdy zasoby widzi się jako podstawowe czynniki wzrostu i rozwoju oraz podejście obowiązujące w zarządzaniu strategicznym, które posługuje się paradygmatem zasobów rozumianych jako środki realizacji celów przedsiębiorstwa¹.

W pierwszym znaczeniu zasoby występują głównie, jako czynniki wytwórcze będące w dyspozycji podmiotów gospodarczych i wykorzystywane są przez nie w procesach produkcji, wymiany i konsumpcji. Wówczas podlegają różnorodnej klasyfikacji, przy czym najczęściej wyróżnia się wśród nich:

- zasoby naturalne (ziemia i jej bogactwa), czyli składniki przyrody, które tradycyjnie traktowano jako „dobra wolne”, zaś w obecnej chwili stają się one w coraz większym stopniu dobrami ekonomicznymi wymagającymi racjonalnego i oszczędnego gospodarowania;
- zasoby materialne (kapitał), a więc zasoby fizycznie istniejące, rzeczowe czynniki produkcji i wymiany oraz ich źródła finansowania, tj. kapitał finansowy we wszystkich współcześnie istniejących formach i instrumentach;
- zasoby ludzkie (praca), tj. siła robocza ludzi wraz z ich wszelkimi umiejętnościami i zdolnościami, którą można zwymiarować zarówno pod względem wartościowym, jak i ilościowym, zgodnie ze współczesnym rozumieniem kapitału ludzkiego;
- zasoby niematerialne (wiedza – aktywa wiedzy), nazywane często kapitałem niematerialnym, przy braku jednak jednoznaczności w określeniu, co stanowią sobą zasoby wiedzy, jaka jest ich rola w przedsiębiorstwie i szerzej rozumianych procesach gospodarczych, jak można je interpretować,

¹ M. Murawska, *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008, s. 34-40.

gdź z tymi zasobami związanych jest wiele niewiadomych, np. jaki jest ich skład, struktura, źródła pochodzenia wreszcie, jaka jest ich rola wartościotwórcza?

Teoria zarządzania, w szczególności w rozważaniach dotyczących kształtowania strategii przedsiębiorstwa, koncentruje się natomiast na pojmowaniu zasobów, jako środków warunkujących osiągnięcie celów gospodarczych, w szczególności poprzez zapewnienie najlepszych relacji pomiędzy organizacją i otoczeniem. Przy tym, celem strategii powinno stać się zapewnienie wysokiej efektywności zasobów dla osiągnięcia wymaganej skuteczności działalności gospodarczej danej jednostki.

Dynamiczne zmiany w otaczającym świecie uwidaczniają wciąż nowe zjawiska i procesy, dzięki którym można, m.in.: rozpoznać i określić także nowe aspekty odnoszące się do zagadnień pojmowania procesów zarządzania i pomiaru wartości. W dużym stopniu dotyczy to problemów podstawowych, które dzięki nowej perspektywie poznawczej umożliwiają lepsze zdefiniowanie znanych już wcześniej kategorii i zjawisk. Można w szczególności pokusić się o próbę opisanie procesów transformacji zasobów w nową wartość i na tym tle, prowadząc rozważania co do roli i znaczenia poszczególnych czynników zasobowych w procesach tworzenia nowej wartości, określić drogi i sposoby optymalizowania celów działalności przedsiębiorstw w oparciu o procesy zarządcze².

Jedną z refleksji, pozwalającą na nowe widzenie wielu zagadnień jest np. fakt, że zmienia się zauważalnie tradycyjne pojmowanie własności. W coraz większym stopniu widoczne jest, że np. jej przedmiotem staje się wiedza, umiejętności, zaangażowane postawy, użytkowane do osiągania wspólnych celów. „O organizacji przyszłości myśli się już jako o wspólnym przedsięwzięciu, przynoszącym korzyści partnerom przedsiębiorczego kontraktu. Jest to zaprzeczenie dotychczasowego myślenia o własności związanej z ciągłymi kompromisami między rozwojem a zaspokajaniem oczekiwań właścicieli. Ważne implikacje dla szacowania wartości firm wynikają z faktu, że najcenniejszym ich majątkiem są ludzie, a nie rzeczowe zasoby”³.

