Piotr Bartkowiak*

WIEDZA W ROZWOJU PRODUKTU NISZOWEGO JAKO DETERMINANTA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

1. WPROWADZENIE

W gospodarce wolnorynkowej podstawowym celem przedsiębiorstwa jest z reguły maksymalizacja dochodów, podnosząca wartość rynkową przedsiębiorstwa oraz umożliwiająca jego długotrwałą egzystencję i rozwój. W aktualnych uwarunkowaniach rynkowych zarząd i właściciele przedsiębiorstw chcący zwiększyć ekonomiczną efektywność posiadanych zasobów i realizowanych procesów gospodarczych, powinni stosować nowoczesne i skuteczne metody zarządzania. Wymaga to z jednej strony ustalenia czy dotychczasowa działalność przyniosła zamierzone efekty, a z drugiej strony wskazania kierunków i sposobów doskonalenia działalności w bliższej i dalszej przyszłości.

W kontekście powyższego, zdaniem I. Rutkowskiego¹, przedsiębiorstwa powinny w coraz większym stopniu pogłębiać oraz angażować swoje kompetencje w rozwój i wprowadzanie nowych produktów na rynek. Dodatkowo, aby zwiększyć prawdopodobieństwo powodzenia strategii implementacji nowego produktu przedsiębiorstwa, należy także stworzyć odpowiednie warunki, które będą w znacznym stopniu determinować efektywne zarządzanie tym procesem.

Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia w warunkach rozwoju sektorów gospodarki opartej na wiedzy, w których klient i dostosowany do jego potrzeb – wysokomarżowy produkt – staje się kluczowym czynnikiem wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Rosnące znaczenie w działalności przedsiębiorstwa przełomu XX i XXI w. takich aktywów niematerialnych, jak wiedza i własność intelektualna² legły

* Dr hab., prof. nadzw. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

¹ I. Rutkowski, *Metodyczne i kompetencyjne uwarunkowania rozwoju nowego produktu w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 5.

² Jak zauważa R. Borowiecki i M. Romanowska za cechę nowej ekonomii uważa się koncentrację na zasobach niematerialnych, w szczególności na kapitale intelektualnym [za:] R. Borowiecki, M. Romanowska, *System informacji strategicznej*, [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001, s. 15.

u podstaw pojawienia się terminu „new economy”. Nowa gospodarka to taka, w której podmioty gospodarcze mogą uzyskać informacje i stosować wiedzę, zmieniając swoje możliwości strategiczne³. Zatem dotarcie i wykorzystanie zdecentralizowanej wiedzy, staje się niezwykle aktualnym i ważnym problemem naukowym, który powinien zostać rozpoznany⁴.

Podając dyskusję nad wypracowaniem koncepcji oraz mechanizmów implikujących zdolność organizacji do tworzenia nowej wartości dla różnych grup interesariuszy można wskazać, że obecnie menedżerowie wykorzystują zarówno model przedsiębiorstwa elastycznie dostosowującego się do ciągłych i nieprzewidywalnych zmian rynkowych, jak i model przedsiębiorstwa działającego w oparciu o wysokomarżowy produkt niszowy.

W strategii Unii Europejskiej do 2012 r. artykułuje się potrzebę tzw. inteligentnego rozwoju, tj. działań zmierzających do zwiększenia roli wiedzy i innowacji jako siły sprawczej przyszłego rozwoju⁵. Zatem organizacja powinna być zdolna do „myślenia” – „słyszac”, „widząc i czując” otoczenie oraz własne zasoby wiedzy⁶.

Współczesne koncepcje i teorie zarządzania eksponują rolę wiedzy w skutecznym funkcjonowaniu organizacji. Stąd też w większym, niż dotychczas, stopniu zwraca się uwagę na doskonalenie pracowników – inżynierów wiedzy, pozwalające powiększać zarówno ich kompetencje (w tym wiedzę), jak i kompetencje całej organizacji, a w ujęciu holistycznym prowadzi to do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

2. WIEDZA JAKO ZASÓB W PRZEDSIĘBIORSTWIE⁷

Kompetentny menedżer to pracownik, który dzięki odpowiedniej postawie i cechom osobowości będzie chciał i potrafił pozytywnie wykorzystać swoją

³ E. Skrzypek, *Uwarunkowania jakości klienta w realiach nowej ekonomii*, [w:] T. Borys, P. Rogala (red.), *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 551.

