

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 442

**Wyzwania w zarządzaniu kosztami  
i dokonaniemi**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Joanna Świrska-Korlub, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronach internetowych

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**

**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-597-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Wioletta Baran:</b> Rachunek kosztów w generowaniu kosztowej informacji zarządczej w podmiotach leczniczych / Cost accounting in generating cost management information in health care entities .....	11
<b>Barbara Batóg, Jacek Batóg, Wanda Skoczylas, Piotr Waśniewski:</b> Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu na potrzeby zarządzania dokonaniami przedsiębiorstw sektora produkcji artykułów spożywczych / Critical success factors identification for performance management of companies in food production sector .....	21
<b>Bogusława Bek-Gaik, Bartosz Rymkiewicz:</b> Model biznesu w raportowaniu zintegrowanym / Business model in integrated reporting .....	32
<b>Renata Biadacz:</b> Prezentowanie informacji na temat społecznej odpowiedzialności w zakresie ochrony środowiska w sprawozdawczości zewnętrznej przedsiębiorstw przemysłu przetwórstwa tworzyw sztucznych / Presentation of information on social responsibility of environmental protection in external reporting in enterprises of plastics processing industry .....	52
<b>Anna Bialek-Jaworska:</b> Zróżnicowanie kosztów kształcenia w szkołach wyższych a ich finansowanie / Differences in higher education costs and their financing .....	61
<b>Jolanta Chluska:</b> Kontrola kosztów w jednostce mikro / Cost control in micro entity .....	75
<b>Dorota Czerwińska-Kayzer:</b> Memoriałowe i kasowe wyniki przedsiębiorstwa w ocenie jego działalności na przykładzie przedsiębiorstw produkujących pasze / Accrual and cash results in assessment of company activity on the example of enterprises producing feed .....	83
<b>Marcin Czyczerski, Sebastian Lotz:</b> Rola przywództwa w zarządzaniu dokonaniem / The role of leadership in performance management .....	93
<b>Izabela Emerling:</b> Budżetowanie kosztów a zarządzanie podmiotem leczniczym / Budgeting costs vs. management of health care facility .....	102
<b>Wiktor Gabrusewicz:</b> Koszty prac rozwojowych w dokonaniach przedsiębiorstw / Development works costs of enterprises accomplishments .....	112
<b>Marek Gajewski:</b> Zastosowanie taksonomicznej analizy struktury kosztów rodzajowych do oceny poziomu koherencji działań podmiotów leczniczych / The use of the taxonomic analyzes of cost structure to an assessment of the coherence level in hospitals .....	122

<b>Rafał Jagoda:</b> Wpływ sezonowości na koszty i przychody przedsiębiorstwa z branży budowlanej / Seasonal impact on costs and income of enterprises in the building industry .....	136
<b>Elżbieta Jaworska, Grzegorz Bucior:</b> Koszty w przedsiębiorstwach hotelarskich / Costs in enterprises from hotel industry.....	146
<b>Jacek Jaworski, Marek Witkowski:</b> Podstawy koncepcyjne strategicznej karty wyników dla spółdzielni mieszkaniowej / Conceptual basis of Balanced Scorecard for housing cooperative .....	155
<b>Magdalena Jaworzyńska:</b> Znaczenie perspektywy interesariuszy w zarządzaniu strategicznym zakładem opieki zdrowotnej na przykładzie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej w Puławach / The role of perspective of stakeholders in the strategic management of health care facility on the example of health care in Puławy.....	165
<b>Beata Juralewicz:</b> Identyfikacja i wyodrębnianie przychodów i kosztów przewozów o charakterze użyteczności publicznej w przedsiębiorstwach transportu samochodowego / Identification and distinction of revenues and costs of public utility transport in bus enterprises .....	175
<b>Marta Kołodziej-Hajdo:</b> Kontrola zarządcza w jednostkach administracji publicznej – aspekty praktyczne / Management control in government administration units – practical aspects.....	184
<b>Bartosz Kołodziejczuk, Magdalena Szydelko:</b> Benchmarking w zarządzaniu kosztami przedsiębiorstwa / Benchmarking in business cost management .....	194
<b>Roman Kotapski:</b> Ośrodki odpowiedzialności i miejsca powstawania kosztów w przedsiębiorstwach wodociągowo-kanalizacyjnych / Responsibility centers and cost centers in water and sewerage companies.....	203
<b>Robert Kowalak:</b> Mierniki dokonań w kokpitach menedżerskich przedsiębiorstwa / Performance indexes in dashboard .....	213
<b>Marcin Kowalewski:</b> Systemy rachunku kosztów w <i>lean accounting</i> / Cost accounting of lean system.....	222
<b>Justyna Kujawska:</b> Koncepcja pomiaru efektywności podmiotu leczniczego / Effectiveness measurement concept of hospitals .....	230
<b>Dorota Kuźdowicz, Janina Jędrzejczak-Gas, Paweł Kuźdowicz:</b> Raportowanie przepływów strumieni wartości w systemie ERP / Reporting value stream flows in the ERP system.....	240
<b>Paweł Kuźdowicz:</b> Zastosowanie obliża kosztowego w analizie odchyleń przedsięwzięcia / Cost obligation of an enterprise .....	249
<b>Zbigniew Leszczyński:</b> Analizy wartości cyklu procesów w programie redukcji zużycia zasobów produkcyjnych (kosztów produkcji) / Value analysis of process cycle as a part of production resources reduction program (production costs) .....	258

