

Janusz Pawłowski

Uniwersytet Łódzki

METODA OCENY POTENCJAŁU INNOWACYJNOŚCI I KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wprowadzenie

Analizując czynniki efektywnej działalności przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu konkurencyjnym, zwrócono uwagę na możliwości drżące w zgromadzonych zasobach przedsiębiorstwa, przy czym są one interpretowane szeroko, w sposób znacznie wykraczający poza standardy rachunkowości.

Wybrane koncepcje oceny potencjału zasobowego były podstawą do wypełnienia celu pracy, za który przyjęto zdefiniowanie metody oceny potencjału innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz jej weryfikację na wybranym przypadku prywatyzacji bezpośredniej.

2. Wybrane koncepcje klasyfikacji i pomiaru potencjału zasobowego

Zgodnie z podejściem zasobowym o „sukcesie przedsiębiorstwa decyduje jego potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz zdolność przedsiębiorstwa do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania. Według tej koncepcji, sukces na rynku odnoszą te przedsiębiorstwa, które mają większe zdolności tworzenia swoich kluczowych umiejętności i ich wykorzystania w walce konkurencyjnej” [Gierszewska, Romanowska 2002, s. 162].

Przez zasoby przedsiębiorstwa rozumie się nie tylko składniki aktywów rzeczowych i finansowych, ale także posiadane zasoby informacyjne, struktury i procedury organizacyjne, kwalifikacje i motywacje menedżerów, wiedzę, umiejętności i doświadczenie pracowników, kulturę firmy oraz inteligencję w kreowaniu innowacji. Identyfikacja i racjonalne wykorzystanie tak szerokiego potencjału zasobowego wzmacnia konkurencyjność i efektywność finansową działalności przedsiębiorstwa.

W teorii analizy strategicznej wyróżnia się dwa podejścia do analizy zasobów. Pierwsze, nazywane **bilansem strategicznym przedsiębiorstwa**, polega na systematycznej i kompleksowej interpretacji składników zasobów i ich oceny.

G. de Sainte Marie [1993, s. 66] proponuje podzielenie bilansu zasobów na potrzeby analizy małych i średnich przedsiębiorstw na 6 obszarów: (1) marketing – sprzedaż – dystrybucja; (2) produkcja – logistyka; (3) badania i rozwój; (4) finanse; (5) kontrola zarządzania; (6) zasoby ludzkie. W ramach tych obszarów autor wyróżnia 70 problemów, które mogą być słabymi lub mocnymi stronami przedsiębiorstwa.

K. Obłój [2000] wyróżnia pięć obszarów, w których należy określać potencjalnie silne i słabe strony firmy: marketing i finanse, rachunkowość, personel, technologia–produkcja, organizacja i zarządzanie. W ich ramach rozróżnia 28 czynników, mających istotny wpływ na sytuację firmy w otoczeniu.

Drugie podejście do badania potencjału majątkowo-kapitałowego firmy polega na ograniczeniu badań do grupy kryteriów, które uważamy za istotne, decydujące o pozycji konkurencyjnej i możliwościach rozwojowych firmy. Tę grupę kryteriów nazywano **kluczowymi czynnikami sukcesu**.

Lista kluczowych czynników sukcesu może zawierać od kilku do kilkunastu pozycji. G. Gierszewska i M. Romanowska [2002, s. 172] proponują, aby na tej liście znalazły się następujące grupy kryteriów oceny firmy: pozycja na rynku, pozycja w dziedzinie kosztów, *image* firmy i jej obecność na rynku, umiejętności techniczne i poziom technologii, rentowność i potencjał finansowy, poziom organizacji i zarządzania.

W latach dziewięćdziesiątych zwrócono szczególną uwagę na rolę i znaczenie zasobów opartych na wiedzy w procesie kreowania konkurencyjności przedsiębiorstw. W diagnozie zasobów firmy pojawiły się kategorie: kluczowe kompetencje, wyróżniające zdolności i umiejętności. Według C.K. Prahalada i G. Hamela [1990, s. 8] źródłem przewagi konkurencyjnej są **kluczowe kompetencje**, określane jako kombinacja indywidualnych technologii i umiejętności produkcyjnych, które tworzą możliwości rozwoju podstawowych linii produktów przedsiębiorstwa. Kompetencje są kluczowe jeżeli wnoszą bardzo duży wkład w wartość postrzeganą przez klienta, są unikatowe i pozwalają na rozszerzanie oferty produktowej i rynku. G. Stalk, P. Evans i L.E. Shulman [1992, s. 62] definiują pojęcie **wyróżniające zdolności** jako pewien wzór zachowań; mechanizmu, dzięki któremu kluczowe kompetencje są wprowadzane w życie.

