

## **Kazimierz Perechuda**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu,  
Akademia Wychowania Fizycznego  
we Wrocławiu

## **Marcin Kowalewski**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

# **METODOLOGICZNE PROBLEMY WYCENY WARTOŚCI SIECI GOSPODARCZYCH OPIERAJĄCYCH SIĘ NA WIEDZY**

## **1. Podejście atomistyczne *versus* układ sieciowy**

Wycena **pojedynczych organizacji gospodarczych**, traktowanych w sposób izolowany, doczekała się wielu sprawdzonych metodyk. Inaczej przedstawia się sprawa z wyceną wartości sieci jednostek gospodarczych. Z punktu widzenia efektu synergicznego proste sumowanie wartości podmiotów uczestniczących w sieci nie daje **adekwatnego** obrazu całości. Ponadto w klastrze częstokroć uczestniczą organizacje typu *non profit*, zwłaszcza instytucje samorządowe, które nie są przedmiotem obrotu rynkowego, nie wycenia się więc ich wartości.

## **2. Wirtualizacja *versus* globalizacja**

Firmy małej i średniej wielkości zlokalizowane są wzdłuż wirtualnego wektora wartości, natomiast sieciowe korporacje międzynarodowe ulokowane są na globalnym wektorze rozwoju gospodarki [Perechuda 2007, s. 36].

Na obu wektorach stosować można inne podejście do wyceny przedsiębiorstw. W przypadku firm internetowych (wektor wirtualizacji) mamy do czynienia z tzw. **pustymi przestrzeniami**, a dokładniej – z **potencjałami sukcesu** firm, najczęściej anonimowych. W przestrzeni internetowej wyceniamy więc **nie rzeczywistą** wartość firmy, lecz jej potencjał do generowania zysków będący wypadkową następujących czynników:

- historii firmy,
- charyzmatycznej osobowości założyciela (założycieli),
- udziałów kapitałowych znaczących korporacji,
- dotychczasowych wyników finansowych, ekonomicznych, marketingowych i in.

Na wektorze globalizacji wycenia się **przede wszystkim** potencjał korporacji sieciowych w zakresie **generowania wiedzy** (Siemens, Philips, Nokia, Honda, Mercedes, Lufthansa i in.). Przy tym chodzi tutaj przede wszystkim o następujące elementy:

- potencjał tworzenia własnej, oryginalnej **wiedzy korporacyjnej** (*corporate knowledge*),
- potencjał w zakresie **szybkiej operacjonalizacji wiedzy** korporacyjnej.

### 3. Wirtualny a fizyczny łańcuch wartości

W **tradycyjnym** przedsiębiorstwie wyceniano głównie materialne składniki podmiotu gospodarczego (takie jak: ziemia, budynki, budowle, maszyny, urządzenia). Niestety znaczenie składników firmy ulokowanych wzdłuż **fizycznego łańcucha wartości** spada współcześnie **do zera**. Liczą się przede wszystkim relacje, więzi, procesy, w których mogą być one zaangażowane. W ten sposób punkt ciężkości wyceny wartości przedsiębiorstwa przesuwa się w kierunku **niematerialnego (wirtualnego) łańcucha wartości** obejmującego m.in.:

- patenty,
- wynalazki,
- prawa autorskie,
- historię firmy,
- tradycję firmy,
- kulturę organizacyjną,
- relacje wewnętrzne,
- relacje zewnętrzne,
- mapy procesów,
- mapy wiedzy.

### 4. Wiedza zogniskowana a wiedza rozproszona

Niemożliwe jest funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa bez pielęgnowania sieci kontaktów i relacji zewnętrznych oraz wewnętrznych (między kooperantami w sieci).

Wcześniejsze rozważania prowadzą do wniosku, że główną wartością sieci jest jej zdolność do **generowania, przetwarzania i utylizacji wiedzy**. Pojawia się więc kolejny problem: kto w sieci przedsiębiorstw generuje wiedzę? Można przyjąć słuszne założenie, że podstawową wiedzę generuje w sieci firma będąca integratorem [Perechuda 2007], czyli firma wiodąca, centralna, założyciel sieci itp., która

**monopolizuje** funkcję **badawczo-rozwojową**. Powstaje więc tutaj **zogniskowana wyspa wiedzy** (Toyota, NASA, SAAB, Deutsche Bank i in.). Wartość sieci zależy zatem w głównej mierze od **wartości firmy – integratora**. W przedstawionym modelu utylizacja wiedzy ma miejsce w przestrzeni kooperantów: pierwszego, drugiego,  $n$ -tego stopnia.