<b>Grzegorz Lew:</b> Koszty klienta w przedsiębiorstwach handlowych / Customer costs in commercial companies .....	270
<b>Krzysztof Małys:</b> Analiza struktury kosztów w publicznych szkołach wyższych w Polsce / Cost structure analysis in institutions of public higher education .....	278
<b>Jarosław Mielcarek:</b> Falsyfikacja tradycyjnego modelu rachunku kosztów docelowych / Target costing traditional model falsification .....	290
<b>Andrzej Niemiec:</b> Identyfikacja krytycznych czynników sukcesu (CSFS) za pomocą macierzy istotności-sterowalności ( <i>Relevance-Manageability Matrix</i> ) na przykładzie firm sektora transportu lądowego / Identification of critical success factors by Relevance-Manageability Matrix on the example of land transport sector companies.....	304
<b>Maria Niepłowicz:</b> Analiza porównawcza zastosowania zrównoważonej karty wyników w podmiotach leczniczych / The use of Balanced Scorecard in health care organizations. Comparative analysis .....	317
<b>Bartłomiej Nita:</b> Krytyka zrównoważonej karty wyników / The critique of Balanced Scorecard .....	325
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Próba wyceny innowacji uelastyczniającej technologię wytwarzania / Attempt to evaluate innovation making manufacturing process flexible.....	334
<b>Edward Nowak:</b> Pojemność informacyjna rachunku zysków i strat małych jednostek gospodarczych / Information capacity of profit and loss accounts in small economic entities.....	349
<b>Ryszard Orliński:</b> Rachunek kosztów pacjenta na przykładzie szpitala / Cost accounting of patients on the example of hospital.....	358
<b>Sabina Rokita:</b> Możliwości wykorzystania strategicznej karty wyników w zarządzaniu działalnością innowacyjną przedsiębiorstwa / Possibilities of use of the Strategic Scorecard in enterprises innovative activity management.....	368
<b>Jolanta Rubik:</b> Wytyczne i uregulowania raportowania społecznej odpowiedzialności / Guidelines and regulations of corporate social responsibility reporting.....	379
<b>Wojciech Sadkowski:</b> Przegląd dotychczasowych modeli rachunku kosztów jakości / Review of existing models of quality costs calculation .....	388
<b>Beata Sadowska:</b> System pomiaru dokonań w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe – proces przygotowania i implementacji / Achievements measurement system at the State Forests National Forests Holding – process of preparing and implementation.....	399
<b>Dorota Śładkiewicz:</b> Nośniki wartości i ich rola w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa / Value drivers and their role in creating enterprise value.....	408

<b>Aleksandra Sulik-Górecka:</b> Wyzwania w rozliczaniu kosztów na potrzeby dokumentacji cen transferowych / Cost accounting challenges regarding transfer pricing documentation .....	417
<b>Anna Surowiec:</b> Rachunek kosztów działań jako jedna z metod zarządzania kosztami łańcucha dostaw / Activity-Based Costing as one of the methods of supply chain management .....	428
<b>Waldemar Szczepaniak:</b> Przychody z działalności badawczej jako miernik dokonań szkół wyższych – analiza w odniesieniu do wielkości relatywnych / Revenues from research activity as a measure of achievements of universities – analysis in relation to the relative value .....	438
<b>Olga Szolno:</b> System monitorowania realizacji celów w samorządowej jednostce budżetowej / System of monitoring the objectives achievements in self-government budget unit .....	447
<b>Alfred Szydelko:</b> Rola rachunkowości finansowej w pomiarze dokonań / The role of financial accounting in performance measurement .....	459
<b>Lukasz Szydelko:</b> Ekonomiczna wartość dodana w bankach spółdzielczych / Economic value added in cooperative banks .....	468
<b>Joanna Świerk:</b> Analiza gotowości polskich miast do wdrożenia strategicznej karty wyników / An analysis of readiness of Polish local authorities for implementation of Balanced Scorecard .....	478
<b>Monika Ucieszńska:</b> Pomiar w kontroli zarządczej funkcjonującej w administracji podatkowej / Measurement in management control in tax administration .....	487
<b>Piotr Urbanek:</b> Strategie uniwersytetów publicznych w Polsce – próba oceny / Strategies of public universities in Poland – an attempt to access .....	500
<b>Piotr Wanicki:</b> Innowacje jako źródło wartości przedsiębiorstwa / Innovation as a source of enterprise value .....	510
<b>Lidia Wiatrak:</b> Badanie satysfakcji klientów w kontekście zarządzania jakością w organach administracji podatkowej / Study of customer satisfaction in the context of quality management in the authority tax administration .	519
<b>Marcin Wierzbiński:</b> System zarządzania dokonaniem a model biznesowy / Performance management system vs. business model .....	533
<b>Grzegorz Zimon:</b> Koszty zarządzania kapitałem obrotowym w przedsiębiorstwie handlowym / Performance management system vs. business model	552