M. Szymura-Tyc formułuje własne interpretacje pojęć zdolności, umiejętności i kompetencji. „**Zdolności** przedsiębiorstwa są to powtarzające się wzorce działania w korzystaniu z zasobów, w celu kreowania, produkowania i/lub oferowania produktów na rynku”. Uważa się je za szczególnie ważną kategorię zasobów, ponieważ warunkują one wykorzystanie zasobów materialnych. Natomiast „**umiejętności** są ujmowane jako specyficzna forma zdolności, odnosząca się do konkretnej sytuacji lub związana z wykorzystaniem konkretnego zasobu”. Z kolei „**kompe-**

tencje są definiowane jako zdolność do skoordynowanego zaangażowania zasobów materialnych i niematerialnych, w tym zdolności, umiejętności i wiedzy, dla osiągnięcia celów organizacji” [Szymura-Tyc 2002, s. 8]. Zdolności i kompetencje odnoszą się do organizacji jako całości; umiejętności dotyczą raczej jednostek zasobów.

Z problematyką zasobów opartych na wiedzy wiąże się pojęcie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa traktowanego jako główny zasób niezbędny do kreowania innowacyjności i konkurencyjności.

Organizacja ds. Ekonomicznej Współpracy i Rozwoju (OECD) definiuje kapitał intelektualny jako ekonomiczną wartość dwóch kategorii niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa: kapitału organizacyjnego (strukturalnego) i kapitału ludzkiego. Kapitał strukturalny rozumiany jest jako własności oprogramowania systemów komputerowych, sieci dystrybucji i systemy zaopatrzenia, natomiast kapitał ludzki to zasoby ludzkie organizacji oraz zasoby zewnętrzne, takie jak odbiorcy i dostawcy [Petty, Guthrie 2000].

Według T. Dudycza [2005, s. 214], analizując wiele innych definicji kapitału intelektualnego, można zauważyć, że w większości z nich wyróżnia się trzy podstawowe elementy: kapitał zewnętrzny (związki z klientami), wewnętrzny strukturalny i ludzki. W ramach tej klasyfikacji występują rozbieżności między autorami w zakresie zawartości wymienionych trzech kategorii, problematyczne jest zwłaszcza zaliczenie składników zwykłych aktywów (patenty, prawa autorskie itp.) do kapitału intelektualnego. Natomiast według J. Guthrie [2000] są one składnikami kapitału intelektualnego, do którego zalicza się:

1. Kapitał strukturalny: własności intelektualne, infrastruktura aktywów.
2. Kapitał klientów: marki, klienci, lojalność klientów, kanały dystrybucji, współpraca gospodarcza, życzliwe kontakty, porozumienie licencyjne i franchisingowe.
3. Kapitał ludzki (kompetencje pracownicze): wiedza technologiczna, edukacja, kwalifikacje zawodowe, praca odpowiednia do wiedzy i kompetencji, duch przedsiębiorczości i innowacyjności, skłonności do zmian.

Zainteresowanie problematyką kapitału intelektualnego zaowocowało powstaniem wielu wariantów klasyfikacji elementów jego struktury i sposobu ich pomiaru. Jako jedną z pierwszych można wymienić przedstawioną w 1990 r. przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona [2001, s. 17] koncepcję nazwaną „strategiczną kartą wyników”, która zdaniem autorów „przekłada misję i strategię firmy na konkretne zadanie, cele i miary”. Karta wyników opisuje strategię firmy w czterech wymiarach: perspektywa finansowa, perspektywa klientów, procesy wewnętrzne, perspektywa rozwoju i nauki. Dla każdego wymiaru zostają określone cele, mierniki, podejmowane inicjatywy, plany zmian i wzajemne zależności między nimi. Cele, mierniki i podejmowane przedsięwzięcia są spójne z wizją, strategią i zadaniami organizacji. Dzięki miernikom firma uzyskuje informacje o stopniu osiągania celów oraz określa, na użytek pracowników, poszczególne czynniki oddziałujące na rozwój firmy (zob. [Petty, Guthrie 2000, s. 90]).

Innym ujęciem raportowania jest klasyfikacja zasobów podana przez B. Lowendahla i W. Haynesa [Breunan, Connell 2000], która dzieli zasoby organizacji na zasoby widoczne i niewidoczne. Zasoby niewidoczne (niematerialne) składają się z kompetencji, czyli zdolności do wykonywania zadań i zasobów relacyjnych, do których zalicza się: reputację przedsiębiorstwa, lojalność klientów oraz inne relacje z otoczeniem.

Z kolei koncepcja prezentowana przez Duńską Konfederację Unii Handlowej utożsamia w pewnym sensie pojęcia „kapitał intelektualny” i „wiedza”, dzieląc ją na trzy wzajemnie przenikające się kategorie: ludzi (pracownicy i kadra kierownicza), rynek (związki między organizacją i otoczeniem) i systemy (wiedza niezależna od ludzi – kapitał strukturalny) [Petty, Guthrie 2000].