Zbyttna monopolizacja funkcji kreowania wiedzy **opóźnia** jej dyfuzję, stąd też ostatnie **decyzje strategiczne** kierownictwa Toyoty idą w kierunku decentralizacji funkcji badawczo-rozwojowej, co oznacza inwestycje w centra wiedzy u kooperantów strategicznych (model rozproszonego kreowania wiedzy).

Zaprezentowane rozważania unaocniają wielce złożoną materię wyceny wartości sieci gospodarczych.

## 5. Fluktuacja wartości w zmiennej geometrii struktury sieciowej

Współczesne przedsiębiorstwa należą do wielu sieci; ich **izolowany** rozwój jest niemożliwy. W jednych sieciach ich wartość rośnie, a w innych maleje. Wejście do sieci Nokii jako jej kooperant nobilituje i automatycznie zwiększa pozycję rynkową danej firmy, natomiast nawiązanie współpracy z nieznaną kopalnią rudy miedzi w Kongo nie zwiększa w początkowej fazie wartości kooperanta, wręcz przeciwnie – jego akcje zaczynają być podejrzane.

Kolejnym **parametrem** jest pozycja firmy w sieci. Firma będąca integratorem, zajmująca pozycję **centralną** niejako zawłaszcza sieć; jej wartość jest największa – sięga niekiedy 100%. Może ona, w przypadku luźnych więzi kooperacyjnych, bezproblemowo opuścić swoją sieć i szybko zbudować nową. Wpływ **kapitału relacyjnego** na jej wartość jest więc niewielki. W przypadku pozostałych kooperantów niedysponujących kluczowymi kompetencjami sytuacja przedstawia się zgoła inaczej. Ich wartość w sieci jest bliska zeru, co oznacza przede wszystkim znikomą siłę oddziaływania; dotyczy to zwłaszcza kooperantów ostatniego poziomu.

Długość trwania w sieci zwiększa wartość, renomę i postrzeganie firmy jako stabilnej, pewnej i wiarygodnej. Czas pracuje tutaj na jej korzyść; uwiarygodnia jej model biznesu. Występuje również zjawisko starzenia się sieci, stąd też w sektorach wysoce innowacyjnych (kultura, sztuka, zaawansowane technologie: robotyka, automatyzacja, elektronika, przemysł kosmiczny) istnieje ciągła pokusa i tendencja do zmieniania sieci, względnie zwiększania uczestnictwa w wielu sieciach, a konkretniej – w projektach tam realizowanych, co również zwiększa bezpieczeństwo firmy, a tym samym jej wartość.

Częste opuszczanie sieci ma dwa **aspekty**:

- **pozytywny** – firma ciągle poszukuje nowych możliwości,
- **negatywny** – sieć „wypluwa” firmę.

Zerwanie więzi kooperacyjnych (przypadek drugi) niekoniecznie oznacza brak kluczowych kompetencji firmy. W branży filmowej częstokroć producent (firma integrator) w połowie realizacji filmu zwalnia świetnego reżysera, który przekroczył

zaplanowany budżet. Mamy tutaj do czynienia z „**klóceniem się**” kluczowych (merytorycznych) kompetencji firmy z ekonomicznymi, marketingowymi, finansowymi i in. wartościami sieci.

W ten sposób pojawia się zjawisko firm „**wędrujących**” między sieciami, których podstawowym modelem biznesu jest częste zmienianie sieci, co daje im głównie podstawowy efekt **synergicznego uczenia się w sieciach** (wydłuża się w ten sposób CV firmy).

Częstokroć kooperanci nie znają podstawowych wymiarów sieci oraz preferowanych kierunków jej rozwoju determinowanych przez **firmę – integratora**. Krótkofalowa niepewność ma niekiedy swoje **dobre strony**; spotyka się ją jednak w sieciach słabo ustrukturalizowanych, których identyfikacja jest trudna; ich stopień postrzegania przez otoczenie jest „rozmyty”, co niekoniecznie negatywnie wpływa na ich realną wartość. Bariery wyjścia z tego typu sieci są słabe, co w przypadku opuszczenia sieci nie pogarsza istotnie wartości firmy, a czasami wręcz ją podwyższa.

Sieć poszarpana stanowi poważne wyzwanie metodologiczne w zakresie identyfikacji jej wartości. Można zaryzykować stwierdzenie, że **docelowo wartość** specjalistów z tzw. **wolnych zawodów** (naukowcy, artyści, lekarze, prawnicy) swobodnie przemieszczających się po sieciach poszarpanych będzie wzrastać.

## 6. Strumienie wiedzy jako dynamiczne wyznaczniki wartości przedsiębiorstwa

W sieciach gospodarczych mamy do czynienia z wielokierunkowym przepływem wiedzy jawnej i niejawnej. Strumienie fluktuacji danych, informacji i wiedzy jawnej są w określony sposób strukturalizowane przez narzędzia *Information Technology*.

