

**ZESZYTY NAUKOWE  
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

# **ZARZĄDZANIE**

**Nr 6**

redakcja  
Helena Kościelniak

Częstochowa 2012

**Redaktor naukowy Zeszytu**

dr hab. Helena Kościelniak prof. PCz

**Komitet naukowy:**

prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

prof. dr hab. Alfreda Zachorowska

prof. dr hab. inż. Rafał Krupski

prof. dr hab. Adam Nowicki

prof. dr hab. Arnold Pabian

prof. dr hab. Andrzej Ślęzak

dr hab. Stanisław Brzeziński prof. PCz

dr hab. Jolanta Chluska prof. PCz

dr hab. inż. Janusz Grabara prof. PCz

dr hab. Joanna Nowakowska-Grunt prof. PCz

dr hab. Piotr Pachura prof. PCz

**Sekretarz Zeszytu**

dr inż. Agnieszka Puto

**Korekta językowa**

Lucyna Żyła

**Redakcja techniczna**

Dorota Boratyńska

**Projekt okładki**

Dorota Boratyńska

---

**ISSN 2083-1560**

© Copyright by Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania  
Politechniki Częstochowskiej  
Częstochowa 2012



Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej  
42-200 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B  
tel. 34 32 50 480, 32 50 859; e-mail: wyd.wz@zim.pcz.czyst.pl

## SPIS TREŚCI

<b>Od Redakcji</b> .....	5
<b>Katarzyna Brendzel-Skowera, Agnieszka Puto</b> Przedsiębiorczość akademicka a innowacyjna uczelnia .....	7
<b>Tomasz Goszczyński</b> Wybrane zagadnienia ekologicznego wymiaru produkcji rolniczej .....	17
<b>Anna Lemańska-Majdzik</b> Charakterystyka małych przedsiębiorców - wyniki badań własnych .....	28
<b>Małgorzata Łęgowik-Małołepsza</b> Zarządzanie informacją w procesach eksploatacji obiektów technicznych przedsiębiorstw produkcyjnych .....	37
<b>Sylwia Łęgowik-Świącik</b> Planowanie i kontrola w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi .....	48
<b>Adam Nowicki, Ilona Pawełoszek, Cezary Stępiak</b> The role of information resources in entrepreneurship .....	56
<b>Monika Osyra</b> Powody i skutki niechęci gmin w kwestii uchwalania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego .....	68
<b>Iwona Otoła, Łukasz Jaros</b> Działalność inwestycyjna przedsiębiorstw z branży logistycznej .....	79
<b>Luiza Piersiala</b> Rozwój współczesnych systemów rachunku kosztów .....	90
<b>Stanisław Podczarski</b> Koszty działalności przedsiębiorczej .....	99
<b>Lech Regulski</b> Instrumenty zarządzania projektami dla ograniczenia ryzyka w procesie rozwojowym firmy .....	110
<b>Elżbieta Robak</b> Współczesne zagrożenia pracy przedsiębiorców - pracoholizm .....	122
<b>Oksana Seroka-Stolka</b> Rozwój przedsiębiorstwa w oparciu o przedsiębiorczość ekologiczną .....	130
<b>Wioletta Skibińska</b> Analiza sfery badawczo-rozwojowej w Polsce na tle Unii Europejskiej .....	138
<b>Bogusława Ziółkowska</b> Podejście zasobowe w strategicznym zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa .....	151



## Od Redakcji

Konieczność coraz szybszego przystosowywania się organizacji do otoczenia powoduje, że poszukuje się czynników, które zwiększają ich konkurencyjność w coraz bardziej ekstremalnych warunkach. Jednym z nich jest przedsiębiorczość organizacji, dająca nową perspektywę patrzenia na człowieka oraz potencjał odnowy społeczno-ekonomicznej cywilizacji ludzkiej.

Działania przedsiębiorcze dotyczą technologii, informacji, struktury organizacyjnej, metod podejmowania decyzji i samych pracowników, którzy biorą udział w tych działaniach. Są one badane w najszerszym zakresie w ramach nauki o zarządzaniu.

Przedstawione w niniejszym Zeszytce Naukowym rozważania koncentrują się głównie na zagadnieniach przedsiębiorczości organizacji. Rozważania teoretyczne i badania praktyczne dotyczące przedsiębiorczości ukierunkowane są na zagadnienia istotne z punktu widzenia biznesu. Dotyczą nie tylko procesów myślowych menedżerów, uwzględniają również analizę komponentów tych działań: jakie informacje będą ich podstawą; jakich wyborów należy dokonać; kto pełni kluczowe role w działaniach przedsiębiorczych.