## Wstęp

Zmiany zachodzące na rynku, związane z coraz większą konkurencją, powodują, że przedsiębiorcy szukają rozwiązań dotyczących nie tylko utrzymania się na nim, lecz również rozwoju, co ma służyć poprawie ich pozycji względem innych jednostek gospodarczych. Zarządzanie kosztami i pomiar dokonań stanowią istotny element systemu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach. Są one stosowane w przedsiębiorstwach nie tylko dużych, ale również średnich i małych. Każda działalność jednostki gospodarczej generuje koszty, które powinny być pod stałą kontrolą zarządzających. Jest to temat wciąż aktualny w artykułach naukowych publikowanych w Polsce i na świecie, poruszany zarówno przez teoretyków, jak i praktyków.

Niniejszy zeszyt Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu jest poświęcony zagadnieniom zarządzania kosztami i pomiarowi dokonań. W związku z tym zawarte w nim artykuły dotyczą dwóch odrębnych tematycznie obszarów:

- zarządzania kosztami,
- zarządzania dokonaniem.

W obrębie każdego z nich zaprezentowano problemy zarówno teoretyczne, jak i praktyczne dotyczące systemów kosztów w podejmowaniu decyzji, mierników dokonań, raportowania dokonań.

Artykuły poświęcone zarządzaniu kosztami mają głównie charakter praktyczny. Ukazują przypadki jego zastosowania w szpitalu, podmiocie świadczącym usługi komunalne, szkole wyższej oraz w organach administracji podatkowej. Skupiają się również na rozważaniach poświęconych kontroli kosztów w jednostkach mikro, wprowadzonych do ustawy o rachunkowości w 2014 roku.

Teksty związane z tematyką zarządzania dokonaniem są połączeniem rozważań teoretycznych z empirycznymi. Dociekania teoretyczne dotyczą zagadnień pomiaru dokonań, raportowania dokonań, zastosowania narzędzi, jakimi są zrównoważona karta dokonań, budżetowanie, oraz kreowania wartości przedsiębiorstwa. Artykuły związane z wdrożeniem zarządzania dokonaniem w jednostkach gospodarczych dotyczą takich podmiotów, jak: zakład gospodarowania odpadami, jednostki samorządu terytorialnego, podmioty lecznicze, banki.

Redaktorzy zeszytu mają nadzieję, że opublikowane w nim artykuły będą inspiracją do poszukiwań nowych rozwiązań w obszarze zarządzania kosztami i dokonaniem, a jednocześnie pomogą rozwiązać problemy związane z ich wykorzystaniem w wybranych organizacjach.

*Robert Kowalak, Marcin Kowalewski, Piotr Bednarek*

**Piotr Wanicki**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: piotr.wanicki@ue.wroc.pl

---

## INNOWACJE JAKO ŹRÓDŁO WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

---

## INNOVATION AS A SOURCE OF ENTERPRISE VALUE

---

DOI: 10.15611/pn.2016.442.49

**Streszczenie:** Wartość przedsiębiorstwa jest kształtowana przez czynniki materialne i niematerialne. W celu maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa niezbędne jest poprawne rozpoznanie czynników mających bezpośredni wpływ na jego wartość. Czynniki te nazywane są nośnikami lub generatorami wartości (*value drivers*). W gospodarkach opartych na wiedzy przedsiębiorstwa bazują na innowacjach, jako czynniku tworzącym wartość. Celem niniejszego artykułu jest rozpoznanie znaczenia niematerialnych aktywów, w tym projektów innowacyjnych, w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa. W artykule zostanie również ukazane znaczenie tworzenia wartości zarówno dla akcjonariuszy, jak i interesariuszy, zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju. W prezentowanym artykule przedstawiono pojęcie wartości przedsiębiorstwa, zaprezentowano współczesne nośniki wartości przedsiębiorstw oraz ukazano rolę innowacji w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** wartość przedsiębiorstwa, zrównoważony rozwój, innowacje, kreowanie wartości.