Miary stosowane do oceny kapitału intelektualnego można podzielić na miary jakościowe, które mają charakter opisowy i mówią, co się zmieniło, oraz miary ilościowe, informujące, o ile się zmieniła analizowana kategoria. Do pomiaru kapitału intelektualnego jako całości stosowane są wektory, np. kapitał intelektualny = wartość rynkowa – wartość księgowa, oraz informatory, które w sposób opisowy (pośredni) wzbogacają wiedzę o wartości mierzonego kapitału i są stosowane do pomiaru jego elementów składowych (szerzej: [Dudycz 2005, s. 15-234]).

Wskazówką metodyczną wynikającą z różnorodności koncepcji definiowania struktury i pomiaru kapitału intelektualnego jest wniosek stwierdzający, że ustalenie struktury zasobów, a przede wszystkim dobór mierników oceny jej elementów, powinien mieć charakter indywidualny i zależeć od specyfiki przedsiębiorstwa.

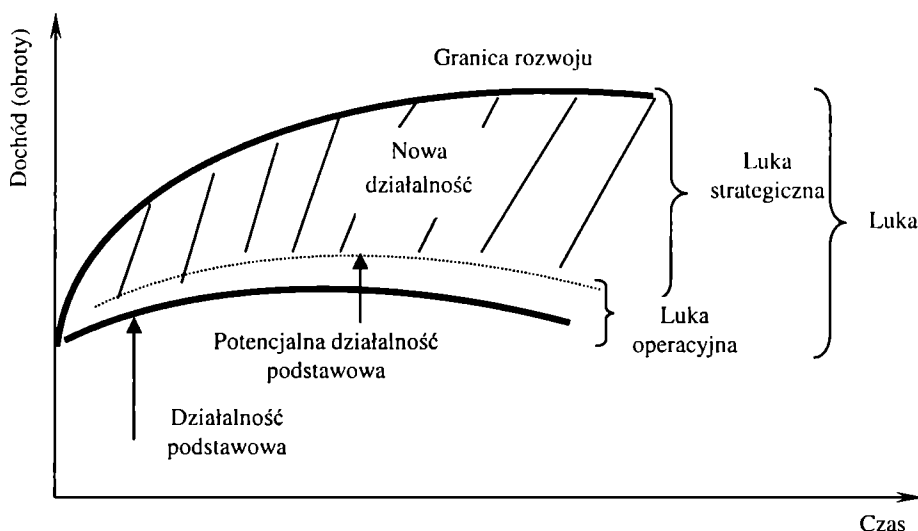
H. Kreikebaum prezentuje oryginalną koncepcję oceny zasobów w ramach metody nazywanej **analizą potencjału i luki przedsiębiorstwa** [Kreikebaum 1997, s. 47]. W metodzie tej, poza już posiadanym potencjałem zasobowym, autor wyróżnia wszystkie alternatywne i/lub dodatkowo dostępne, a także dotąd nie wykorzystane w działalności, a osiągalne, możliwości rozwojowe. Uwzględnienie tych czasowo i przestrzennie uwarunkowanych możliwości w dywersyfikacji działalności przedsiębiorstwa prowadzi do określenia tzw. granicy rozwoju.

Ideowy schemat koncepcji zobrazowano na rys. 1.

Dochody (obroty) uzyskiwane dzięki istniejącym produktom i rynkom, pod warunkiem, że w przedsiębiorstwie nie dokonuje się istotnych zmian, określa się jako dochody (obroty) „działalności podstawowej”. Używając środków wspomagających, np. racjonalizacji procesów, wzrostu ekstensywności i intensywności eksploatacji maszyn, motywacji pracowników, można zwiększyć działalność podstawową o „potencjalną działalność podstawową”.

Podążając kreatywną, innowacyjną „nową działalność” przedsiębiorca dąży do osiągnięcia „granicy rozwoju”. Ma on jednak świadomość, że granicy tej nie można osiągnąć w trakcie dynamicznych procesów rynkowych. W takim stanie rzeczy analiza potencjału polega na identyfikacji elementarnych i dyspozycyjnych czynników działania przedsiębiorstwa [Kreikebaum 1997, s. 51]. Obiektem analizy

potencjału mogą być obszary funkcyjne, a mianowicie: produkt, proces produkcji, badania naukowe i rozwojowe, personel, finanse, planowanie i organizacja, system informacyjny. Główną rolę przypisuje się analizie potencjału finansowego, który warunkuje możliwości wykorzystania czynników produkcji.



Rys. 1. Luka między podstawową działalnością a granicą rozwoju

Źródło: [Kreikebaum 1997, s. 49].