⁴ B. Nogalski, A. Kowalczyk, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 10.

⁵ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Sustainable enterprise (przedsiębiorstwo przyszłości) – odpowiedzią na kryzys ekonomiczny*, [w:] I. K. Hejduk (red.), *Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*, Wydawnictwo Orgmasz, Warszawa 2011, s. 32.

⁶ B. Nogalski, A. Kowalczyk, *op. cit.*, s. 10.

⁷ P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, *Wiedza tworzy kompetencje współczesnego menedżera – rozważania systematyzujące*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje – strategie – analiza*, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 123–127.

wiedzę i umiejętności⁸. Wobec powyższego można przyjąć, że poziom kompetencji jest zależny od posiadanej wiedzy, na którą składają się doświadczenie, informacje bieżące i ich kontekst, zdolności osobiste oraz umiejętność ich wykorzystania i wreszcie sama postawa, motywacja i zachowania oraz wartości.

Wiedza jest różnie definiowana w literaturze przedmiotu. Często przyjmuje się ją za jeden z najważniejszych elementów kapitału intelektualnego, a nawet za jedyny zasób ekonomiczny (pozostałe sprowadzając do roli czynników uzupełniających).

Dzisiejsze definicje wiedzy i zarządzania tym zasobem są jeszcze bardziej rozmyte i nieostre. Zdaniem N. Luhmana wiedza nie jest stanem (który można zarchiwizować), ani procesem (którego można się nauczyć), lecz strukturą, która umożliwia i ułatwia posługiwanie się informacją⁹.

Wiedza w ujęciu ogólnym jest informacją o rzeczywistości magazynowania w pamięci podmiotu działania¹⁰. Jeżeli podmiotem działania jest człowiek, to wiedzę można określić jako treści utrwalone w umyśle ludzkim w rezultacie gromadzenia doświadczeń i uczenia się¹¹.

L. Pacholski¹² zauważa, że przez pojęcie wiedzy rozumie się zbiór wiadomości z określonej dziedziny oraz wszelkie zobiektywizowane i utrwalone formy kultury umysłowej i świadomości społecznej, powstałe w wyniku kumulowania doświadczeń i uczenia się. W sensie logicznym wiedzę można także definiować jako symboliczny opis otaczającego nas świata rzeczywistego, charakteryzujący aksjomatyczne i empiryczne relacje oraz zawierający procedury, które manipulują tymi relacjami. M. Armstrong¹³ uznaje natomiast, że wiedza to zastosowanie i produktywnie wykorzystanie informacji.

Według E. Skrzypek¹⁴ wiedza jest źródłem wartości produktów, a także wartości firmy, czyli jest głównym zasobem organizacji, który integruje inne czynniki wytwórcze. Wiedza jest warunkiem racjonalności, innowacyjności i efektywności oraz czynnikiem decydującym o konkurencyjności.

⁸ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000, s. 17.

⁹ N. Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 1997, s. 124.

¹⁰ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 269.

¹¹ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1996, s. 310.

¹² L. Pacholski, *Ergonomiczny dylemat epoki przemysłowej*, [w:] S. Trzcieliński (red.), *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 116.

¹³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 704.

¹⁴ E. Skrzypek, *Wiedza i jej jakość jako narzędzie doskonalenia organizacji*, [w:] J. Łańcucki (red.), *Rola znormalizowanych systemów zarządzania w zrównoważonym rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 23.

Cztery cechy odróżniające wiedzę od innych zasobów organizacji podają M. W. Grudzewski i I. K. Hejduk, którzy dzielą te cechy na¹⁵:

- dominujące – wiedza jest zasobem strategicznym;
- niewyczerpalne – podczas nabywania i przekazywania wiedzy jej zasób nie zmniejsza się (nie może być konsumowana);
- symultaniczne – możliwe jest wykorzystywanie wiedzy przez wiele osób, w różnych miejscach i w tym samym czasie;
- nieliniowe – nie występuje liniowa zależność między przyrostami wiedzy i zwiększaniem korzyści.

Reasumując, wiedza w organizacji to główny czynnik jej funkcjonowania i rozwoju. To źródło uzyskiwania przewagi konkurencyjnej i tworzenia zasobów materialnych.