Główne atrybuty przedsiębiorczości są rozpatrywane w trzech wymiarach: myślenia strategicznego, kultury współpracy i innowacyjności. W ramach myślenia strategicznego ma miejsce poszukiwanie szans, monitorowanie otoczenia, tworzenie zasobu wiedzy strategicznej, określanie strategii prorozwojowej i inwestowanie w rozwój. W wymiarze kultury współpracy w działaniach przedsiębiorczych wskazuje się na przyjazny klimat, interakcje, skuteczną komunikację, samodzielność pracowników i ich aktywność. Główne wskaźniki innowacyjności to: nastawienie na rozwój, elastyczność, kreatywność, innowacje procesowe, innowacje produktowe oraz nowoczesne technologie. Autorzy podejmują istotne problemy współczesnego procesu zarządzania przedsiębiorstwem i identyfikują główne płaszczyzny realizowania działalności gospodarczej w aspekcie działań przedsiębiorczych. W ramach wielowymiarowych działań przedsiębiorczych organizacji w niniejszym opracowaniu zwraca się przede wszystkim uwagę na takie zagadnienia, jak: przedsiębiorczość akademicka, cechy małych przedsiębiorców, rola informacji w przedsiębiorczości, koszty działalności przedsiębiorczej czy też przedsiębiorczość ekologiczna.

Każde z prezentowanych opracowań oferuje niezliczony zbiór problemów badawczych, związanych z procesem funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, który należy kontrolować, oceniać i w odpowiednich obszarach dyscyplinować.

*Helena Kościelniak*



# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA A INNOWACYJNA UCZELNIA

Katarzyna Brendzel-Skowera, Agnieszka Puto

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W pracy przedstawiony zostanie nowy model szkoły wyższej w aspekcie rozwoju przedsiębiorczości akademickiej. Uczelnia trzeciej generacji to nie tylko jeden ze szczebli edukacji, ale również ośrodek kształtowania i wspierania postaw przedsiębiorczych. Ważne jest więc opracowywanie odpowiednich programów nauczania oraz przygotowywanie oferty bezpłatnych szkoleń, jak np. w ramach projektu realizowanego przez Politechnikę Częstochowską - Przedsiębiorczość Akademicka na START. Zaprezentowane zostaną wyniki ogólnopolskich badań dotyczących stopnia przygotowania polskich uczelni do procesu transformacji, a także stosunek środowiska akademickiego do możliwości komercjalizacji badań naukowych.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, przedsiębiorczość akademicka, uczelnia trzeciej generacji, proces transformacji uczelni, start-up, firmy spin-off/spin-out, projekt Przedsiębiorczość Akademicka na START

## Przedsiębiorczość a przedsiębiorczość akademicka

Pojęcie „przedsiębiorczości akademickiej” jest różnie definiowane, co w pewnym sensie jest następstwem sposobu rozumienia pojęcia samej przedsiębiorczości. Jest to kategoria ekonomiczno-społeczna, istotna na każdym etapie rozwoju cywilizacyjnego i gospodarczego społeczeństwa, powszechnie pojmowana jako zdolność do podejmowania przedsięwzięć, co w tym sensie sprowadza ją do cechy ludzi aktywnych i energicznych, ujawniającej się w różnym wieku. To znajduje potwierdzenie w psychologii, która przedsiębiorczości kwalifikuje jako cechę psychiczną, warunkującą zdolność bycia dobrym przedsiębiorcą. Tak więc osoba przedsiębiorcza to taka, która osiąga sukces w organizowaniu i prowadzeniu przedsięwzięć - produkcyjnych lub usługowych.<sup>1</sup> Przedsiębiorczość jest więc wypadkową indywidualnych cech, takich jak: talenty, umiejętności, energia, wyobraźnia, gotowość do ryzyka oraz ekonomiczno-społecznych uwarunkowań otoczenia, m.in.: dostępność zasobów, lokalne tradycje gospodarcze, chłonność społeczeństwa na inicjatywy biznesowe, polityka społeczno-gospodarcza czy lokalny klimat wokół działań biznesowych.<sup>2</sup> W definiowaniu przedsiębiorczości podkreślana jest również wartość dodana dla ogółu. Jest to więc aktywność osób skorelowana z umiejętnością działania w poszukiwaniu i wdrażaniu nowych pomysłów, których rezultaty znajdują aprobatę na rynku i przynoszą oczekiwane efekty zarówno ich

---

<sup>1</sup> *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka. Doświadczenia światowe*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, s. 9.