W ostatnich latach XX w. tę ogólną prawidłowość spostrzegli badacze zajmujący się problematyką niematerialnej wartości firmy. Jonathan Low i Pam Cohen Kalafut, znani w Stanach Zjednoczonych eksperci w tej dziedzinie, zauważyli, że w roku 1997 po raz pierwszy od czasu, kiedy zaczęto rejestrować specjalnie dobrane wskaźniki oceniające tego rodzaju wartość, inwestycje amerykańskich firm w wartości niematerialne (marki, szkolenia, badania i rozwój) przekroczyły wartość inwestycji w wartości materialne, takie jak nieruchomości,

² S. Budziszewski, *Zasoby i ich transformacja w procesach zarządzania wartością. Zarys koncepcji*, [w:] P.J. Szczepankowski, (red.), *Metody zarządzania finansami we współczesnych przedsiębiorstwach*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2004, s.108.

³ A. Sajkiewicz, *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] A. Herman, A. Szablewski, (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999, s. 98.

zakłady i wyposażenie. Jednocześnie znacznie osłabła korelacja między wartością giełdową firm a tradycyjnymi wskaźnikami obliczanymi na podstawie bilansów, rachunków zysków i strat. Stwierdzili oni przy tym, że siły napędzające znaczenie wartości niematerialnych – technologia, globalizacja itd. – powodują także niezdolność do utrzymania przewagi konkurencyjnej, natomiast osiągnięcie sukcesu zależy przede wszystkim od kompetencji menedżerskich – od takich czynników, jak inteligencja, zdolności przywódcze i konsekwencja⁴.

Przedstawione argumenty uzasadniają potrzebę wnikliwej analizy zasobów – i to zarówno tradycyjnie docenianych i skrupulatnie ewidencjonowanych kapitałowych, jak też często zawierających odrębną treść zasobów pracy – oraz ich transformacji w nową wartość, szczególnie w kontekście procesów zarządzania wartością. Wiąże się to także z problemem definiowania wartości jako kategorii kluczowej, bo determinującej prawidłowe rozumienie procesów wzrostu nie tylko w odniesieniu do przedsiębiorstw, ale także do szerszych procesów gospodarczych obejmujących gospodarkę narodową lub nawet transnarodową⁵.

Zwrócić tu trzeba uwagę na to, że wartość sama w sobie jest zespołem cech właściwych osobie lub rzeczy (w wymianie towarowej – towarowi), stanowiących o jej walorach, cennych dla ludzi, mogących zaspokoić ich potrzeby. Słusznie zatem zauważają różni badacze, że można mówić o różnych kategoriach wartości, np. ekonomicznej, majątkowej, intelektualnej, użytkowej czy rynkowej⁶.

Szczególnie istotne jest dostrzeżenie, że w zarządczej metodzie sterowania wartością dochodzi do pomiaru „subiektywnej” wartości rynkowej, w oderwaniu od obiektywnie realizowanego procesu tworzenia (kreowania) nowej wartości, będącej źródłem mierzalnego zysku (wartości dodatkowej). Chodzi więc o rozpoznanie specyficznej roli poszczególnych czynników zasobowych w warunkach determinujących ich funkcjonalne znaczenie, z punktu widzenia celu, jakim jest wzrost wartości firmy, działającej w kompleksowo widzianym otoczeniu.

Zapoczątkowany w końcu lat 80. w Stanach Zjednoczonych, a obecny już od połowy lat 90. w Europie, zwrot w teorii przedsiębiorstwa w kierunku wprowadzania systemu zarządzania zorientowanego na wzrost jego wartości rynkowej, zdeterminowany został w poważnej mierze dostrzeżeniem pojawiają-

⁴ J. Low, P.C. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy – ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 32.

⁵ W pełni rację ma prof. Grzegorz Kolodko, który w kontekście do swoich przemysłów w książce *„Wędrujący Świat”* stwierdza: „(...) we współczesnej gospodarce ogólnoświatowej – w tej naszej nowej erze globalizacji, liberalizacji, transformacji i integracji – niemało można osiągnąć przez mądre zorganizowanie wspólnych działań. Ludzie dominiują się, że to nieprawda, iż ich losami rządzić muszą żywioł rynku i nieokiełznane zewnętrzne moce. I to nie tylko dzięki sprawnej administracji lokalnej oraz profesjonalnej strategii przedsiębiorców, ale także – a niekiedy zwłaszcza – racjonalnej, poddanej priorytetom ogólnospołecznym makroekonomicznej polityce na szczeblu rządowym. (...)”, zob.: G.W. Kolodko, *Świat na nyciągnięcie myśli*, W-wo Prószyński i S-ka, Warszawa 2010, s. 13.