Menedżer wykorzystując posiadaną przez siebie wiedzę oraz dostępne informacje na temat sytuacji w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu, podejmuje decyzje. Na wiedzę menedżera składa się wiedza zdobyta w trakcie kształcenia się i doskonalenia zawodowego, bieżąca wiedza z wnętrza, jak i z otoczenia organizacji, trendy i tendencje zachodzące w gospodarce w skali mikro- i makrootoczenia, sytuacja w branży czy sektorze oraz sytuacja społeczna i polityczna, jak również doświadczenia menedżera, jego intuicja i wyczucie zawodowe będące wynikiem posiadanej praktyki¹⁶.

Analiza zaprezentowanych poglądów prowadzi do sformułowania konkluzji, które w syntetycznym ujęciu można przedstawić w następujący sposób:

- zasoby wiedzy przekształcone w wartość dla organizacji stanowią podstawę tworzenia i rozwijania kapitału intelektualnego¹⁷;
- kapitał intelektualny powstaje na bazie zarządzania zasobami wiedzy, które mogą być źródłem oraz tworzywem wartości współczesnego przedsiębiorstwa;
- ważne są szczególnie te aktywa wiedzy, które są istotne z punktu widzenia strategicznych celów danej organizacji, dające się skutecznie i efektywnie wykorzystać¹⁸.

¹⁵ M. W. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw, Warszawa 2003, s. 5.

¹⁶ M. Nycz, *Pożyczanie wiedzy menedżerskiej. Podejście technologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 8.

¹⁷ M. Bratnicki zauważa, że kapitał intelektualny jest sumą wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktycznym przekształceniem tej wiedzy w składniki wartości firmy. Zob. M. Bratnicki, *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo GNOME, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach, Katowice 2001, s. 111.

¹⁸ W. Walczak, *Kreowanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Master of Business Administration”, marzec–kwiecień 2010, nr 2(103), Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 106.

3. PRODUKT NISZOWY W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA¹⁹

W praktyce gospodarczej występują liczne formy organizacji prowadzących działalność i realizujących najróżniejsze cele społeczno-gospodarcze²⁰. Jednym z najważniejszych działów gospodarki narodowej jest przemysł. Działalność przemysłowa polega na wytwarzaniu tysięcy wyrobów różniących się charakterem, sposobem produkcji lub przeznaczeniem²¹. Podmioty wytwórcze tworzy się do realizacji określonych celów, które w warunkach gospodarki rynkowej stanowią rozwinięcie celu nadrzędnego, jakim jest zaspokajanie materialnych i kulturowych potrzeb społeczeństwa²².

Dominującą cechą przedsiębiorstwa wytwórczego jest proces produkcji, który (uogólniając i upraszczając) polega na przetwarzaniu surowca na produkt gotowy, przy czym w konkretnym przedsiębiorstwie „surowcem” będzie każdy materiał (przedmiot) przetwarzany i wychodzący w postaci zmienionej w produkt gotowy, zaś „produktem gotowym” będzie każdy wyrób finalny przedsiębiorstwa przeznaczony bądź do dalszej przeróbki bądź wykorzystania w innym przedsiębiorstwie, bądź do bezpośredniego zaspokojenia potrzeb konsumentów²³.

Działalność nowoczesnego przedsiębiorstwa przemysłowego jest złożona. Rozwój nauki i techniki, znajdujący odbicie w procesach produkcyjnych²⁴, w technicznym wyposażeniu warsztatów wytwórczych, przyczynia się nie tylko do wzrostu ilościowego i jakościowego produkowanych wyrobów, do wzbogacenia ich asortymentu, lecz również do stosowania coraz bardziej zróżnicowanych i ekonomicznie efektywniejszych procesów technologicznych²⁵. Rozwój

¹⁹ P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, *Implementacja produktu niszowego jako kryterium wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] E. Urbańczyk, A. Gąsior, E. Mioduchowska-Jaroszewicz, M. Romanowska (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Nr 736, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia Nr 55, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012, s. 515–521.

²⁰ H. Mreła, *Jak organizować zakład pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1972, s. 5.

²¹ J. Trzoda, *Ekonomika przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1975, s. 12.

²² H. Pietrowski, *Projektowanie systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa przemysłowego*, PWE, Warszawa 1977, s. 9.

²³ Z. Heidrich, *Zasady organizacji i kierownictwa*, WNT, Warszawa 1971, s. 15.