<sup>2</sup> K. Krajewski, *Przedsiębiorczość i integracja*, „Decydent”, czerwiec 2002, nr 6/34, s. 28.

kreatorom, jak i konsumentom.<sup>3</sup> W literaturze znajdujemy również przykłady traktowania przedsiębiorczości jako działań podejmowanych przez jednostki, zespoły, a także firmy, w celu założenia nowych lub rozwinięcia działalności firm już istniejących.<sup>4</sup> W tym przypadku widoczne jest zmarginalizowanie znaczenia cech osobowych pojedynczych osób na rzecz działania zespołowego.

Niemniej częstsze jest rozumienie przedsiębiorczości jako cechy związanej z osobą przedsiębiorcy. Takie definiowanie przedsiębiorczości rodzi jednak wątpliwości, czy nauczanie przedsiębiorczości może być efektywne i jest zasadne. W tej kwestii w środowisku naukowym zdania są podzielone, niemniej nie można podważyć stwierdzenia, że każda cecha osobowości, w tym również przedsiębiorczość, poparta niezbędną wiedzą, daje trudny do przecenienia potencjał intelektualny. W tym przypadku skutkuje również potencjałem istotnym dla rozwoju gospodarki.

Równie zróżnicowane jest definiowanie pojęcia przedsiębiorczości akademickiej. Z jednej strony jest to przedsiębiorczość środowiska akademickiego - studentów, doktorantów, kadry akademickiej - pracowników samodzielnych, pomocniczych i administracji. Kanałem transferu wiedzy i innowacji jest zakładanie przedsiębiorstw przez pracowników uczelni, jej studentów i doktorantów na terenie uczelni lub w jej pobliżu. Z drugiej strony szkoła wyższa to swoiste przedsiębiorstwo, które jak każdy podmiot gospodarczy powinno być dobrze zorganizowane i zarządzane. W procesie dydaktycznym uczelnia kształci przyszłe kadry dla gospodarki, administracji, nauki, kultury i sztuki. Kolejny ważny aspekt to prowadzenie na uczelni badań, co skutkuje nową wiedzą i innowacjami. Ta wiedza i innowacje stanowią sprzedawalny produkt o trudnej do przecenienia wartości. W efekcie uczelnia może go przekazać nieodpłatnie lub odpłatnie na drodze prawnej - umowa licencyjna i/lub wdrożeniowa, sprzedaż patentu, usługi i ekspertyzy dla gospodarki, udostępnianie zasobów bibliotecznych, usługi analityczne, udostępnianie specjalistycznej aparatury.<sup>5</sup>

Najczęściej jednak przedsiębiorczość akademicka kojarzona jest z działaniami podejmowanymi w środowisku studenckim i naukowym, czyli z tworzeniem firm tzw. *start-up*'ów oraz firm odpryskowych typu *spin-off/spin-out*. *Start-up*'y to nowo powstałe przedsiębiorstwa, rozpoczynające działalność, w związku z czym nie sprzedaje jeszcze swoich produktów komercyjnie. Natomiast firmy typu *spin-off/spin-out* to nowe wyłonione z organizacji macierzystej podmioty, założone w celu komercjalizacji wiedzy i umiejętności zespołu badawczego działającego na uczelni. Choć rozróżnienie między tymi typami przedsiębiorstw jest płynne, to można wskazać przynajmniej jedną zasadniczą różnicę. Firmy *spin-off*, jak już wcześniej wspomniano, powstają poprzez wydzielenie się zespołu, departamentu lub oddziału z innej organizacji. Procesy wydzielenia są elementem strategii firmy polegającej na skupianiu się przedsiębiorstwa na swojej kluczowej działalności

---

<sup>3</sup> K. Krajewski, J. Śliwa, *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2004.

<sup>4</sup> K. Baclawski, M. Koczerga, P. Zbierowski, *Studium przedsiębiorczości w Polsce w roku 2004, Raport GEM Polska*, Fundacja Edukacyjna Bachalski, Poznań 2005.