Drugim elementem omawianej metody jest analiza luki. „Luka” oznacza różnicę między stanem pożądanym a już osiągniętym. Pojęcie „analizy luki” rozumiane jest jako analiza odstępu między krzywą działalności podstawowej a granicą rozwoju. Odstęp może być określany przy użyciu kategorii: dochodów, zysków, obrotów lub jakiegoś wyniku w sensie ogólnym (jakościowym). Dolne ograniczenie luki wynika z przebiegu działalności podstawowej, górne ograniczenie określa granica rozwoju. Luka jest tym większa, im większe możliwości tkwią w potencjale zasobowym. Wyróżniamy lukę operacyjną, która może być wypełniona przy zachowaniu istniejących produktów i rynków, oraz lukę strategiczną, do której wypełnienia konieczne są innowacyjne produkty i nowe rynki.

Rezultatem analizy potencjału jest ustalenie potencjału posiadanych zasobów i możliwości ich wykorzystania. Na tej podstawie w analizie luki bada się rozpiętość między działalnością podstawową a granicą rozwoju i wykazuje możliwości jej wypełnienia.

Przedstawione wyżej podejścia do oceny zasobów firmy mogą być inspiracją do sformułowania koncepcji oceny zasobów przedsiębiorstwa w aspekcie ich innowacyjności i konkurencyjności. Tego rodzaju analizy wzmacniają argumenty w procesie wyboru alternatywnych wariantów inwestycji, a także mogą być wykorzystane do prognozy dochodów w rachunku efektywności finansowej przedsięwzięć gospodarczych.

3. Założenia metody diagnozy potencjału innowacyjności i konkurencyjności

Innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości – działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa [Drucker 1992, s. 39], jest także wyróżniającą zdolnością prowadzącą do zdobycia przewagi konkurencyjnej.

Innowacyjność wiąże się zatem ściśle z pojęciem „konkurencyjności”, którą można zdefiniować jako zdolność przedsiębiorstwa do utrzymania i wzmocnienia swojej pozycji na rynku. Zdolność ta materializuje się, gdy firma oferuje potencjalnym odbiorcom produkty o wyższej wartości postrzeganej przez klienta lub innych pozytywnych cechach wpływających na decyzje zawarcia transakcji, takich jak: forma finansowania, warunki zakupu i użytkowania, sposoby dostawy, obsługa i serwis gwarancyjny, przepływ informacji.

O ile innowacyjność obejmuje zmiany o charakterze wewnętrznym, endogenicznym, dotyczące unowocześniania produktów, technologii i zarządzania, o tyle konkurencyjność dotyczy działań mających wymiar zewnętrzny, przejawiających się w umacnianiu pozycji przedsiębiorstwa w jego otoczeniu rynkowym.

Do oceny innowacyjności i konkurencyjności przedsięwzięć gospodarczych proponuje się stosować metodę nazwaną **diagnozą potencjału innowacyjności i konkurencyjności**. Celem tej metody jest identyfikacja i ocena sprawczych czynników wzrostu innowacyjności i konkurencyjności, które tkwią w szeroko rozumianych zasobach analizowanego przedsiębiorstwa.

Zakres diagnozy obejmuje:

- zdefiniowanie pakietu (listy) głównych czynników innowacyjności i konkurencyjności charakterystycznych dla badanego przypadku,
- analizę obszarów, pól tematycznych i sił kształtujących główne czynniki innowacyjności i konkurencyjności, wraz z oceną jakościową,
- wyjaśnianie istoty i wagi oddziaływania czynników na innowacyjność i/lub konkurencyjność,
- jakościową i wartościową ocenę poszczególnych czynników i całego pakietu.

Na potrzeby identyfikacji głównych czynników innowacyjności i konkurencyjności, szeroko rozumiane zasoby przedsiębiorstwa podzielono na trzy obszary rodzajowe oraz 12 pól tematycznych, a mianowicie:

1. **Obszar kapitału intelektualnego:** inteligencja firmy, potencjał intelektualny pracowników, partycypacja pracownicza, struktura własności, potencjał intelektualny i skuteczność menedżerów, potencjał kapitału strukturalnego.

2. **Obszar kapitału rzeczowego:** produkt, potencjał techniczno-technologiczny, logistyka i sieć dystrybucji.

3. **Obszar kapitału finansowego:** struktura majątku i kapitału, przewidywane przepływy pieniężne, możliwości pozyskania kapitału.

„Dziś uważa się **kapitał intelektualny** za rzecz najwyższej wagi. Część badaczy stwierdza nawet, że w firmach *stricte* produkcyjnych trzy czwarte ich wartości dodanej pochodzi z wiedzy pod różnymi postaciami” [Quinn 1994, s. 395]. Obszar kapitału intelektualnego obejmuje szeroko ujęty kapitał ludzki oraz kapitał strukturalny.