²⁴ Proces to łańcuch aktów (zdarzeń), zachodzących w danym czasie, ujmowanych jako całość ze względu na jakieś wyróżnione cechy [za:] T. Pszczołowski, *op. cit.*, s. 185.

Proces produkcyjny jest to odpowiednio uporządkowany zespół działań, prowadzących do wytworzenia wyrobu. W fabryce obejmuje on pobranie materiału, wykonanie serii czynności technologicznych, transportowych, kontrolnych itp., i dostarczeniu gotowego wyrobu do magazynu [za:] W. Stolarek, *Podstawy organizacji produkcji*, WNT, Warszawa 1971, s. 23.

²⁵ Proces technologiczny jest to zamierzony i uporządkowany ciąg dyskretnych działań występujących w systemie produkcyjnym w odniesieniu do wyrobu. J. Duda i A. Samek uważają, że system wytwarzania jest zbiorem elementów, którego funkcją jest proces technologiczny. W tym procesie zachodzą zmiany stanu obiektu od stanu początkowego do końcowego oraz zmiany pole-

ten pociąga z kolei za sobą zasadnicze zmiany w procesach mających pomocniczy i uzupełniający charakter w stosunku do procesów bezpośrednio związanych z produkcją wyrobów.

Ogromna różnorodność produktów powoduje, że są one klasyfikowane według różnych kategorii²⁶. Pierwsza z nich jest związana z odbiorcą produktów. Według niej produkty dzieli się na konsumpcyjne – przeznaczone do spożycia przez ostatecznych konsumentów oraz przemysłowe – wykorzystywane w produkcji różnych dóbr i usług. Biorąc pod uwagę kryterium trwałości i materialności produkty dzieli się z kolei na dobra nietrwałe i trwałe oraz usługi. Ze względu na skalę oferty można mówić o produktach lokalnych i globalnych. Ostatni z podziałów wyróżnia dobra komplementarne i substytucyjne²⁷.

Na sukces rynkowy produktu składa się wiele elementów, które dla klienta mają określoną wartość. Im większa, z punktu widzenia klienta, jest ta wartość, tym samym przedsiębiorstwo ma większe szanse na zdobycie usatysfakcjonowanych klientów, co w ostatecznym rezultacie zapewnia jemu maksymalny zysk. Jednak decydującym warunkiem osiągnięcia przez produkt sukcesu rynkowego jest jego zdolność do zaspokojenia określonych potrzeb, a nawet pragnień konsumenta. Oznacza to, że klient kupując produkt nabywa nie tylko same jego cechy fizyczne, ale głównie określone korzyści, takie jak wartości użytkowe i oczekiwania związane z danym produktem. Produkt stanowi zatem wiązkę powiązanych ze sobą cech fizycznych, użyteczności oraz korzyści²⁸.

4. PROPOZYCJA KREOWANIA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEZ IMPLEMENTACJĘ PRODUKTU NISZOWEGO

W klasycznej ekonomii przedsiębiorstwo to „czarna skrzynka”, mechanicznie przetwarzająca nakłady w efekty zgodnie z zasadą maksymalizacji zysku, do której redukuje się cel przedsiębiorstwa. Owa maksymalizacja zysku to dążenie firm do ustalenia wielkości produkcji, przy której zysk, po opłaceniu wszystkich niezbędnych czynników produkcji, będzie największy. Założenie teorii neoklasycznej dotyczące maksymalizacji zysku było przez długi czas krytykowane ze względów metodologicznych. Zostało także podważone przez praktykę działania przedsiębiorstw. Szczególnie zjawisko to stało się widoczne w sytuacji rozdziele-

gające na łączeniu poszczególnych elementów w gotowy wyrób [za:] J. Duda, A. Samek, *Sformalizowany opis metod projektowania procesów technologicznych*, [w:] Materiały Konferencji Naukowo-Technicznej, *Projektowanie procesów technologicznych TTP'98*, Sekcja Podstaw Technologii KBN PAN, Poznań–Czerniejewo 1998, s. 8.

²⁶ A. Kopczyńska, *Zarządzanie produktami i usługami*, [w:] H. Mruk (red.), *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 73.

²⁷ H. Mruk, P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1999, s. 17–57.