W dużych korporacjach następuje dynamiczny, spontaniczny rozkwit społeczności praktyków wiedzy, których celem jest szybka wymiana doświadczeń, umiejętności, modeli, wzorów i rozwiązań nabytych i wykreowanych w trakcie realizacji różnych projektów.

Przepływ wiedzy niejawnej napotyka następujące bariery:

- strategiczne,
- kulturowe,
- infrastrukturalne,
- procesowe,
- organizacyjne,
- zarządcze oraz
- personalne.

**Bariery kulturowe** są szczególnie istotne w korporacjach ponadnarodowych, w których pracują przedstawiciele różnych narodowości, reprezentujący różne, częstokroć sprzeczne wzory zachowań, działań, komunikowania. Rytuály, sposoby spe-

dzania wolnego czasu, spożywania posiłków, religia, światopogląd, etniczne, historyczne i inne uwarunkowania w znacznym stopniu utrudniają utrzymanie spójności korporacji bazującej na wiedzy.

W gospodarce opierającej się na wiedzy powstaje coraz więcej firm wirtualnych nieposiadających trwałych aktywów materialnych (**bariera infrastrukturalna**), co powoduje nieufność w komunikowaniu się, a tym samym redukuje skłonność do dzielenia się wiedzą.

Dążenie do perfekcyjnego „**zmapowania**” wszystkich **procesów** w przedsiębiorstwie stanowi kolejną barierę. Nieciągłość między procesami (inwencja, kreatywne myślenie, rekreacja, odpoczynek itp.) **grozi** niebezpieczeństwem przeistoczenia się przedsiębiorstwa w doskonale **zaprogramowanego** robota, co niezbyt dobrze rokuje jego strategicznemu rozwojowi.

## 7. Potencjał coachingowy przedsiębiorstwa jako odzwierciedlenie jego wartości

Można przyjąć, że wartość dowolnego bytu organizacyjnego jest ściśle skorelowana z jego **potencjałem coachingowym**<sup>1</sup>, tj. zdolnością do realizacji funkcji doradczej skierowanej zarówno do wnętrza, jak i jego otoczenia.

Potencjał coachingowy generuje permanentne odnawianie się przedsiębiorstwa. Potencjał coachingowy w przedsiębiorstwie można analizować w dwóch wymiarach:

- podmiotowym (potencjał coachingowy pracowników i menedżerów wiedzy),
- relacyjnym (potencjał coachingowy zawarty w rzeczywistych i przyszłych procesach komunikowania – częstotliwość i siła oddziaływania drgań sieci).

Celem funkcjonowania organizacji gospodarczych jest **rozwiązywanie problemów**:

- klientów zewnętrznych,
- klientów wewnętrznych oraz
- podmiotów zaangażowanych.

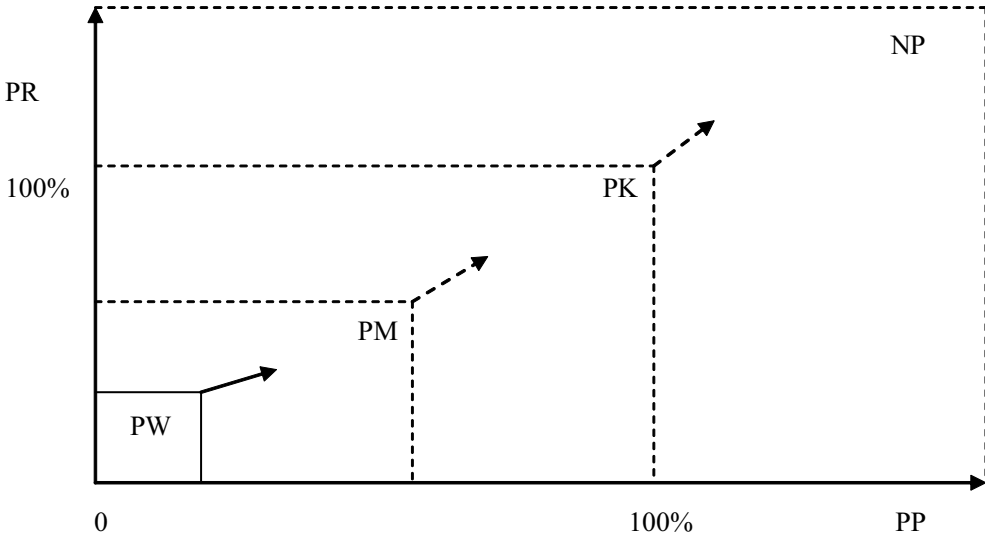
Osiągnięcie wymienionych celów jest niemożliwe bez minimalnego poziomu wymaganego potencjału coachingowego. Na rysunku 1 zaprezentowano następujące pola **potencjału coachingowego** przedsiębiorstwa:

- **potencjał wyjściowy** – dotyczy w szczególności firm rodzinnych oraz mikroprzedsiębiorstw, jest on niewystarczający dla przetrwania i rozwoju firmy, stąd też zachodzi tutaj potrzeba korzystania z doradców zewnętrznych (zewnętrzny coaching wiedzy),
- **potencjał minimalny** – wystarczający do realizacji funkcji przetrwania; docelowo nie wystarcza do utrzymania się firmy na rynku,

---

<sup>1</sup> Potencjał coachingowy oznacza tutaj immanentnie zawartą w organizacji sieciowej zdolność do rozwiązywania problemów organizacyjno-ekonomicznych.

- **potencjał konkurencyjny** – ma wymiar strategiczny, daje trwałą przewagę konkurencyjną.



- PR – potencjał relacyjny,  
 PP – potencjał podmiotowy,  
 PW – potencjał wyjściowy,  
 PM – potencjał minimalny,  
 PK – potencjał konkurencyjny,  
 NP – nadwyżki potencjału coachingowego.

Rys. 1. Migracja pól potencjału coachingowego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Najistotniejsze w uzyskaniu dużych sukcesów rynkowych jest permanentne generowanie przez przedsiębiorstwo nadwyżek potencjału coachingowego (pole NP – rys. 1).

W przedstawionym modelu (rys. 1) zinternalizowano podejścia:

- **statyczne** (PP – potencjał coachingowy aktorów organizacyjnych),
- **dynamiczne** (PR – drgania kanałów transferujących dane, informacje i wiedzę).

Wartość przedsiębiorstwa wyznacza jego lokalizacja w jednym z pól potencjału coachingowego (PW, PM, PK, NP).

Światowe korporacje sieciowe, a także firmy z sektora *high-technology* znajdują się w polu NP, co oznacza posiadanie przez nie znacznych nadwyżek potencjału coachingowego, zwłaszcza w obszarze badań podstawowych. Duża część nadwyżek potencjału coachingowego nie jest użytkowana; na zasadzie analogii NP można porównać z niewykorzystaną częścią mózgu człowieka.

## 8. Podsumowanie

1. **Wartość** jako kategoria filozoficzna jest bytem „pustym”.
2. Wartość w sensie ekonomicznym ma głównie **charakter relacyjny**.
3. Wycena przedsiębiorstwa w sieci wymaga **diametralnie** innych narzędzi analizy i **wartościowania**.
4. **Rodzaj sieci** wpływa w istotny sposób na wartość jej uczestników.
5. **Parametry cząstkowe sieci** (np. bariery wejścia, wyjścia, asymetria, poszarpanie, odległość od firm – integratora i in.) zwiększają lub zmniejszają wartość sieci.
6. Ciągłe **przemieszczanie** się firm między sieciami zwiększa dynamikę fluktuacji wartości sieci gospodarczych.

## Literatura

- Davenport G., Probst J.B., *Knowledge management, case book: Siemens best practices*.
- Handzic M., Zhou A.Z., *Knowledge management. An integrative approach*, Chandos Publishing, 2005.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, wyd. 2 rozszerzone, AE, Wrocław 2007.
- Perechuda K., *Moderacja asymetrii władzy organizacyjnej w przedsiębiorstwie sieciowym*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja?* Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1141, AE, Wrocław 2006, s. 482-486.
- Perechuda K., *Ontological grounds for process-oriented maturity of enterprises – the perspective of information management*, [w:] B.F. Kubiak, A. Krowicki (red.), *Information management*, GDANSK UNIVERSITY PRESS, Gdańsk 2007, s. 97-103.
- Perechuda K., *Sieciowe „zapadanie się” wartości przedsiębiorstwa*, [w:] T. Dudycz, Ł. Tomaszewicz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1183, AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 380-386.
- Perechuda K., *Obszary nieciągłości jako potencjał sukcesu międzynarodowego przedsiębiorstwa sieciowego*, [w:] J. Rokita i W. Grudzewski (red.), *Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice 2007, s. 182-187.
- Tiwana A., *Knowledge management: e-business and customer relationship management applications*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York 2001.
- White D., *Knowledge mapping and management*, IRM Press 2002.

## **THE METHODOLOGICAL PROBLEMS OF THE VALUE ESTIMATION OF NET COMPANIES**

### **Summary**

In the paper, the following issues are presented:

- the dynamics of network companies,
- the value migration,
- the knowledge approach in the value creation,
- the influence of the main components of the net companies to their value.