<sup>5</sup> *Innowacyjna...*, op. cit., s. 9.



brać się elementem restrukturyzacji. Szczególnym rodzajem firm *spin-off* są firmy wywodzące się z uczelni i placówek naukowo-badawczych, nazywane coraz częściej *spin-out*, w których zazwyczaj uczelnia ma swoje udziały.<sup>6</sup>

Tak rozumiana przedsiębiorczość akademicka wskazuje na jej bardzo istotną cechę, czyli innowacyjność. Ta cecha jest bardzo pożądaną w rozwoju gospodarczym i stanowi istotny cel Unii Europejskiej. Niestety kraje wspólnoty nie dorównują Stanom Zjednoczonym, Japonii i innym ekonomicznym potęgom z Azji pod względem wskaźników charakteryzujących innowacyjność gospodarki. „Mimo podejmowania ambitnych programów w tym zakresie 10 spośród 11 wskaźników charakteryzujących innowacyjność jest w Europie niższych niż w USA”.<sup>7</sup> W związku z powyższym opracowano w 2000 roku dziesięcioletni plan działań (Strategia Lizbońska), zmierzający do gospodarki opartej na wiedzy. W dalszym ciągu Unia Europejska koncentruje się na stwarzaniu warunków dla wzrostu konkurencyjności gospodarki, opartej na wiedzy i przedsiębiorczości. To ma zapewnić wzrost zatrudnienia oraz wzrost poziomu spójności społecznej i gospodarczej oraz ma sprzyjać innowacyjności przedsiębiorstw. Sposobem na osiągnięcie wyżej wymienionych celów ma być: upowszechnianie edukacji społeczeństwa na każdym etapie kształcenia przy równoczesnym zwiększaniu jakości usług edukacyjnych i ich powiązaniu z potrzebami gospodarki opartej na wiedzy (cele Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki).

### **Przedsiębiorcza uczelnia**

W związku z podkreśleniem znaczenia edukacji społeczeństwa na każdym szczeblu kształcenia oraz korelacji między wykształceniem a innowacyjnością przedsiębiorstw uczelnie dążą do nowego modelu szkoły wyższej, w którym pojawia się misja kształtowania aktywnych postaw w środowisku akademickim. W związku z tym coraz częściej stosowane są określenia: uniwersytetu trzeciej generacji<sup>8</sup>, uniwersytetu/uczelni przedsiębiorczej, uczelni kreatywnej czy innowacyjnej. Niemniej, pomimo chęci uczelni z jednej strony, a z drugiej konieczności i uwarunkowań gospodarczych, proces transformacji ośrodków akademickich jest bardzo trudny. Spowodowane to jest przede wszystkim tradycjami i regułami zarządzania uczelniami.

Początków nowego podejścia do funkcji ośrodków akademickich należy szukać na amerykańskich uczelniach po II wojnie światowej. Pionierskie eksperymenty organizacyjne Massachusetts Institute of Technology (MIT) i Uniwersytetu Stanforda w kontaktach z biznesem zapoczątkowały nową jakość, która legła u podstaw poszukiwań nowego modelu funkcjonowania instytucji naukowych. W nowym modelu uczelni urynekowanie wyników badań staje się tak samo ważne jak kształ-

---

<sup>6</sup> Tamże, s. 18.

<sup>7</sup> Tamże, s. 10.

<sup>8</sup> K. Brendzel-Skowera, *Narzędzia wspierania rozwoju przedsiębiorczość akademickiej*, [w:] *Przedsiębiorczość we współczesnych procesach gospodarowania. Studia przypadków*, red. nauk. H. Kościelniak, S. Gostkowska-Dźwig, Wyd. WZ PCz, Częstochowa 2011, s. 31.