²⁸ J. Wiechoczek, *Marketingowa strategia produktu ponadnarodowego koncernu motoryzacyjnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003, s. 101.

nia własności i zarządzania w dużych spółkach kapitałowych w II połowie XX w. Krytyka maksymalizacji zysku, jako celu działania przedsiębiorstwa stała się przesłanką powstania alternatywnych teorii przedsiębiorstwa m. in. teorii menedżerskich i teorii behawioralnych²⁹.

Zmieniające się warunki, w których obecnie funkcjonują przedsiębiorstwa wymuszają wybór nowych wzorców działalności³⁰ i poszukiwanie nowych źródeł wartości przedsiębiorstwa. To właśnie identyfikacja i skuteczne zarządzanie tymi czynnikami decyduje o budowaniu wartości firmy na rynku w długim okresie³¹.

Zarządzanie zorientowane na wartość przedsiębiorstwa³² określane jest jako formalne i systematyczne podejście do zarządzania podmiotem, skierowane na osiągnięcie celu, jakim jest maksymalizacja tejże wartości dla wszystkich grup interesariuszy w długim okresie. Dzieje się to dzięki optymalnemu wykorzystaniu ekonomicznych mechanizmów zarządzania wartością. Zarządzanie zorientowane na wartość nazywane jest niekiedy podejściem do zarządzania, w którym ogólne zamierzenia firmy, techniki analityczne i procesy zarządcze skierowane są na to, aby pomóc podmiotowi maksymalizować jego wartość poprzez skoncentrowanie procesów decyzyjnych na kluczowych czynnikach tworzących tę wartość³³.

Koncepcja maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy wzbudza wiele kontrowersji. Z jednej strony wydaje się naturalnym, że przedsiębiorstwo będące własnością prywatną powinno realizować wyłącznie cele swoich właścicieli. W przeciwnym razie grozi mu wycofanie kapitału i utrata potencjalnych inwestorów. Z drugiej jednak strony uważa się, iż w ustalaniu strategii działania przedsiębiorstwo powinno brać pod uwagę interesy podmiotów powiązanych z jego funkcjonowaniem, tzw. grup interesów czy interesariuszy. Stanowisko takie jest charakterystyczne dla podejścia zwanego *stakeholder approach*. Zgodnie z tym podejściem cel przedsiębiorstwa jest wypadkową celów, odpowiedzialności i ograniczeń, ustalonych w drodze przetargów i kompromisów pomiędzy grupami interesów. Dodatkowo koncepcja ta traktuje szeroko pojmo-

²⁹ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001, s. 47–250.

³⁰ E. Skrzypek, *Miejsce zasobów niematerialnych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2003, s. 64.

³¹ B. Dobiegała-Korona, A. Herman, *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006, s. 11.

³² Określane jako (*Value Based Management – VBM*) – zarządzanie zorientowane na wartość lub jako zarządzanie wartością firmy [za:] C. D. Ittner, D. F. Larcker, *Assessing Empirical research in managerial accounting. A value-based management perspective*, „Journal of Accounting and Economics” 2010, No. 32, s. 349–410.

³³ A. Rappaport, *Creating shareholder value. A guide for managers and investors*, Simon&Schuster, New York 1996 [za:] K. Krzakiewicz, *Przesłanki i dylematy wykorzystania koncepcji zarządzania przez wartość*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A(149), Warszawa, s. 59.

ny biznes jako integralną część społeczeństwa, a nie dziedzinę o celach wyłącznie ekonomicznych³⁴.

Przyjęcie maksymalizacji wartości dla właścicieli, jako nadrzędnego celu funkcjonowania przedsiębiorstwa, ma określone konsekwencje dla zarządzania nim. Potrzebna jest bowiem strategia, która w najlepszy sposób będzie zaspokajała interesy właścicielskie. Zatem wszystkie zasady, procedury i metody zarządzania powinny być podporządkowane tak zdefiniowanemu celowi.

Poszukując nowych źródeł wartości przedsiębiorstwa coraz powszechniej uznaje się rosnącą rolę implementowanego produktu. Na obecnym etapie rozwoju gospodarki ma się do czynienia z sytuacją, w której w celu zaspokojenia tych samych potrzeb wytwarzanych jest wiele podobnych produktów lub usług. W takich warunkach twierdzi się, że to właśnie produkt staje się sposobem odróżnienia firmy od konkurencji oraz drogą do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej i podniesienia wartości firmy. W związku z prowadzonymi rozważaniami dotyczącymi wpływu wartości implementowanego produktu na wartość przedsiębiorstwa należy w dalszej części opracowania odpowiedzieć na pytanie czy implementowanie wysokomarżowych produktów niszowych ma wpływ na wartość przedsiębiorstwa i jaka jest skala tego wpływu.