⁶ W. Walczak, *Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, E-mentor nr 4 (36), 2010; <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/36/id/775>.

cych się w tym czasie nowych uwarunkowań i megatrendów rozwojowych⁷. Nie charakteryzując ich tutaj bliżej można ogólnie stwierdzić, że istotą metody jest konieczność podporządkowania strategii rozwoju firmy maksymalizacji jej wartości, przy czym pod pojęciem wartości rynkowej rozumie się wartość, jaką przedstawia przedsiębiorstwo na konkurencyjnym rynku. Przyjmuje się zwykle, że jest to cena, jaką rynek jest w stanie zapłacić za firmę w danej chwili. Bardzo precyzyjnie można przedstawić wartość rynkową przedsiębiorstwa jako sumę wartości materialnych i niematerialnych, gdzie wartości materialne to posiadany przez firmę majątek, czyli wszystkie aktywa ewidencjonowane w bilansie pomniejszone o zobowiązania, a wartości niematerialne to nadwyżka wartości rynkowej składników firmy⁸.

Rozpoznanie wcześniej wspomnianych szerszych uwarunkowań i determinant rozwojowych wskazuje na pilną potrzebę uwzględniania w coraz większym stopniu czynników związanych z generacją wartości niematerialnych, których bezpośrednim źródłem jest praca ludzka. Rolę tych czynników dobrze charakteryzuje Waldemar Walczak podejmując próbę sformułowania własnej definicji wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Tym mianem określa On „...dynamiczną zmienną będącą funkcją ocen i sądów wartościujących, wyrażanych na podstawie rzetelnych i kompletnych danych ekonomicznych oraz wiązki istotnych informacji o aktualnych i przyszłych perspektywach rozwoju przedsiębiorstwa, wynikających z posiadanych strategicznych zasobów, kluczowych kompetencji, potencjału kapitału intelektualnego i zdolności do budowania przewag konkurencyjnych. Wartość rynkowa przedsiębiorstwa jest wówczas tworzona w oparciu o konfigurację zasobów materialnych oraz zasobów niematerialnych, które (wg autora tej definicji) wyraźnie zyskują na znaczeniu w realiach nowej gospodarki”⁹.

Wykraczając poza skalę jednej organizacji, w szczególności wielkich międzynarodowych korporacji, warto także odnotować niebagatelny problem, jakiego rodzaju wartości powinny być maksymalizowane (lub optymalizowane) w skali całej gospodarki narodowej¹⁰, jak również międzynarodowych ugrupowań integracyjnych, w szczególności Unii Europejskiej. Wiąże się to z prawdo-

⁷ Pełniejszą charakterystykę omawianych trendów rozwojowych we współczesnej gospodarce można znaleźć w opracowaniu: A. Herman, A. Szablewski, *Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, (...) *op. cit.*, s. 13-24.

⁸ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Restrukturyzacja firmy jako kierunek wzrostu jej wartości*, [w:] A. Herman, A. Szablewski (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999, s. 200-201.

⁹ W. Walczak, *Znaczenie niematerialnych zasobów (...)*, *op. cit.*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/36/id/775>.

¹⁰ Warto tu przytoczyć filozoficzną puentę wypowiedzianą przez prof. Z. Baumaną w wywiadzie dla „Polityki” w 2004 r.: „(...) *sam wzrost PKB to w istocie rzeczy globalne megakłamstwo, jeśli się go przyjmuje za miernik ludzkiego dobrobytu. Bo PKB notuje ilość pieniędzy, które w obrębie jakiejś gospodarki przeszły z ręki do ręki. Natomiast ogromnej sfery gospodarki moralnej, rodzinnej, sąsiedzkiej, środowiskowej – PKB nie uwzględnia (...)*”; Z. Bauman, „*Wiek kłamstwa*”, „Polityka – Niezbędnik Inteligenta”, nr 50, 11 grudnia 2004 r.

podobnym faktem, że mierzone w oparciu o rynek (w szczególności giełdy finansowe i konstruowane tam tzw. instrumenty pochodne) wartości rynkowe w coraz większym stopniu odrywają się od nowo tworzonych wartości¹¹.