cenie i działalność naukowo-badawcza.<sup>9</sup> W efekcie wsparcie oferowane w zakresie tworzenia nowych firm prowadzi do rozwoju sieci przyuczelnianych przedsiębiorstw, co w następstwie przyczynia się do powstawania nowoczesnych i konkurencyjnych w skali globalnej klastrów. Wiele amerykańskich uczelni już w połowie XX wieku podjęło działania na rzecz tworzenia takich sieci, co pozwoliło im przekształcać się z prowincjonalnych, małych uniwersytetów czy szkół wyższych w pierwszoligowe, rozpoczynające listy rankingowe najlepsze szkoły, jak np. Uniwersytet Stanforda. Znane są również przykłady narodzin innowacyjnych branż w powiązaniu ze środowiskiem naukowym, elastycznie współpracującym z biznesem, np.: mikroelektronika - Uniwersytet Stanforda czy Internet - CERN.<sup>10</sup> Jednakże prawdziwym przełomem w postrzeganiu roli uczelni w aktywizacji gospodarki były wyniki badań przeprowadzonych w połowie lat 90. XX wieku w Massachusetts Institute of Technology. Według informacji z raportu „Edukacja dla przedsiębiorczości”, który powołuje się na badania wspomnianego Instytutu, zidentyfikowano wówczas „4230 firm ujętych w bazie danych i uznawanych za firmy absolwenckie, przy czym w 1968 r. było ich zaledwie 175. Ponadto ustalone, że przedsiębiorstwa te tworzyły w 1994 r. około 1,1 mln miejsc pracy i generowały sprzedaż w wysokości 232 mld USD (...), a 106 firm zatrudniało ponad 1000 pracowników”.<sup>11</sup> Opublikowanie tych danych stało się impulsem do jeszcze większego zainteresowania powiązań między sferą biznesu i nauki. To zaś zaowocowało zmianami regulacyjnymi funkcjonowania uczelni wyższych. Dzięki temu przedsiębiorczość i aktywne działania na rzecz komercjalizacji technologii stały się oficjalnie kolejnym elementem misji obok edukacji i badań. Również w Unii Europejskiej podjęto wiele inicjatyw, których celem było kształtowanie nowego modelu szkół wyższych. Według raportu PARP „Edukacja dla przedsiębiorczości akademickiej”, do europejskich pionierów w tym zakresie należy zaliczyć uniwersytety: Cambridge, Katolicki w Louvain oraz Heriott-Watt w Edynburgu.

W nowym modelu uczelni siłą napędową są: kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość. Wymienione pojęcia są ze sobą nierozzerwalnie połączone. Kreatywność, czyli zdolność do tworzenia nowych rzeczy, rozwiązań poprzez wykorzystanie posiadanej wiedzy i umiejętności, a także doświadczenia, stanowi punkt wyjścia dla innowacyjności i przedsiębiorczości. Kreatywność, podobnie jak przedsiębiorczość, definiowana jest jako cecha osobowości, którą charakteryzuje przede wszystkim twórcza postawa i nieschematyczne myślenie. Pojawia się pytanie czy kreatywności można się nauczyć? Z pewnością można ją wspierać i zachęcać do poszukiwania rozwiązań. Ale trzeba zwrócić uwagę, że system nauczania tak naprawdę ogranicza pomysłowość na kolejnych szczeblach edukacji. Wyzwaniem więc dla uczelni trzeciej generacji staje się wspieranie kreatywności poprzez poszerzenie programów nauczania o techniki twórczego myślenia bez względu na rodzaj i kierunek studiów.

---

<sup>9</sup> K.B. Matusiak, *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przestanki, polityka i instytucje*, ITE, Radom - Łódź 2006, s. 73-77.

<sup>10</sup> *Edukacja dla przedsiębiorczości akademickiej*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Poznań-Warszwa 2011, s. 14.

<sup>11</sup> Tamże.

Dzięki wspieraniu kreatywnych działań mogą powstać nowe idee, pomysły, rozwiązania konstrukcyjne, które później stanowią podstawę innowacyjności. Przyjmuje się, że „innowacja jest zastosowaniem twórczego pomysłu, a kreatywność jest procesem myślowym, który, umożliwiając powstawanie nowatorskich rozwiązań, warunkuje aktywację procesu innowacyjnego”.<sup>12</sup> „Innowacyjność jest umiejętnością aktywnego angażowania się w procesy innowacyjne, czyli działania o charakterze naukowo-badawczym, technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym, podejmowane od pomysłu po u rynkowanie nowości”.<sup>13</sup> Natomiast elementem łączącym kreatywność i innowacyjność jest przedsiębiorczość. Bo to właśnie ona decyduje o tym, że nowy pomysł znajduje zastosowanie w określonych warunkach i prowadzi do wdrożenia zmian.

Uczelnia staje więc przed koniecznością transformacji sposobu prowadzonej działalności, tak by, wspierać dynamiczny rozwój kreatywnej gospodarki opartej na wiedzy. Jest to trudne zadanie, gdyż w nowym modelu szkoły wyższej nie można zmarginalizować tradycyjnej funkcji uczelni. Dążenie do kategorii „trzeciej generacji” nie może doprowadzić do tego, by uczelnia przekształciła się w przedsiębiorstwo realizujące działania, które mają przynieść określony zysk finansowy. Proces transformacji uczelni następuje w pięciu wzajemnie powiązanych kierunkach (tab. 1).