**Summary:** The value of an enterprise is shaped by tangible and intangible factors. In order to maximize the value of the enterprise it is necessary to correct the identification of factors that have a direct impact on the value of the company. These factors are called carriers (value generators), value drivers. In knowledge-based economies, companies are based on innovation as a value creating factor. The aim of this article is to recognize the importance of intangible assets, including innovation projects in the process of creating enterprise value. The article also shows the importance of creating value for both shareholders and stakeholders, in accordance with the concept of sustainable development. This article presents the concept of enterprise value, contemporary enterprises value carriers and shows the role of the innovation in creating enterprise value.

**Keywords:** enterprise value, sustainable development, innovation, creating value.

### 1. Wstęp

Zagadnienia związane z innowacjami – kapitałem intelektualnym, aktywami niematerialnymi – są ściśle powiązane z zachodzącymi zmianami, które są efektem akumulacji i dostępności wiedzy. Innowacje w przedsiębiorstwie pozwalają na tworze-

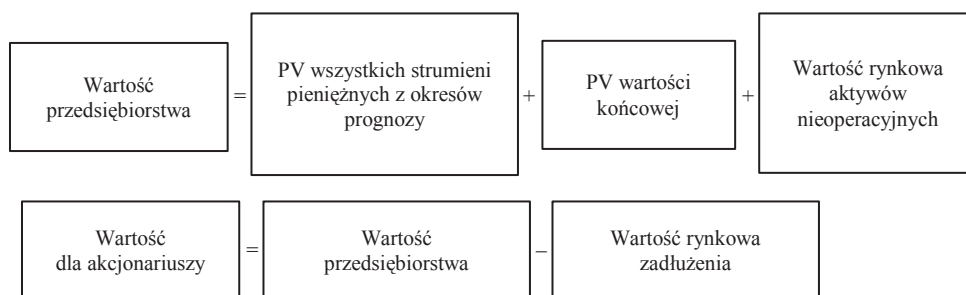


nie nowoczesnych źródeł przewag konkurencyjnych. Aktualnie wśród zarządzających przedsiębiorstwami można zauważyć wzrost znaczenia czynników niematerialnych, które wypierają kapitał finansowy, jako źródło tworzenia wartości. Bezpośrednim odzwierciedleniem tej sytuacji jest wyższa wartość rynkowa przedsiębiorstw, które opierają swą działalność na innowacjach, w stosunku do tradycyjnych przedsiębiorstw, których źródłem tworzenia wartości są aktywa materialne. Dlatego też ważnym zagadnieniem jest identyfikacja i znaczenie nowoczesnych źródeł tworzenia wartości przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest rozpoznanie znaczenia niematerialnych aktywów, w tym projektów innowacyjnych, w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa. W artykule zostanie również ukazane znaczenie tworzenia wartości zarówno dla akcjonariuszy, jak i interesariuszy, zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju.

## 2. Wartość przedsiębiorstwa

Zmieniające się dynamicznie otoczenie, które jest efektem rozwoju nowych technologii, produktów, globalizacji, zmusza właścicieli do zmiany podejścia w aspekcie kreowania wartości. Dlatego też powstał system zarządzania wartością przedsiębiorstwa VBM (*Value Based Management*), który polega na zastosowaniu procesu decyzyjnego wokół głównych czynników kreujących wartość przedsiębiorstwa. Głównym celem prowadzenia działalności jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy, a tym samym zwiększenie wartości dla innych podmiotów. Relacje pomiędzy wartością przedsiębiorstwa a wartością dla akcjonariuszy zaprezentowano na rys 1.



**Rys. 1.** Wartość przedsiębiorstwa a wartość dla akcjonariusza

Źródło: [Dudycz 2005, s. 39].

Z zależności przedstawionej na rys. 1 wynika, że wartość przedsiębiorstwa jest wypadkową aktualnej wartości wszystkich strumieni pieniężnych oraz aktywów nieoperacyjnych. Wartość dla właścicieli jest różnicą pomiędzy wartością przedsiębiorstwa a rynkową wartością zadłużenia [Dudycz 2005, s. 39].