Mające miejsce współcześnie procesy gospodarcze i zachodzące w nich zjawiska, wskazują na coraz bardziej widoczną, specyficzną rolę pracy ludzkiej, której postrzeganie jedynie przez pryzmat angażowanego w te procesy kapitału nie wystarcza do pełnego scharakteryzowania transformacji zasobów w nowo kreowaną wartość. Dostrzegając rolę kapitału, jako podstawowego źródła i wręcz uzasadnienia dla rynkowej koncepcji wartości przedsiębiorstwa, spróbujmy więc postrzegać pracę i związane z nią bezpośrednio czynniki zasobowe, jako drugie, nie mniej istotne, wartościotwórcze ogniwo.

W podejściu takim rola pracy może być widziana jako działanie siły generującej, w oparciu o angażowany w przedsiębiorstwie kapitał i uruchomione dzięki niemu pozostałe czynniki zasobowe, cały proces tworzenia nowej wartości. Jednocześnie, logika funkcjonowania gospodarki rynkowej sprawia, że przedsiębiorstwa oceniane są, głównie przez właścicieli kapitału (akcjonariuszy), właśnie przez pryzmat zdolności do generowania dochodów, których źródłem jest nowo kreowana wartość. W omawianym procesie, obok właściwego majątkowego wyposażenia przedsiębiorstwa występuje szereg innych elementów, związanych zarówno ze środowiskiem naturalnym, jak też z właściwą organizacją i systemem zarządzania przedsiębiorstwem, konkurencyjnością wyrobów i usług, profesjonalizmem zatrudnionych pracowników oraz pozostałymi składnikami mającymi, jak już zaznaczano, charakter pozamaterialny¹².

Można więc przedstawić przedsiębiorstwo, jako swojego rodzaju układ cybernetyczny, bądź system, w którym czynnikami zasilającymi, generującymi wartość, są kapitał oraz siła robocza, będąca zasobem pracy możliwym do war-

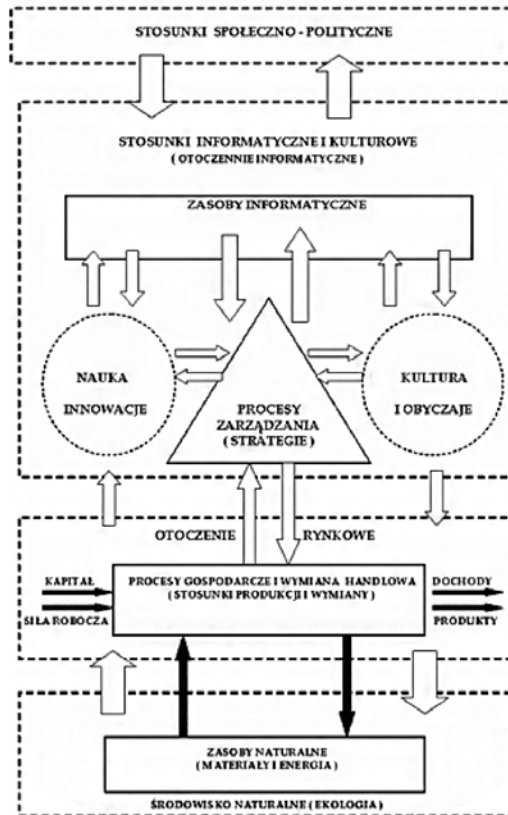
¹¹ Wpływają na to m.in. coraz bardziej zautomatyzowane procesy optymalizacji operacji rynkowych i wzrost szybkości ich zawierania – oto przykład z sierpnia 2012 r.: „*Knight Capital Group, dom maklerski, który dzięki wykorzystaniu wysokoefektywnego systemu zleceń komputerowych obsługuje niemal 10 procent wszystkich transakcji papierami wartościowymi na amerykańskiej giełdzie, 1 sierpnia o mało nie przyplacił swojej innowacyjności bankrutem. Błąd algorytmu wygenerował bowiem zlecenia masowego zakupu akcji.*” Zob.: K. Kozłowska, *Błędy wysokiej częstotliwości*, „*Obserwator Finansowy*”, 27.08.2012; <http://www.obserwatorfinansowy.pl/forma/analizy/bledy-wysokiej-czestotliwosci/>