Dwa pierwsze kierunki transformacji dotyczą aspektów funkcjonowania samej uczelni. Pierwszy z nich obejmuje usprawnienie mechanizmów zarządzania oraz przygotowanie profesjonalnej kadry o przedsiębiorczej orientacji. Drugi dotyczy sprawnego reagowania na zmieniające się warunki na rynkach pracy, które decydują o możliwościach zatrudniania absolwentów. Obecnie konieczne jest aktualizowanie programów nauczania, co jest spowodowane wyższymi wymaganiami w zakresie wiedzy.

Pozostałe kierunki transformacji uczelni dotyczą przedsiębiorczości akademickiej. Z jednej strony jest to wspieranie postaw przedsiębiorczych wśród studentów i absolwentów. Istotne jest również wspieranie ich inicjatyw biznesowych, dzięki czemu materializują się pomysły i konkretne rozwiązania opracowane w laboratoriach uczelni, a na rynek pracy wypuszczani są przedsiębiorczy absolwenci. W przypadku kadry naukowej mamy do czynienia z bardzo wieloma obszarami współdziałania uczelni z otoczeniem gospodarczym czy biznesowym. Efektem tej współpracy jest komercjalizacja wyników badań. Są to różnorodne kooperacyjne formy transferu technologii oparte na umowach licencyjnych, prowadzeniu badań na zlecenie przemysłu, wspólnych wdrożeniach itp. Jest również wielu wybitnych naukowców, posiadających talent organizacyjny połączony z prawdziwą pasją wdrożeniową, cieszących się zasłużonym szacunkiem wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw. To między innymi dzięki ich aktywności, działań odbiegających od tradycyjnych akademickich schematów dochodzi do realizacji wielu interesujących projektów w ramach współpracy uczelni z przemysłem. Działalność tego typu

---

<sup>12</sup> *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, OECD, Eurostat, Warszawa 2008, s. 48.

<sup>13</sup> *Edukacja ...*, op. cit., s. 21.

liderów kooperacyjnych form transferu technologii należy również traktować jako akademicką odmianę przedsiębiorczości korporacyjnej. Powinna ona być wspierana w różnej formie także przez specjalistyczne szkolenia w zakresie zarządzania złożonymi projektami technologicznymi we współpracy z przemysłem.<sup>14</sup>

**Tabela 1. Formy przedsiębiorczości akademickiej**

	Formy	Cechy	
<b>UCZELNIA</b>	<b>Przedsiębiorcze zarządzanie uniwersytetem</b> Uczelnia zarządzana nowoczesnie przez kadre o orientacji przedsiębiorczej, ściśle współpracująca z zewnętrznym otoczeniem	Menedżerski tryb zarządzania Konwent złożony z lokalnych partnerów Aktywny udział w regionalnych i lokalnych sieciach Współpraca z absolwentami Interdyscyplinarne zespoły badawcze	<b>OTOCZENIE</b>
	<b>Kadry dla innowacyjnej gospodarki</b> Rozwój zawodów przyszłości oraz przeniesienie nacisku ze ścisłej edukacji zawodowej na rzecz ogólnych kompetencji i umiejętności, zwiększanie zdolności adaptacyjnych absolwentów do dynamicznych warunków zewnętrznych	Elastyczne inicjowanie nowych kierunków kształcenia Dostosowywanie programów do potrzeb rynku pracy Multidyscyplinarność kształcenia Udział praktyków w kształceniu Zwiększenie udziału zajęć aktywnych (projektowych) Systemy edukacji ustawicznej	
	<b>Przedsiębiorczość studentów i absolwentów</b> Samodzielne próby biznesowe oparte na wiedzy wyniesionej ze studiów	Zajęcia kursowe z innowacyjnej przedsiębiorczości Programy preinkubacji i inkubacji Szkolenia i doradztwo Dostęp do infrastruktury badawczej Platforma kontaktów z inwestorami Ryzyka	
	<b>Transfer i komercjalizacja technologii</b> Badania kontraktowe i zamawiane; umowy licencyjne i sprzedaż praw, wspólne badania i wdrożenia, doradztwo wdrożeniowe, opinie, ekspertyzy, recenzje itp.	Sieciowa współpraca z biznesem Zarządzanie własnością intelektualną Aktywna promocja posiadanego know how Badania inspirowane potrzebami Centra Transferu Technologii	
	<b>Akademickie firmy odpryskowe (spin-off, spin-out)</b> Nowe firmy tworzone przez pracowników naukowych i doktorantów na podstawie elementów własności intelektualnej wytworzonej w macierzystej instytucji	Regulaminy tworzenia uczelnianych <i>spin-off</i> , <i>spin-out</i> Programy preinkubacji i inkubacji Park technologiczny Współpraca z inwestorami ryzyka Dostęp do infrastruktury badawczej	

Źródło: *Edukacja dla przedsiębiorczości akademickiej*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Poznań-Warszwa 2011, s. 27

<sup>14</sup> Tamże, s. 26.