5. MARŻA PRODUKTU NISZOWEGO JAKO DETERMINANTA WZROSTU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Rachunek kosztów stanowi względnie wyodrębniony podsystem w systemie informacyjnym rachunkowości³⁵. Podstawowym celem rachunku kosztów jest dostarczenie użytkownikom lub zainteresowanym wieloprzekrojowych informacji ekonomicznych dotyczących kosztów przedsiębiorstwa, przy czym informacje dostarczane przez rachunek kosztów są wykorzystywane przez dwie grupy użytkowników, tj. zewnętrznych (z otoczenia przedsiębiorstwa) oraz wewnętrznych (w ramach przedsiębiorstwa).

Ważnym zagadnieniem związanym z ustalaniem kosztów jest prawidłowa specyfikacja obiektów kosztów, które są przedmiotami odniesienia. Obiekty te powinny być określone pod względem zakresu przedmiotowego oraz jednostek miary.

Należy więc wyróżnić produktowe i procesowe kryterium wyodrębniania kosztów. Mówiąc o kryterium produktowym obiektami odniesienia będą wytworzone produkty, natomiast przy podejściu procesowym proces technologiczny, jako całość lub elementy procesu technologicznego, takie jak operacje technologiczne czy też czynności zadania produkcyjnego.

³⁴ M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa, 2000, s. 19–21.

³⁵ E. Nowak, M. Wierzbński, *Rachunek kosztów. Modele i zastosowania*, PWE, Warszawa 2010, s. 15.

Odpowiedzią na niedostatki rachunku kosztów pełnych³⁶ jest wprowadzenie rachunku kosztów zmiennych, nazywanego także rachunkiem kosztów częściowych. Kosztami zmiennymi są te koszty, których poziom zależy od wielkości produkcji. Koszty te są wówczas traktowane jako koszty aktywności produkcyjnej³⁷.

Sposób ustalania kosztów zależy od specyfiki danego przedsiębiorstwa, złożoności produktu i stosowanych metod wytwarzania. Przy wyznaczaniu kosztów produkcji danego wyrobu ma zastosowanie podstawowa formuła kosztów, zgodnie z którą:

$$\text{koszty produkcji danego wyrobu} = \text{koszty surowca/materiału} + \\ + \text{koszty pracy} + \text{pozostałe koszty}$$

Koszty materiałów są wyznaczone dla danej specyfikacji materiałów niezbędnych do wytworzenia danej jednostki produktu. Opracowanie procesu technologicznego obróbki rozpoczyna się od określenia półwyrobu – sposobu wykonania (zależnego od rodzaju przyjętego przez konstruktora materiału) i dokładności uzyskiwanej danym sposobem³⁸. Informacje te decydują o strukturze dalszego procesu technologicznego obróbki. Dokonując specyfikacji materiałów, należy uwzględnić rodzaje materiałów niezbędnych do wykonania jednostki produktu, a ponadto wymagania jakościowe materiałów oraz normalne straty produkcyjne. Współczesną tendencją jest bowiem, stosowanie materiałów produkcyjnych o coraz większej jakości i wytrzymałości.

Operacja wytwórcza to zespół standardowych czynności, które wykonywane są powtarzalnie, niezależnie od rodzaju produktu finalnego. Istotą zestawienia kalkulacji operacji jest rejestracja kosztów przerobu, to znaczy robocizny bezpośredniej i ogólnych kosztów, według operacji składających się na proces wytwarzania produktu lub usługi. Koszty przerobu przypisuje się do fizycznych jednostek produktu podlegających obróbce na każdym stanowisku wykonującym operacje. Istnieje wiele odmian tego samego produktu, dlatego w procesie wytwórczym różnią się one określonym zbiorem operacji wytwórczych, które muszą być wykonane, aby powstał produkt finalny.

Jeśli porównana zostanie produkcja standardowego i złożonego wyrobu, to można stwierdzić, że wytwarzając produkt złożony wykonuje się więcej czynności operacyjnych, a więc inne są koszty przerobu. Jest to więc pogłębienie koncepcji kalkulacji zleceńowej. Zamiast odnosić koszty ogólne bezpośrednio do

³⁶ Informacje generowane przez rachunek kosztów pełnych są mało przydatne przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych w krótkim okresie.