Handel giełdowy wysokiej częstotliwości HFT - *high speed trading*, albo *high frequency trading* (wysokiego obrotu) - to kilka tysięcy zleceń na sekundę, sterowanych przez komputery, które odbierają instrukcje za pośrednictwem coraz bardziej skomplikowanych algorytmów, czy też wzorów matematycznych. Firma konsultingowa Tabb Group szacuje, że na HFT przypada już 56 proc. wszystkich transakcji giełdowych w USA. To ryzykowny instrument gry, którego nikt nie kontroluje, ale przynoszący ogromne zyski. Praktycznie wszyscy giganci inwestycyjni, tacy jak np. Goldman Sachs, Morgan Stanley czy JP Morgan prowadzą handel algorytmiczny wysokiej częstotliwości.

¹² Tego rodzaju czynniki postrzegane są często jako pozwalające na kreowanie tzw. wartości reputacji (ang. *goodwill*), por. m.in.: J. Low, P.C. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy (...)* op. cit., s. 40; S. Kasiewicz, E. Mącznińska, *Metody wyceny bieżącej wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy (...)*, op. cit., s. 135, 136; A. Jaki, *Wycena przedsiębiorstwa – pomiar i ocena wartości*, Kantor Wydawniczy ZAKAMYCZE, Kraków 2000, s. 13.

tościowego zwymiarowania, zaś na wyjściu powstaje produkt o nowej wartości, będącej źródłem mierzalnego dochodu. W układzie takim, który odzwierciedla w umowny sposób procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, występują sprzężenia zwrotne, które dzięki dodatkowemu wspomaganiu ze strony innych czynników zasobowych współtworzą wartość, a poprzez powiązania, głównie o charakterze informatycznym, z szeroko pojmowanym otoczeniem dochodzi do akceleracji kreowania tej nowej wartości, bądź w szczególnych przypadkach do hamowania lub wręcz zahamowania procesów kreacji. Koncepcję tak rozumianego systemu, który może ilustrować procesy zachodzące we współczesnym przedsiębiorstwie, przedstawia schemat na rysunku 1. Na schemacie przepływy materialne i finansowe zaznaczone zostały strzałkami pełnymi, a strzałki „przezroczyste” ilustrują przepływy o charakterze informacyjnym.

Rys. 1. Zasoby i kreowanie wartości



Źródło: opracowanie własne.

Nie kusząc się o bliższą charakterystykę wyróżnionych na schemacie czynników zasobowych, należy zwrócić uwagę na zasadniczo odrębne funkcje, jakie pełnią poszczególne z nich, w zależności od swojego usytuowania. Przede wszystkim trzeba zwrócić uwagę na to, że sam kapitał, jak by nie był postrzegany, bez włączenia go w procesy pracy, a więc w stanie zamrożonym i bez upływu czasu, nie jest w stanie wytworzyć nowej wartości. Z drugiej strony siła robocza bez zasilania kapitałowego staje się siłą jałową, bez możliwości kreowania wartości, które mogą realizować się dopiero w procesach wymiany.

Nawet tak często spotykane postrzeganie w obrębie kapitału dwóch jego zasadniczych części: kapitału realnego, czy też rzeczowego oraz kapitału intelektualnego, stanowiącego swego rodzaju zasób pozabilansowy, nie może w sposób dostateczny wyjaśnić opisanego zjawiska. Dopiero absorpcja kapitału w procesie pracy (trwającym w czasie) może wyjaśnić zjawisko tworzenia wartości. Tym nie mniej podkreślić trzeba, że kapitał stanowi nieodłączny i zasadniczy atrybut każdego sprawnie funkcjonującego układu gospodarczego opartego o mechanizmy rynku, a takim systemem są współczesne przedsiębiorstwa. Wykładając kapitał na dane przedsięwzięcie gospodarcze jego właściciele zawsze liczą na zysk, a to wiąże się ze zjawiskiem pomnażania tegoż kapitału¹³.