Jednym z czynników, który ma decydujący wpływ na strategię zarządzania wartością przedsiębiorstwa, jest wybór do realizacji odpowiednich przedsięwzięć. W przypadku podjęcia dobrej decyzji w zakresie wyboru odpowiedniego projektu do realizacji wartość przedsiębiorstwa wzrośnie. Natomiast podjęcie błędnej decyzji jest przyczyną utraty wartości, a czasami nawet upadłości firmy. Dlatego też ważne jest zastosowanie kompleksowego podejścia do oceny wpływu realizowanych projektów na wartość przedsiębiorstwa, jak również generatorów wartości.

W literaturze pojęcie wartości przedsiębiorstwa jest definiowane jako:

- zdolność do generowania w przyszłości zysków z działalności dla właścicieli;
- suma wartości poszczególnych składników majątku;
- doświadczenia związane z pracą (w przypadku definicji z punktu widzenia pracowników);
- reputacja i marka danej jednostki gospodarczej [Nita 2007, s. 22].

W procesie budowania wartości przedsiębiorstwa można zidentyfikować zarówno czynniki materialne, jak i niematerialne [Dobiegała-Korona, Doliński 2006, s. 199]. Do czynników niematerialnych można zaliczyć markę, technologie, kulturę organizacyjną, kapitał ludzki, reputację, prawa autorskie, kontrakty handlowe. Należy zwrócić uwagę na to, że coraz częściej w celu zbudowania przewagi konkurencyjnej jednostki wykorzystują czynniki niematerialne. W kolejnym rozdziale zostaną przedstawione współczesne generatory wartości przedsiębiorstwa.

### 3. Współczesne nośniki wartości przedsiębiorstw

W niniejszym rozdziale zostanie przedstawiony przegląd klasyfikacji nośników wartości przedsiębiorstwa wraz z ich relacją oraz kierunkiem i siłą oddziaływania w procesie zarządzania wartością przedsiębiorstwa.

Na przestrzeni lat zmieniały się grupy czynników, które wpływają na wzrost wartości firmy. W przeszłości wyróżniano głównie czynniki o charakterze finansowym oraz marketingowym. Jednakże wskaźniki finansowe nie odzwierciedlają w pełni wartości przedsiębiorstwa. Wśród głównych zarzutów w stosunku do mierników finansowych należy wskazać to, że:

- nie stanowią kompleksowego systemu pomiaru i oceny wartości przedsiębiorstwa;
- odnoszą się do danych historycznych, przez co nie biorą pod uwagę długookresowych perspektyw;
- nie odzwierciedlają wartości pieniądza w czasie;
- są uzależnione od przyjętej polityki rachunkowości w przedsiębiorstwie [Nita 2008, s. 395-396].

W wyniku zidentyfikowania niedoskonałości miar finansowych na początku XXI w. uwzględniono również mierniki marketingowe, które pozwoliły na rozpoczęcie poszukiwań nowoczesnych generatorów wartości przedsiębiorstwa. Źródła wartości przedsiębiorstwa są poszukiwane w kapitale intelektualnym, strukturze or-

Finansowe	Marketingowe	Niematerialne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost sprzedaży</li> <li>• wzrost marży zysku operacyjnego</li> <li>• utrzymanie na dotychczasowym poziomie stopy podatkowej</li> <li>• wolniejszy wzrost kapitału pracującego w stosunku do wzrostu sprzedaży</li> <li>• obniżenie średnioważonego kosztu kapitału</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdobycie nowych klientów</li> <li>• utrzymanie dotychczasowych klientów</li> <li>• nowe kanały dystrybucji</li> <li>• umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa</li> <li>• kooperacja</li> <li>• zdobywanie nowych rynków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kapitał intelektualny</li> <li>• realizacja projektów innowacyjnych</li> <li>• sprawność wewnętrznej organizacji procesów</li> <li>• marka firmy</li> <li>• reputacja</li> <li>• skuteczna logistyka</li> <li>• kontrakty handlowe</li> <li>• rozwój kultury wewnętrznej</li> </ul>

**Rys. 2.** Wartość przedsiębiorstwa a wartość dla akcjonariusza

Źródło: [Rzempala, Rzempala 2014, s. 688].

ganizacyjnej, wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwie. Klasyfikację generatorów wartości zaprezentowano na rys. 2.