Ostatnim kierunkiem procesu transformacji szkół wyższych jest wspieranie tworzenia firm odpryskowych typu spin-off/spin-out. Należy jednak pamiętać, że tego rodzaju działania odnoszą się do wąskiej definicji przedsiębiorczości akademickiej. Firmy te są zakładane przez członków społeczności akademickiej w celu komercjalizacji technologii stanowiącej element własności intelektualnej wytworzonej w macierzystej instytucji.

## **Przedsiębiorczość środowiska akademickiego w Polsce**

Powstaje pytanie, w jakim stopniu polskie uczelnie są przygotowane do wdrożenia zasad funkcjonowania nowego modelu szkoły wyższej. Takiej oceny dokonano w wyniku prac badawczych i analitycznych zrealizowanych w okresie lutym-kwiecień 2009 r. przez SMG/KRC Poland Media S.A. i Polską Izbę Gospodarczą Zaawansowanych Technologii w ramach projektu systemowego PARP „Przedsiębiorczość akademicka (rozwój firm *spin-off*, *spinout*) - zapotrzebowanie na szkolenia służące jej rozwojowi”.

Wyniki badań zostały opublikowane w raporcie „Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badań” Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Bazą dla przygotowania raportu były przeprowadzone w marcu 2009 r. badania empiryczne zrealizowane na próbie  $n = 454$  studentów, doktorantów i pracowników naukowych z 44 wylosowanych uczelni z całej Polski. Biorąc pod uwagę poruszaną wcześniej tematykę, zostaną zacytowane wybrane aspekty badania.<sup>15</sup>

Okazuje się, że stopień rozwoju przedsiębiorczości akademickiej rozumianej jako prowadzenie własnych firm typu *spin-off*, *spin-out* jest znikomy. Tylko 6% badanych prowadzi własną firmę (9% kadry naukowej i 2% studentów). Zaledwie 8% badanych zainteresowanych podjęciem działalności gospodarczej zamierza uczynić taki krok w ciągu najbliższego roku, chociaż chęć wykorzystania w przyszłości swojej profesjonalnej wiedzy dotyczy 40% badanych. Zdecydowanie częściej swoją firmę chcieliby mieć studenci (51%) niż pracownicy naukowcy (31%).

Niepokojące są odpowiedzi respondentów dotyczące nastawienia władz uczelni do decyzji o zakładaniu własnych firm przez kadre naukowe. 66% kadry naukowej ocenia, że ich koledzy z pracy sprzyjaliby założeniu przez nich firmy, ale tylko nieco ponad połowa naukowców (54%) twierdzi, że ich przełożony sprzyjałby takiej decyzji. Osoby pracujące na uczelni liczą się ze zdaniem przełożonego (68%), który wyraźnie nie sprzyjałby podejmowaniu przez nich działalności gospodarczej (16%). Aż 14% badanych pracowników naukowych ocenia, że władze uczelni nie sprzyjałyby podejmowaniu przez nich własnej działalności gospodarczej przy jednoczesnej chęci podporządkowania się tym władzom (62%).

Natomiast pozytywnie zostały ocenione programy nauczania. 73% ankietowanych pracowników naukowych i 60% studentów zgadza się ze stwierdzeniem, że uczelnia oferuje w swoim programie studiów przedmioty sprzyjające działaniom przedsiębiorczym, jednak znaczny odsetek respondentów nie zauważa oferty uczelni jako sprzyjającej takim działaniom (odpowiednio 10% studentów i 22%

---

<sup>15</sup> *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 9-19.

kadry naukowej). W opinii 88% pracowników naukowych i 80% studentów programu studiów są zdecydowanie lub raczej przydatne. Jedynie 3% pracowników naukowych i 7% studentów negatywnie ocenia przydatność praktyczną programów.

W ocenie pracowników naukowych uczelnie, w których pracują, są przygotowane organizacyjnie do zarządzania wynikami badań i własnością intelektualną. Większość badanych naukowców (77%) pozytywnie ocenia uregulowania „swoich” uczelni w tej dziedzinie. Jedynie 5% pracowników naukowych zdecydowanie nie zgadza się z tą opinią, a dalsze 10% nie ma na ten temat zdania.