Zgodnie z zaprezentowaną koncepcją, z punktu widzenia funkcji oraz sposobu udziału w procesach transformacji, poza już opisanymi głównymi czynnikami zasobowymi bezpośrednio generującymi wartość, wyróżnić można także grupę czynników o charakterze odtworzeniowym, występujących jako sieć powiązań ze środowiskiem naturalnym. W tym przypadku mamy do czynienia z przenoszeniem (odtworzeniem) wartości zasobów naturalnych, a także w coraz większym stopniu z procesami wartościotwórczymi oraz sprzężeniami o charakterze informacyjnym, wiążącymi się bezpośrednio z ochroną środowiska (ekologią).

Kolejną, istotną grupę czynników zasobowych można określić jako swoisty system akceleracji – przyspieszania procesów kreowania wartości. Tego rodzaju czynniki wiążą się przede wszystkim z realizowanymi w przedsiębiorstwach procesami zarządczymi, których immanentną cechą jest nieodzowność korzystania z odpowiednich zasobów informatycznych, generowanych w obszarach nauki i tworzenia innowacji oraz powiązanych z istniejącym otoczeniem kulturowym i obyczajowym, a w szerszym zakresie zależnych także od stosunków ekonomicznych i społeczno-politycznych.

W omawianych procesach dużą rolę odgrywa także zjawisko synergii, ponieważ od stopnia współzależności, współdziałania i koherencji poszczególnych zasobów rzeczowych i niematerialnych w sposób wyraźny zależy wartość firmy. Realizacja celów strategicznych przedsiębiorstwa jest bardziej skuteczna,

¹³ Por. np.: A. Jaki, *Wycena przedsiębiorstwa (...), op. cit.*, s. 17.

jeśli zarządzający w sposób umiętny, świadomy i celowy wpływają na przebieg synergii. Jest to jednak zadanie złożone, gdyż tego typu oddziaływania mogą być niewystarczające lub przynieść efekt inny od zamierzonego¹⁴.

W wyodrębnionym na rys. 1. obszarze oddziaływań o charakterze niematerialnym, wiążącym się głównie z gromadzeniem, przetwarzaniem i wykorzystywaniem informacji, mamy więc do czynienia z procesami akceleracji i wzrostu wartości. Przy tym istotne jest, że procesy takie mogą zachodzić tylko przy udziale człowieka, który jest w stanie wszelkie zasoby, a szczególnie zasoby informatyczne w sposób świadomy wykorzystać, realizując określone cele gospodarcze. Używając języka cybernetyki, można tu mówić o istnieniu sprzężenia zwrotnego, którego operatorem staje się szeroko rozumiana efektywność wykorzystania informacji. Z uwagi na to, że mamy do czynienia z procesami, w których rolę podmiotową gra człowiek, a właściwie jego zdolności twórcze, zasadniczymi czynnikami od których zależne jest funkcjonowanie wspomnianego operatora są: czas (szybkość realizowanego procesu) oraz praca ludzka (lub efektywność wykorzystania czynnika ludzkiego w procesie pracy). Omawiane zjawiska w sposób szczególnie wyraźny można obserwować w procesach decyzyjnych kadr zarządzających. Na rys. 2 zostały one umownie przedstawione jako zespół czynników mających wpływ na decyzje menedżerskie.