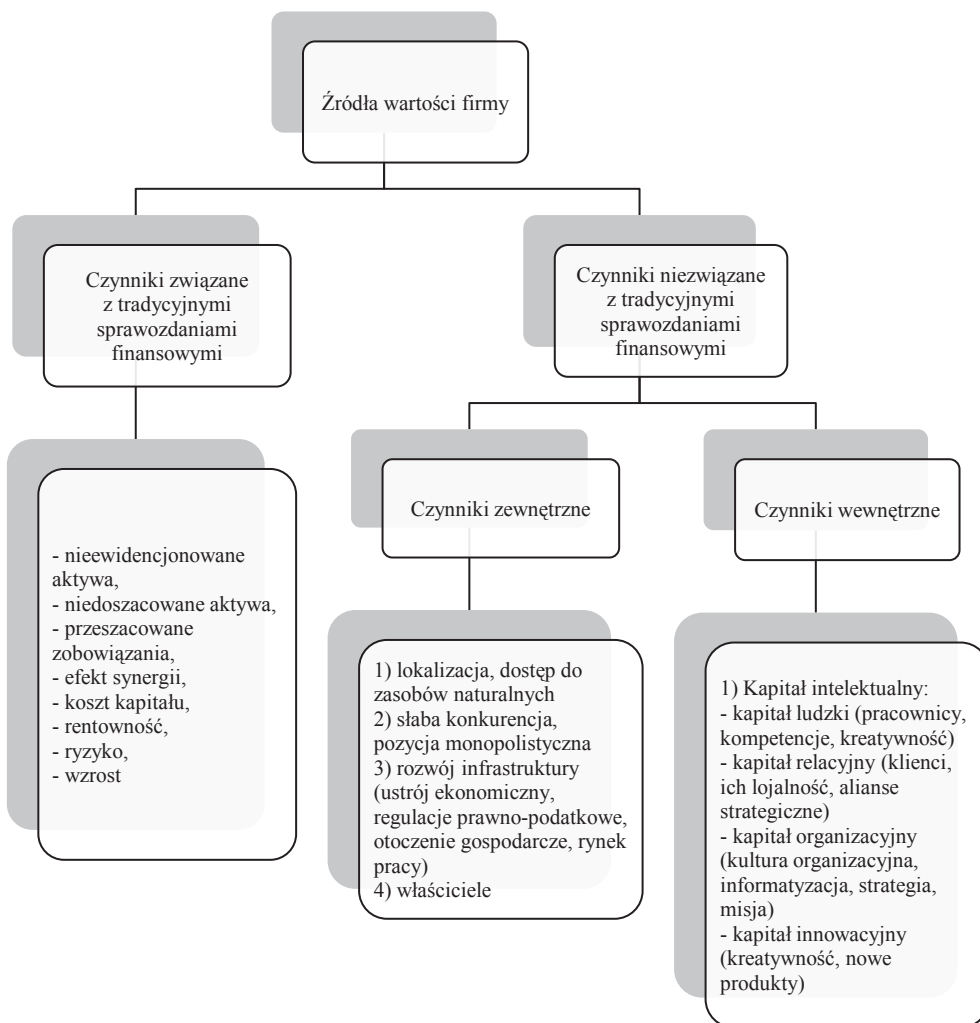
Z uwagi na specyfikę kapitału intelektualnego A. Marcinkowska prezentuje klasyfikację nośników wartości według źródeł wartości firmy (rys. 3). Wyróżnione zostały następujące dwie grupy:

- czynniki związane ze składnikami bilansu – składniki, które są wykazane w sprawozdaniu finansowym przedsiębiorstwa – w aktywach i pasywach;
- czynniki niezwiązane ze składnikami bilansu – składniki, które są w posiadaniu jednostki, ale niewykazywane w sprawozdaniach finansowych z uwagi na standardy rachunkowości.

Aktywa niematerialne nie są wykazywane w bilansie, a przyczyniają się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. J. Low i P.C. Kalafut zidentyfikowali 12 czynników niematerialnych, które są odpowiedzialne za tworzenie wartości w korporacjach. Należą do nich: przywództwo, wartość marki, kapitał ludzki, realizacje strategii, komunikacja i jawność, reputacja, sieci i sojusze, technologie i procesy, innowacyjność, organizacja i kultura w miejscu pracy, kapitał intelektualny oraz elastyczność [Kalafut, Low 2004, s. 13-14].

Zgodnie z przedstawionymi powyżej generatorami wartości należy w praktyce gospodarczej wykorzystywać czynniki niematerialne w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa. Poprawna identyfikacja oraz rozwój w przedsiębiorstwie tych czynników pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Czynniki te nazywane są kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa, na który składają się kapitał ludzki, organizacyjny oraz kapitał klientów.

W procesie kreowania wartości istotne jest również budowanie równowagi pomiędzy wartością tworzoną dla akcjonariuszy oraz interesariuszy, co określa się



**Rys. 3.** Klasyfikacja źródeł wartości

Źródło: [Rzempala, Rzempala 2014, s. 689].

mianem zrównoważonego rozwoju. Ważnym aspektem dla interesariuszy jest również maksymalizacja wartości, gdyż mają oni swój udział w procesie kształtowania aktywów przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia kreowania wartości istotna jest poprawna identyfikacja najważniejszych interesariuszy w przedsiębiorstwie.