Kapitał ludzki to połączona wiedza, umiejętności, kwalifikacje, innowacyjność i zdolność pracowników przedsiębiorstwa do skutecznego i sprawnego wykonywania zadań [Edvinson, Malone 2001, s. 17]. Do kapitału ludzkiego zalicza się także wartość przedsiębiorstwa, filozofię, kulturę organizacyjną i inteligencję firmy, które mają swoje pierwotne źródła w wiedzy i zdolności jej wykorzystania.

Nosicielem **inteligencji firmy** jest całe przedsiębiorstwo rozumiane jako inteligentny system (organizm gospodarczy), na którego potencjał składają się trzy warstwy: przeszłość (historia, pamięć, reputacja), teraźniejszość (realia, prestiż, pozycja społeczna) i przyszłość (misja, wizja i cele). Jeżeli przyjmiemy, iż nosicielami inteligencji są co najmniej wszystkie osoby formalnie powiązane z przedsiębiorstwem, to główną rolę w jej kreowaniu odgrywają właściciele i menedżerowie. Wydaje się zatem, iż w obszarze kapitału intelektualnego, obok **potencjału intelektualnego pracowników i partycypacji pracowniczej**, można umieścić także pole **struktury własności** oraz pole **potencjału intelektualnego i skuteczności menedżerów**.

Zasoby **kapitału strukturalnego** to odpowiednia infrastruktura techniczna i organizacyjna umożliwiająca wykorzystanie wiedzy i informacji do celów biznesowych. Kapitał strukturalny jest kształtowany również przez kapitał klientów oraz relacje z głównymi klientami.

„W obecnych czasach dużego znaczenia nabiera zdolność przedsiębiorstwa do szybkich zmian technologicznych i organizacyjnych oraz sposobów działania” [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 69]. W przedsięwzięciach gospodarczych przedmiotem innowacyjności są głównie zmiany związane z **obszarem kapitału rzeczowego**, polegające na:

- wprowadzeniu do produkcji nowych wyrobów lub doskonalenie dotychczas istniejących,
- wprowadzeniu nowej lub udoskonalonej technologii produkcji,
- zastosowaniu nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzeniu zmian w organizacji zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji,
- otwarciu nowego rynku [Schumpeter 1960, s. 23].

Ten zakres przedmiotowy działań innowacyjnych w przedsięwzięciach gospodarczych wytycza kierunek poszukiwań czynników innowacyjności i konkurencyjności przede wszystkim w polach: **produktu, techniki – technologii** oraz **systemie logistycznym**.

Różnicowanie produktu w drodze poszerzenia asortymentu i/lub długości linii produktu, w sytuacji dysponowania wolną zdolnością produkcyjną i elastyczną technologią, stwarza korzystne warunki do rozwoju innowacyjności produktowej, zarówno pod względem techniczno-technologicznym, jak i kosztowym.

Możliwości poprawy jakości, doskonalenia wzorów użytkowych i marki, wydłużania cyklu życia produktu, osiągania wysokiego poziomu satysfakcjonowania

nabywcy poprzez powiększenie ilości produktu oraz różnicowanie produktu, kształtują kompetencje rozwoju innowacyjności produktowej, a także czynnik umiejętności wzmocnienia konkurencyjności kosztowej firmy.

Sprawnie funkcjonujący system logistyczny, który powoduje wzrost aktywności rynkowej, skracanie kanałów dystrybucji, uzyskanie i utrzymanie możliwie najkrótszego cyklu realizacji zamówienia, stały kontakt z klientem oraz sprawny serwis, jest podstawą utrzymania i wzmocnienia pozycji na rynku. Drugą istotną wartością systemu logistycznego związaną z jego zasobami rzeczowymi (obiekty handlowe, składy, środki transportu, sieć dystrybucji) są możliwości racjonalizacji kosztów przedsiębiorstwa.

Analiza **potencjału finansowego** przedsięwzięcia gospodarczego obejmuje aktualną strukturę majątku i kapitału, przewidywane przepływy pieniężne oraz możliwości pozyskania dodatkowych źródeł finansowania.

Oceniając strukturę majątku i kapitału, określa się **wolne środki finansowe** ulokowane w inwestycjach finansowych w zbędnym, nieprodukcyjnym majątku trwałym oraz kwoty możliwe do uzyskania z działań racjonalizujących kapitał obrotowy. W sumie tworzą one realne źródło finansowania przedsięwzięć innowacyjnych. Drugim źródłem będą **wolne przepływy pieniężne** generowane z działalności gospodarczej, oceniane na podstawie prognoz wyników działalności przedsiębiorstwa.