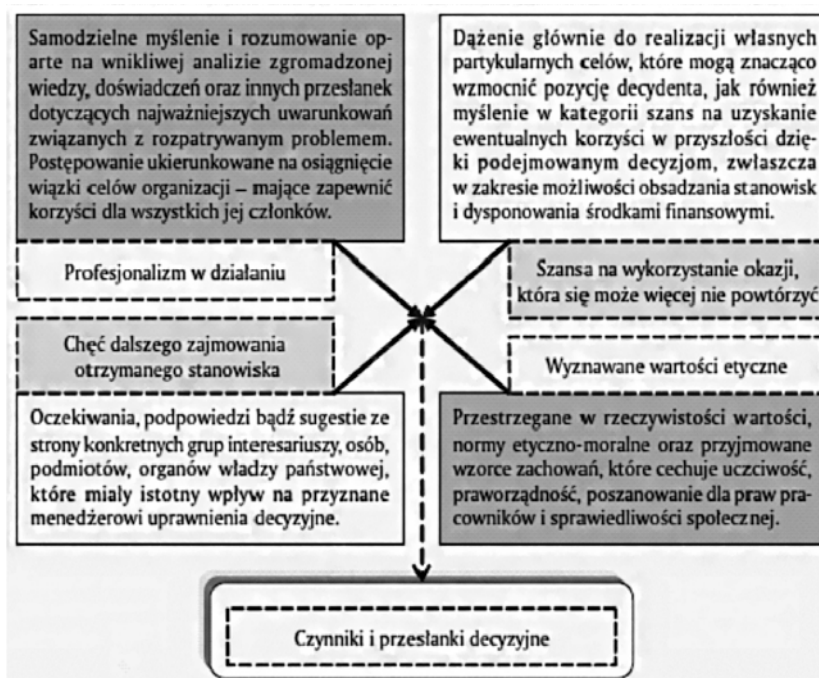
Przyspieszająca funkcja, jaką niesie wykorzystywanie informacji w procesie pracy ludzkiej staje się szczególnie dostrzegalna pod wpływem współczesnych uwarunkowań, w jakich działają przedsiębiorstwa. Aktualne determinanty w określaniu celów działalności gospodarczej oraz megatrendy rozwojowe uwypuklają znaczenie wartości niematerialnych, których udział w nowo kreowanej wartości jest coraz większy.

Cytowani już autorzy książki „Niematerialna wartość firmy” przeprowadzili zakończone w 2000 r. badania, w oparciu o które, dzięki zastosowaniu tzw. *wskaznika tworzenia wartości (value creation index – VCI)*, określającego udział czynników „niefinansowych” w kreowaniu wartości, stwierdzili, że „...co najmniej 50% wartości tradycyjnej firmy opiera się na tych dziewięciu czynnikach” (odnoszących się do wartości niematerialnych – przyp. SB). Przy tym, występowała wyraźna korelacja otrzymanych wyników z wartością rynkową badanych przedsiębiorstw (0,70) oraz z ich wynikami finansowymi. Stwierdzili także, że stosunkowo niewielkie zmiany VCI mogą owocować wielkimi zmianami wartości rynkowej¹⁵.

¹⁴ C. Suszyński, *Synergia w działalności rynkowej przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1992, s. 45; M. Murawska; *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Warszawa 2008, s. 54.

¹⁵ J. Low, P.C. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy (...), op. cit.*, s. 192.

Rys. 2. Synergiczne oddziaływanie wybranych grup czynników, mających duży wpływ na decyzje menedżerskie



Źródło: Walczak W., *Czynniki i uwarunkowania wpływające na decyzje w zarządzaniu organizacją*, E-mentor nr 3 (45)/2012; www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/45/id/933.

Zwracając uwagę na główne zasilanie procesów gospodarczych (rys. 1) dostrzec należy, że finansowy aspekt przedsiębiorstwa opiera się na kategorii kapitału, jako wartości zasilającej dane przedsięwzięcie. Wynika to z tego, że właśnie zaangażowanie kapitału stwarza warunki dla wyposażenia przedsiębiorstwa w konieczne składniki majątku rzeczowego i finansowego, jak również uruchomienia procesów pracy w oparciu o zaangażowaną siłę roboczą. W kontekście wykorzystania tego zasadniczego wartościotwórczego składnika, głównym i strategicznym celem przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej staje się w sposób oczywisty maksymalizacja jego wartości drogą osiągania możliwie wysokiego dochodu.

Rozpatrując jednak zaprezentowany układ, jako system podlegający regulacji, można dostrzec dwa podstawowe sprzężenia zwrotne, w oparciu o które można omawianym systemem zarządzać, a tym samym zarządzać kreowaną w nim wartością. Jedno z tych sprzężeń, jak już wskazano, wiąże się ze sposobem wykorzystania głównego zasobu, jakim jest kapitał – głównym operatorem staje się tu rentowność kapitału i wszystkie czynniki z nią związane. Drugi

układ regulacyjny wynika natomiast z opisanego wcześniej zjawiska akceleracji, opartego głównie o procesy zarządcze, współdziałanie z otoczeniem oraz wykorzystanie zasobów informatycznych i generowanie wartości niematerialnych, wpływających na zwiększenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