Chris Laszlo w publikacji *Firma zrównoważonego rozwoju* wyjaśnia rolę zrównoważonego rozwoju w aspekcie kreowania wartości przedsiębiorstwa. Wskazuje, że zrównoważona wartość przedsiębiorstwa jest uwarunkowana zdolnością do ofe-

rowania klientom dostosowanej do ich potrzeb oferty z zyskiem, przy jednoczesnym spełnianiu oczekiwań społecznych [Laszlo 2008, s. 147]. Kluczową rolę w tym procesie odgrywają kreatywność oraz innowacyjne podejście osób zarządzających (menadżerów), których rolą jest dostarczenie najbardziej oczekiwanych wartości biznesowych akcjonariuszom, uwzględniając jednak interesariuszy oraz interesy klientów. Umiejętność zintegrowania powyższych kwestii i odpowiednie umiejscowienie ich w procesie planowania strategicznego, zarówno krótkoterminowego, jak i długofalowego w przedsiębiorstwach stanowi podstawę tworzenia biznesu, którego fundamentem jest zrównoważony rozwój. Jest to jednak dosyć skomplikowane i niełatwe do osiągnięcia zadanie ze względu na odmienne cele oraz oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy, m.in. takie jak: wysokość wynagrodzenia, możliwość awansu, poziom cen, jakość produktów itp.

#### 4. Innowacje w budowaniu wartości

W przedmiotowej literaturze można znaleźć wiele definicji wyjaśniających pojęcie innowacji. Jedna z definicji została przytoczona w podręczniku Oslo; innowacja (*innovation*) to nic innego jak wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem [Podręcznik Oslo]. Innowacje to także możliwość wprowadzania zmian czy też podjęcia nowej działalności.

Innymi słowy, aby mieć do czynienia z innowacją, musi powstać coś nowego dla firmy (produkt, metoda marketingowa, proces) oraz dla klienta.

Innowacje można skategoryzować w czterech grupach:

- innowacje produktowe,
- innowacje procesowe,
- innowacje marketingowe,
- innowacje organizacyjne.

Zasadniczym powodem, dla którego przedsiębiorstwa powinny wdrażać innowacje, jest uzyskanie nie tylko przewagi konkurencyjnej, lecz także stabilnej pozycji na rynku. Konkurencyjność, inaczej umiejętność, zdolność do konkurowania w przypadku przedsiębiorstw, można interpretować jako: zdolność do zrównoważonego rozwoju w długim okresie, zdolność do podnoszenia efektywności wewnętrznego funkcjonowania, zdolność do osiągania zysków czy też zdolność do osiągania sukcesu w rywalizacji gospodarczej.

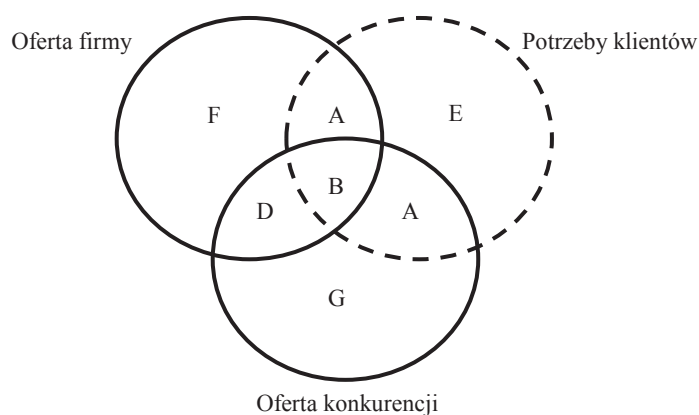
Innowacje jako wartości dla konsumenta dostarczają istotnych korzyści, które uzna on za unikatowe, jednak muszą pozostać one w jego zasięgu, muszą być dla niego dostępne oraz dostarczone w odpowiednim czasie.

Poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych doskonale opisuje „Strategia błękitnego oceanu” opracowana przez W. Chan Kim i R. Mauborgne. Według autorów polega ona na tym, że oszczędności kosztowe uzyskuje się, eliminując i ograniczając

czynniki, które w istotnym stopniu wpływają na nasilenie konkurencji w branży. Wartość dla nabywcy jest tworzona dzięki wprowadzaniu nowych czynników, których dana branża wcześniej nie oferowała. Z upływem czasu następuje dalsza redukcja kosztów, głównie dzięki efektowi skali [Chan Kim, Mauborgne 2006, s. 36].