³⁷ E. Nowak, M. Wierzbński, *op. cit.*, s. 59. Szerzej temat kosztów zmiennych w zarządzaniu przedsiębiorstwem omówiono [w:] E. Nowak, *Rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.

³⁸ E. Pająk, *Zaawansowane technologie współczesnych systemów produkcyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2000, s. 14.

wyrobu, przypisuje się je poszczególnym operacjom, zaś poprzez operacje, poszczególnym wyrobom. Koszty robocizny bezpośredniej i koszty ogólne traktuje się łącznie jako koszty przerobu. Koszty przerobu przypisuje się do produktów odrębnie dla każdej operacji, przy zastosowaniu właściwej podstawy doliczenia, np. maszynogodzin.

W prezentowanej grupie kosztów znajdują się koszty narzędzi specjalnych, koszty energii, amortyzacja, podatki i opłaty, ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia oraz pozostałe koszty, jak koszty podróży służbowych czy koszty reprezentacji.

Przy obliczaniu tych kosztów stosowana jest podstawowa formuła, zgodnie z którą:

$$\text{pozostałe koszty} = \text{koszty pracy} \times 100\%$$

6. PODSUMOWANIE

Przedsiębiorstwo przyszłości to organizacja ucząca się (tzn. taka, która zdolna jest do samopoznania, zrozumienia swoich problemów i doskonalenia się), ciągle dostosowująca się do zmieniającego otoczenia (społecznego, ekonomicznego, technologicznego, prawnego i innych), zdolna antycypować przyszłe warunki funkcjonowania, adaptująca się szybciej do otoczenia niż to robią konkurenci. Przedsiębiorstwami przyszłości będą: organizacje inteligentne, wirtualne, sieciowe i zwinne, w których występują menedżerowie wiedzy.

Menedżer wiedzy to osoba z silną tożsamością, która wie, kim jest, wierzy w siebie i swoje możliwości, umie szybko dostosować się do zmiennych warunków, ponieważ uczyć się³⁹, wykorzystywać swoje talenty i umiejętności. Ponadto panuje nad sobą i swoimi emocjami oraz ma doskonałe umiejętności interpersonalne, dzięki którym efektywnie współpracuje w grupie.

Właśnie ci menedżerowie wiedzy odgrywają istotną rolę w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa, które kreuje niskomarżowy produkt masowy czy niszowy produkt dający ponadprzeciętną marżę. Podjęcie decyzji o rozpoczęciu produkcji jednego z nich może być dla wielu menedżerów niełatwe. W tym kontekście warto podkreślić, że dokonanie przez firmę wyboru czy jej produkt ma być niskiej, czy też wysokiej wartości, jest sprawą przyjętej strategii marketingowej. Producent może zaoferować tani produkt masowy lub drogi produkt niszowy. W pierwszym przypadku producent wytwarza i sprzedaje dużo i tanio,

³⁹ D. Goleman w swoich opracowaniach określa potencjalne zdolności uczenia się (przyswajania wiedzy) umiejętności praktycznych, które opierają się na pięciu składowych inteligencji emocjonalnej: samoświadomości, motywacji, kierowaniu samym sobą, empatii i dobrym układaniu stosunków z innymi osobami.

licząc na osiągnięcie wysokich zysków w wyniku pojawienia się efektu doświadczenia⁴⁰. W drugim przypadku produkcja jest mniejsza, aczkolwiek, niekoniecznie droższa. Co ważne producent nie musi zaangażować w przedsięwzięcie tak dużych kapitałów, jak w pierwszym przypadku. Celem opracowania nie było rozstrzyganie kwestii jednoznacznego wyboru rozwiązania, ale zwrócenie uwagi, że to właśnie niszowe produkty wysokomarżowe dające ponadprzeciętne zyski ze sprzedaży, mogą być i z pewnością są stymulatorem rozwoju przedsiębiorstwa i wpływają na stosunkowo szybki wzrost jego wartości.