Trzecim potencjalnym źródłem finansowania są **możliwości pozyskania kapitału zewnętrznego**. Możliwości te określa się, wykorzystując szeroki zakres analiz finansowych przedsiębiorstwa, głównie zaś wskaźniki struktury majątku i kapitału, zadłużenia, wiarygodności kredytowej, rentowności zaangażowanych kapitałów, a także wymagania stawiane kredytobiorcom przez rynek kapitałowy.

Wolne środki kapitałowe, jakimi aktualnie dysponuje firma, prognozowane nadwyżki finansowe generowane z działalności bieżącej oraz kwoty możliwe do uzyskania z dostępnych źródeł finansowania zewnętrznego, w sumie kształtują czynnik określony jako zdolność finansowania działań innowacyjnych wspierających konkurencyjność firmy.

Proponowany podział zasobów przedsiębiorstwa nie jest zbiorem zamkniętym i w każdym przypadku analizy powinien być weryfikowany w zależności od wielkości przedsięwzięcia, jego specyfiki, branży, przedmiotu działalności, segmentu i zakresu rynku, do którego adresowany jest produkt.

4. Główne czynniki innowacyjności i konkurencyjności

Postulowaną listę **głównych czynników innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa** wraz z definicją czynnika i wskazaniem pól tematycznych¹, które z istotną siłą kształtują dany czynnik, sformułowano następująco:

¹ Założono możliwość istotnego oddziaływania pola tematycznego na więcej niż jeden czynnik.

1. Zdolność inwencji, kreowania i podejmowania innowacji oznacza dokonanie odkrywczej inwencji, przekształcenie jej w realistyczny projekt i dokonanie zastosowania tego projektu w działalności przedsiębiorstwa w celu utrzymania i/lub podniesienia jego konkurencyjności.

Podstawowe pola kształtujące ten czynnik to: potencjał intelektualny i skuteczność menedżerów, inteligencja firmy, potencjał intelektualny pracowników.

2. Umiejętność chłonności innowacji – oznacza proinwestycyjną postawę pracowników, menedżerów i struktur przedsiębiorstwa (chłonność wewnętrzna) oraz akceptację innowacji przez indywidualnych konsumentów czy nabywców (chłonność rynkowa).

Pola kształtujące czynnik: partycypacja pracownicza, potencjał intelektualny i skuteczność menedżerów, kapitał strukturalny, logistyka dystrybucji.

3. Zdolności strukturalne wzmocnienia pozycji konkurencyjnej to potencjalne możliwości powiększenia udziału w rynku, tkwiące w posiadanej infrastrukturze technicznej i organizacyjnej.

Główne pola tematyczne: potencjał kapitału strukturalnego, logistyka dystrybucji.

4. Kompetencje rozwoju innowacyjności produktowej to możliwości wzbogacenia cech indywidualnych produktu oraz asortymentu produktu na bazie posiadanego potencjału techniczno-technologicznego i finansowego.

Pola kształtujące czynnik: potencjał produktu, potencjał techniczno-technologiczny, inteligencja firmy.

5. Zdolności innowacyjne potencjału techniczno-technologicznego oznaczają stopień atrakcyjności i innowacyjności posiadanej techniki i technologii.

Główne pola kształtujące ten czynnik: potencjał techniczno-technologiczny, potencjał finansowy, inteligencja firmy.

6. Umiejętności wzmocnienia konkurencyjności kosztowej rozumiane są jako rezerwy kosztowe tkwiące w procesach zarządzania działaniami logistycznymi i produkcyjnymi.

Pola kształtujące czynnik: logistyka zaopatrzenia, logistyka dystrybucji, potencjał produktu, potencjał techniczno-technologiczny.

7. Zdolność finansowania działań innowacyjnych i działań wspierających konkurencyjność rynkową to aktualne nadwyżki kapitałowe oraz realne możliwości pozyskania źródeł finansowania wewnętrznego i zewnętrznego.

Podstawowe pola tematyczne: struktura majątku i kapitału, przewidywane przepływy pieniężne, możliwości pozyskania kapitału.

Mając zidentyfikowane pola tematyczne potencjału zasobowego oraz ich związek i siłę oddziaływania na określony czynnik innowacyjności, możemy przystąpić do oceny jakościowej i wartościowej poszczególnych czynników.

Analiza przypadku. Diagnozie potencjału innowacyjności i konkurencyjności poddano podmioty gospodarcze, jakie hipotetycznie powstałyby w wyniku prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego o umownej nazwie ALFA w formach: le-

asingu prywatyzacyjnego, wniesienia przedsiębiorstwa do spółki z udziałem Skarbu Państwa oraz sprzedaży przedsiębiorstwa w dwóch wariantach ceny sprzedaży [Pawłowski 2004, s. 173].