Schemat wiedzy strategicznej ukrytej (rys. 4) przedstawia ideę strategii błękitnego oceanu. Ze schematu wynika, że menedżerowie powinni eliminować czynniki, które są kreowane przez przedsiębiorstwo, a nie zaspokajają one potrzeb klientów – obszar F+D oraz obszar bez lidera rynkowego – obszar B. Natomiast czynniki, które wyróżniają przedsiębiorstwo (obszar A), powinny być umacniane przez przedsiębiorstwo. Strategia firmy powinna również zakładać tworzenie nowej propozycji wartości dla interesariuszy, których potrzeby nie są zaspokajane przez innych konkurentów (obszar E).

Przedsiębiorstwo, które chce tworzyć swoją wartość w przyszłości, powinno poszukiwać pomysłów na innowacje i kształtować wyróżniające kompetencje, które można odnaleźć w obszarze A+E. Przedsiębiorstwo nie powinno angażować się w obszarach B+D, które są nazywane czerwonym oceanem.



- A – czym się wyróżniamy,
- B – obszary bez lidera rynkowego,
- C – czym wyróżnia się konkurencja,
- E – biała przestrzeń, czyli potrzeby klientów, których nie zaspokajają żaden z rynkowych graczy,
- D+F+G – wartości kreowane przez firmę i jej konkurencję, których klienci nie potrzebują.

**Rys. 4.** Wiedza strategiczna ukryta w trzech okręgach

Źródło: [Moore 2008, s. 72].

Na podstawie przedstawionych powyżej rozważań należy stwierdzić, że żadna nowa technologia, nowy produkt, który nie będzie zaspokajał potrzeb klientów, nie może być nazywany innowacją. Innowacje są czynnikiem w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa w sytuacji, kiedy tworzą nową wartość dla klientów i odpowiadają na ich potrzeby.

Zatem źródłem tworzenia wartości przedsiębiorstwa jest wartość, którą jednostka gospodarcza potrafi dostarczyć swoim klientom, przy uwzględnieniu innowacji, co pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa są zmuszone do prowadzenia działań zmierzających do wdrożenia innowacji, gdyż są one źródłem wartości klienta i przedsiębiorstwa. Wynika to z bardzo silnej konkurencji, która jest zdolna do szybkiego naśladowania (kopiowania) rozwiązań innowacyjnych, co skraca cykl życia produktu/usługi i przyczynia się do konieczności wdrażania nowych rozwiązań na rynek, odpowiadających potrzebom rynkowym.

Wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwach jest trudne dla zarządzających z uwagi na to, iż muszą stale utrzymywać i zwiększać wartość klienta i przedsiębiorstwa oraz prowadzić jednocześnie działania innowacyjne wartości dla klientów w celu zapewnienia dalszego wzrostu wartości klienta i przedsiębiorstwa [Dobiegała-Korona 2014, s. 29].

## 5. Zakończenie

Wartość przedsiębiorstwa jest kategorią wynikową, na którą wpływa wiele czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Zarządzanie nośnikami wartości pozwala na kreowanie wartości przedsiębiorstwa przy założeniu maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy, przy zachowaniu odpowiedniego tempa wzrostu przedsiębiorstwa. Kluczową rolę w procesie tworzenia wartości odgrywają innowacje, które pozwalają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Wzrost wartości oparty na działaniach innowacyjnych jest jednym z najbardziej pożądanym w gospodarkach opartych na wiedzy. Prawidłowa identyfikacja niematerialnych generatorów wartości pozwala na osiągnięcie zrównoważonego rozwoju i maksymalizacji korzyści dla akcjonariuszy i interesariuszy.

## Literatura

- Chan Kim W., Mauborgne R., 2006, *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Dobiegała-Korona B., 2014, *Innowacje w budowie wartości przedsiębiorstwa*, ZS WSH Zarządzanie, Warszawa.
- Dobiegała-Korona B., Doliński T., 2006, *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Dudycz T., 2005, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Kalafut P.C., Low J., 2004, *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Laszlo Ch., 2008, *Firma zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Marcinkowska M., 2006, *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Dobiegała-Korona B., Herman A., *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Mielcarz P., Paszczyk P., 2013, *Analiza projektów inwestycyjnych w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Moore A.G., 2008, *Aby osiągnąć sukces w perspektywie długookresowej, skoncentruj się na celach średniookresowych*, Harvard Business Review Polska, marzec.
- Nita B., 2007, *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Nita B., 2008, *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Paździor A., 2013, *Wycena wartości przedsiębiorstwa w warunkach destabilizacji rynków finansowych*, Difin, Warszawa.
- Podręcznik OSLO – zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji.
- Skoczylas S., 2007, *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Rzempala J., Rzempala A., 2014, *Kapitał intelektualny jako element wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803, Szczecin.
- Szczepankowski P., 2007, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.