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Bartkowiak P., Niewiadomski P., *Implementacja produktu niszowego jako kryterium wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] E. Urbańczyk, A. Gąsior, E. Mioduchowska-Jaroszewicz, M. Romanowska (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Nr 736, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia Nr 55, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012.
- Bartkowiak P., Niewiadomski P., *Wiedza tworzyłem kompetencji współczesnego menedżera – rozważania systematyzujące*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje – strategie – analiza*, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Borowiecki R., Romanowska M., *System informacji strategicznej*, [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001.
- Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo GNOME, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach, Katowice 2001.
- Dobiegała-Korona B., Herman A., *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
- Duda J., Samek A., *Sformalizowany opis metod projektowania procesów technologicznych*, [w:] Materiały Konferencji Naukowo-Technicznej, *Projektowanie procesów technologicznych TTP'98*, Sekcja Podstaw Technologii KBN PAN, Poznań–Czerniejewo 1998.
- Grudzewski M. W., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, Warszawa 2003.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Sustainable enterprise (przedsiębiorstwo przyszłości) – odpowiedzi na kryzys ekonomiczny*, [w:] I. K. Hejduk (red.), *Sustainability odpowiedzi na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*, Wydawnictwo Orgmasz, Warszawa 2011.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001.
- Heidrich Z., *Zasady organizacji i kierownictwa*, WNT, Warszawa 1971.
- Ittner C. D., Larcker D. F., *Assessing Empirical research in managerial accounting. A value-based management perspective*, „Journal of Accounting and Economics” 2010, No. 32.
- Kopczyńska A., *Zarządzanie produktami i usługami*, [w:] H. Mruk (red.), *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008.
- Luhmann N., *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 1997.

⁴⁰ Teoria efektu doświadczenia głosi, że całkowity koszt jednostkowy produktu zmniejsza się o stały procent każdorazowo, gdy skumulowana wartość produkcji się podwaja. Szerzej: Stategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 78–95.

- Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.
- Mreła H., *Jak organizować zakład pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1972.
- Mruk H., Rutkowski P., *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1999.
- Nogalski B., Kowalczyk A., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Nowak E., *Rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- Nowak E., Wierzbński M., *Rachunek kosztów. Modele i zastosowania*, PWE, Warszawa 2010.
- Nycz M., *Pozyskiwanie wiedzy menedżerskiej. Podejście technologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1996.
- Pacholski L., *Ergonomiczny dylemat epoki poprzemysłowej*, [w:] S. Trzcieliński (red.), *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.
- Pająk E., *Zaawansowane technologie współczesnych systemów produkcyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2000.
- Pietrowski H., *Projektowanie systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa przemysłowego*, PWE, Warszawa 1977.
- Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- Rappaport A., *Creating shareholder value. A guide for managers and investors*, Simon&Schuster, New York 1996 [za:] K. Krzakiewicz, *Przestanki i dylematy wykorzystania koncepcji zarządzania przez wartość*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A(149), Warszawa.
- Rutkowski I., *Metodyczne i kompetencyjne uwarunkowania rozwoju nowego produktu w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Skrzypek E., *Miejsce zasobów niematerialnych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2003.
- Skrzypek E., *Uwarunkowania jakości klienta w realiach nowej ekonomii*, [w:] T. Borys, P. Rogala (red.), *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Skrzypek E., *Wiedza i jej jakość jako narzędzie doskonalenia organizacji*, [w:] J. Łańcucki (red.), *Rola znormalizowanych systemów zarządzania w zrównoważonym rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Stolarek W., *Podstawy organizacji produkcji*, WNT, Warszawa 1971.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- Trzoda J., *Ekonomika przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1975.
- Walczak W., *Kreowanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Master of Business Administration”, marzec–kwiecień 2010, nr 2(103), Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Wiechoczek J., *Marketingowa strategia produktu ponadnarodowego koncernu motoryzacyjnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.

*Piotr Bartkowiak***THE KNOWLEDGE IN DEVELOPMENT OF NICHE PRODUCT AS DETERMINANT
OF VALUE THE ENTERPRISE**

The growing meaning in activity of enterprise of breakthrough such immaterial assets, as the knowledge and the intellectual property lay down at bases of appearing term „the new economy”. Present conceptions and the theories of management exhibit the part of knowledge in effective functioning organization. This question take in special meaning in conditions of development of sectors economy leaning on knowledge, in which customer and adapted to his needs – product high margin of profit – becomes with key factor of growth of value enterprise.

Key words: knowledge, niche product, value of enterprise.