Zastosowanie metody diagnozy potencjału ma na celu udzielenie odpowiedzi na pytanie, która z form prywatyzacji i w jakiej mierze uaktywnia dodatkowy potencjał innowacyjności i konkurencyjności, innymi słowy, jakie podmioty powstałe w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa miałyby największe szanse rozwoju w konkurencyjnym otoczeniu.

Potencjał zasobowy badanego przedsiębiorstwa obejmuje dwa poziomy:

- „**poziom wyjściowy**” odnosi się do stanu zasobów przedsiębiorstwa przed przekształceniem i jest identyczny dla wszystkich analizowanych form,
- „**poziom zmiany**” odnosi się do możliwości zmiany istniejącego potencjału w wyniku procesu prywatyzacji, przy czym skala tej zmiany jest zróżnicowana i zależy od formy prywatyzacji.

Poziom wyjściowy oceniono na podstawie szerokich analiz zasobów przedsiębiorstwa i otoczenia konkurencyjnego wymaganych w dokumentacji prywatyzacyjnej oraz swobodnych, niesformalizowanych wywiadów z kadrą kierowniczą i samorządem przedsiębiorstwa. Punktem odniesienia oceny czynników był średni poziom ukształtowany w grupie trzech głównych konkurentów działających w branży analizowanego przedsiębiorstwa.

Do oceny poziomu zmiany potencjału innowacyjności i konkurencyjności podmiotów po przekształceniu wykorzystano także:

- diagnozę motywów i celów uczestników prywatyzacji [Pawłowski 2004],
- wyniki kalkulacji kosztu pozyskania kapitału wykonanej dla analizowanych wariantów przekształcenia [Pawłowski 2004],
- wyniki badań Instytutu Studiów Politycznych PAN [Jarosz 1998; 2003],
- inne wyniki badań przeprowadzanych w Polsce [Bałtowski 2002; Rudolf 2001].

Kształtowanie się potencjału rzeczowego na poziomie zmiany jest w znacznej mierze skutkiem inicjowania i efektywnego wykorzystania potencjału intelektualnego i finansowego. Dlatego ocena możliwości rozwoju innowacyjności produkcyjnej, potencjału techniczno-technologicznego czy też strukturalnego wzmocnienia pozycji konkurencyjnej jest silnie skorelowana z możliwościami kapitału ludzkiego, strukturalnego i możliwościami finansowymi w analizowanych opcjach inwestowania w mienie prywatyzowanego przedsiębiorstwa.

Ocena głównych czynników innowacyjności i konkurencyjności. Sposób oceny głównych czynników innowacyjności i konkurencyjności ma wymiar jakościowy i ilościowy (wartościowy). W pierwszej części diagnozy, po akceptacji struktury zasobów, przeprowadza się analizę pól tematycznych w aspekcie ich związków przyczynowo-skutkowych oraz siły oddziaływania na wskazane czynniki innowacyjności i konkurencyjności, a następnie na podstawie takiej analizy dokonuje się oceny ilościowej.

Pierwszy krok w ocenie ilościowej (tab. 1) polega na przypisaniu poszczególnym czynnikom określonych wag, które odzwierciedlają siłę oddziaływania tych czynników na innowacyjność i konkurencyjność firmy, powstałej w wyniku przekształcenia własnościowego. Suma wag wynosi 1. Została ona rozdzielona między 7 głównych czynników, według założenia zdecydowanie preferującego czynnik finansowy (0,3) oraz zdolność inwencji, kreowania i podejmowania innowacji (0,2). Pozostałym czynnikom przydzielono równe wagi (0,1), co w rezultacie prowadzi do w miarę równorzędnego traktowania sił oddziaływania wydzielonych obszarów zasobów.

Tabela 1. Ocena potencjału innowacyjności i konkurencyjności firm po prywatyzacji

Czynniki*	Waga	Przedsiębiorstwo	Spółka leasingowa		Spółka z udziałem Skarbu Państwa		Sprzedaż (wariant 1)		Sprzedaż (wariant 2)	
		poziom wyjściowy	poziom zmiany	ważona ocena czynnika	poziom zmiany	ważona ocena czynnika	poziom zmiany	ważona ocena czynnika	poziom zmiany	ważona ocena czynnika
1.	0,2	4	4	0,80	2	0,60	4	0,80	3	0,70
2.	0,1	3	4	0,35	3	0,30	4	0,35	3	0,30
3.	0,1	2	4	0,30	4	0,30	4	0,30	3	0,25
4.	0,1	3	3	0,30	4	0,35	4	0,35	3	0,30
5.	0,1	1	2	0,15	4	0,25	3	0,20	2	0,15
6.	0,1	4	2	0,30	3	0,35	3	0,35	2	0,30
7.	0,3	2	3	0,75	5	1,05	2	0,60	1	0,45
Suma wartości ważonych			2,95		3,20		2,95		2,45	

* numeracja zgodna z podaną wyżej listą czynników.

Źródło: opracowanie własne.