W teorii i praktyce zarządzania finansami opartej o zarządzanie wartością przedsiębiorstwa można dostrzec oba ze wspomnianych wyżej operatorów. Wynika to z tego, że zarządzanie takie jest *de facto* procesem oddziaływania na wszystkie istotne podsystemy wykonawcze przedsiębiorstwa poprzez dokonywanie zmian w kierunku lepszego wykorzystania zasobów, zaś proces ten zorientowany jest na zasadniczy cel firmy, którym jest maksymalizacja jej wartości¹⁶. Tak rozumiane maksymalizowanie wartości przedsiębiorstwa wymaga nie tylko racjonalizacji np. struktury kapitałów, ale towarzyszyć temu powinno kreowanie dodatkowej wartości w wyniku optymalizacji zarządzania np. posiadanymi aktywami¹⁷, ale nie zapominając o drugiej ważnej składowej – pracy ludzkiej i jej wartościotwórczym potencjale. Wychodząc poza statyczną teorię struktury kapitału, widzieć trzeba potrzebę optymalizacji szerszej rozumianych procesów zarządzania, z uwzględnieniem obu wcześniej scharakteryzowanych głównych operatorów występujących w systemie, którym jest przedsiębiorstwo.

Nie mnożąc przykładów warto podkreślić, że opisany wcześniej mechanizm występujących w przedsiębiorstwie operatorów regulujących transformację zasobów w nową wartość, jest jedynie jedną z prób rozpoznania istoty tworzenia nowej wartości, będącej źródłem rynkowej wartości dodanej. Próby tego rodzaju powinny być pomocne w zrozumieniu i praktycznym stosowaniu różnych metod zarządzania wartością przedsiębiorstwa.

Literatura

Bauman Z., „*Wiek kłamstwa*”, „Polityka – Niezbędnik Inteligenta”, nr 50, 11.12.2004.

Budziszewski S., *Zasoby i ich transformacja w procesach zarządzania wartością. Zarys koncepcji*, [w:] Szczepankowski P.J., (red.), *Metody zarządzania finansami we współczesnych przedsiębiorstwach*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2004.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Restrukturyzacja firmy jako kierunek wzrostu jej wartości*, [w:] Herman A., Szablewski A., (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999.

¹⁶ Jaki A., *Wycena przedsiębiorstwa (...)*, op. cit., s. 38.

¹⁷ Ostaszewski J., *Nowoczesne zarządzanie finansami firmy*, Agencja Wydawnicza „InterFart”, Łódź 2001, s. 110.

Herman A., Szablewski A., *Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] Herman A., Szablewski A., (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999.

Jaki A., *Wycena przedsiębiorstwa – pomiar i ocena wartości*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2000.

Kasiewicz S., Mączyńska E., *Metody wyceny bieżącej wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Herman A., Szablewski A., (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999.

Kołodko G.W., *Świat na wyciągnięcie myśli*, W-wo Prószyński i S-ka, Warszawa 2010.

Low J., Kalafut P.C., *Niematerialna wartość firmy – ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Murawska M., *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008.

Kozłowska K., *Błędy wysokiej częstotliwości*, „Obserwator Finansowy”, 27.08.2012.

Ostaszewski J., *Nowoczesne zarządzanie finansami firmy*, Agencja Wydawnicza „InterFart”, Łódź 2001.

Sajkiewicz A., *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Herman A., Szablewski A., (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999.

Stalewski T., Kabath M., *Szkolenia menedżerów*, [w:] „Przegląd Organizacji”, nr 7/8, 2004.

Suszyński C., *Synergia w działalności rynkowej przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1992.

Walczak W., *Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, E-mentor nr 4 (36), 2010.

Walczak W., *Czynniki i uwarunkowania wpływające na decyzje w zarządzaniu organizacją*, E-mentor nr 3 (45), 2012.

TRANSFORMATION OF RESOURCES IN THE VALUE MANAGEMENT PROCESSES

Abstract

The company is considered as a system with measurable inputs: capital and labour. The output represents a new value, which is the source of measurable income. This system allows to characterise production factors, which generate new values, and indicate the mechanism of acceleration in the process of value generation. It leads to the conclusion about the existence of feedback operators creating a special kind of regulatory structure. An optimisation of this regulatory system requires proper choice of the operators used in the evaluation of the management processes.

Key words: *Resources, capital, labour, new value, market value, process of value generation, non-material value, mechanism of acceleration, regulatory system, management process.*