Do oceny poziomu wyjściowego i poziomu zmiany czynnika przyjęto skalę od zera do pięciu, przy czym: 0 oznacza brak potencjału; 1-2 – niski poziom; 3 – przeciętny poziom; 4-5 – wysoki poziom.

Ocena poszczególnych czynników jest średnią arytmetyczną ocen poziomu wyjściowego i poziomu zmiany, natomiast iloczyn średniej wartości czynnika i wagi tego czynnika określa ważoną wartość czynnika. Suma wartości ważonych jest wskaźnikiem innowacyjności i konkurencyjności nowej firmy. Ponieważ poziom potencjału wyjściowego oszacowano w odniesieniu do głównych konkuren-

tów, a poziom zmiany proporcjonalnie do skali potencjału wyjściowego, można przyjąć, że jest to wskaźnik właściwy do analiz porównawczych w ramach badanych wariantów przekształcenia, a także podmiotów działających w sektorze (branży) analizowanego przedsiębiorstwa.

5. Podsumowanie

Z przeprowadzonej diagnozy głównych czynników innowacyjności i konkurencyjności podmiotów powstałych w wyniku różnych form i wariantów przejęcia mienia przedsiębiorstwa ALFA wynika, że zdecydowanie najwyższą ocenę uzyskuje spółka z udziałem Skarbu Państwa. Natomiast najniższą osiąga podmiot, który przejmuje przedsiębiorstwo w formie jego sprzedaży przez Skarb Państwa, przy założeniu, że cena sprzedaży byłaby wyższa o ponad 20% od wartości przedsiębiorstwa wynegocjowanej w przypadku leasingu prywatyzacyjnego. Oceny spółki leasingowej i podmiotu kupującego przedsiębiorstwo ALFA po cenie równej wartości przedsiębiorstwa ustalonej w leasingu prywatyzacyjnym kształtują się na porównywalnym poziomie.

Wykonana diagnoza może być podstawą do następujących wniosków:

1) jakościowa i ilościowa ocena głównych czynników innowacyjności i konkurencyjności winna być wspomagana szerokimi analizami zasobów przedsiębiorstwa, zewnętrznymi badaniami efektywności działania spółek powstałych w wyniku prywatyzacji, a także analizą branży (sektora) lub wzorcowej firmy w branży,

2) syntetyczny wskaźnik innowacyjności i konkurencyjności firmy może być stosowany jako jedno z kryteriów wyboru formy prywatyzacji drogą bezpośrednią.

Można sądzić, iż przedstawiony przykład aplikacji metody pozwala na postawienie hipotezy o możliwościach jej szerszego zastosowania w analizach porównawczych podmiotów gospodarczych czy też w celach rankingowania i selekcji projektów inwestycyjnych.

Literatura

- Bałtowski M., *Przedsiębiorstwa sprywatyzowane w gospodarce polskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Breunan N., Connell B., *Intellectual capital: current issues and policy implications*, „Journal of Intellectual Capital” 2000 nr 3.
- Drucker P.F., *Innowacje a przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
- Edvinson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004.

- Guidelines and instruction for OECD symposium*, International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital, OECD, Amsterdam-Paris, June 1999.
- Guthrie J., *The management, measurement and the reporting of intellectual capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2000 nr 1.
- Jarosz M., *Prywatyzacja bezpośrednia*, PAN-ISP, Warszawa 1998.
- Jarosz M., *Pułapki prywatyzacji*, INP PAN, Warszawa 2003.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997.
- Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- Pawłowski J., *Metodyka oceny efektywności finansowej przedsięwzięć gospodarczych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- Petty R., Guthrie J., *Intellectual capital literature review*, „Journal of Intellectual Capital” 2000 nr 2.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990 (May-June).
- Quinn J.B., *Your company's most valuable asset: intellectual capital*, „Fortune” 1994 (October).
- Rudolf S., *Partycypacja pracownicza*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- de Sainte Marie G., *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem, 10 etapów*, Poltext, Warszawa 1993.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*, „Harvard Business Review” 1992 (March-April).
- Szymura-Tyc M., *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2002 nr 3.

METHOD OF ASSESSMENT OF AN ENTERPRISE INNOVATIVENESS AND COMPETITIVENESS POTENTIAL

Summary

The paper presents chosen concepts enterprise resources structure identification and an evaluation of resources potential. The author created his own method of diagnosing enterprise innovativeness and competitiveness potential. Within three types of engaged capital: the intellectual, tangible and financial one, 12 subject sets have been distinguished. These sets have been analysed as reason-effect relations and forces influencing main innovative and competitive factors. The verification of the method by means of a selected empirical case confirms its usefulness in choosing forms of enterprise privatisation; it also suggests the possibility of employing the method in comparative analyses, ranking and selecting of business projects.