Zacytowane wyniki badań wskazują, że jednak na polskich uczelniach nie ma jeszcze wystarczająco sprzyjających warunków do umacniania postaw przedsiębiorczych. Jednak pozytywna ocena programów nauczania wskazuje na istnienie fundamentów do rozpoczęcia procesów transformacji polskich uczelni.

### **Projekty wspierające przedsiębiorczość akademicką**

Jednym z aspektów cytowanych wyżej badań była ocena stopnia zainteresowania bezpłatnymi szkoleniami w zakresie przedsiębiorczości akademickiej. Okazało się, że 79% studentów jest zainteresowanych tego rodzaju szkoleniami. Natomiast wśród kadry naukowej zainteresowanie to kształtuje się na nieco niższym poziomie (51%). Jest to pozytywny wynik, tym bardziej, że aktualnie oferta tego rodzaju szkoleń jest bardzo bogata, szczególnie szkoleń finansowanych ze środków unijnych.

Postawy przedsiębiorcze studentów i kadry naukowej mogą być kształtowane w ramach specjalistycznych programów szkoleniowych. Przykładem tego rodzaju podejmowanych działań jest projekt Przedsiębiorczość Akademicka na START, realizowany w dwóch cyklach odpowiadających strukturze roku akademickiego od 1 września 2011 r. do 31 sierpnia 2013 r. Partnerami w projekcie są: Politechnika Śląska (Lider), Politechnika Częstochowska, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka w Katowicach, Uniwersytet Śląski, Zespół Szkół Wyższych w Rybniku, Zamek Cieszyn oraz Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach. Projekt ukierunkowany jest na promowanie innowacyjności oraz zakładania własnych firm wykorzystujących nowoczesne technologie. Skierowany jest do studentów i pracowników naukowych wcześniej wymienionych uczelni. Dzięki współpracy z instytucjami otoczenia biznesu, czyli Regionalną Izbą Gospodarczą i Zamkiem Cieszyn w projekcie mogą również uczestniczyć studenci i naukowcy związani z pozostałymi uczelniami województwa śląskiego. W ramach projektu oferowane są bezpłatne specjalistyczne szkolenia oraz doradztwo indywidualne. Przewidziane są również spotkania z przedsiębiorcami i menedżerami, którzy chętnie dzielą się swoim doświadczeniem w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Tematyka szkoleń jest podzielona na 5 modułów:

1. Symulacyjna gra decyzyjna - analiza przypadków
2. Skuteczne zarządzanie innowacyjnym przedsiębiorstwem

3. Instrumenty doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstw, ich współpracy z uczelniami i otoczeniem biznesu
4. Dizajn 100% innowacyjności
5. Praktyczne aspekty prowadzenia działalności.

Celem pierwszego z wyżej wymienionych modułów jest rozwój cech i postaw przedsiębiorczych. Gra decyzyjna ma przygotować uczestników projektu do podjęcia działalności gospodarczej, w szczególności prowadzenia firm typu spin off/spin out. Szkolenia z zakresu drugiego modułu mają przede wszystkim ugruntować wiedzę na temat: zasad funkcjonowania innowacyjnych przedsiębiorstw, w tym firm spin off/spin out, marketingu relacyjnego w innowacyjnym przedsiębiorstwie, form i zasad współpracy z otoczeniem, mediacji i negocjacji biznesowych, globalizacji wykorzystywania zasobów, zarządzania finansami i ryzykiem w małej firmie.

Następnie uczestnik projektu poznaje instrumenty doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstw i ich współpracy z uczelniami oraz otoczeniem biznesu. Celem kolejnego modułu jest więc zaprezentowanie: koncepcji Business Angels, zasad funkcjonowania rynku NewConnect, funduszy venture capital, private equity oraz seed capital. Celem tych szkoleń jest również pogłębienie wiedzy na temat: komunikacji nauki i biznesu, PR i marketingu – mix pomysłów naukowych, bezpieczeństwa wykorzystywania ICT, prawnych i praktycznych aspektów transferu technologii, ochrony własności intelektualnej, zasad i technik komercjalizacji prac badawczych, transferu technologii do biznesu oraz możliwości pozyskiwania inwestorów.

W ramach modułu czwartego przewidziane są szkolenia z zakresu: kreowania wizerunku i marki poprzez identyfikację wizualną (strategia marki), negocjacji (komunikacja na drodze przedsiębiorca - projektant, wycena produktu, usługi, badania rynku, skuteczna autoprezentacja), współpracy z projektantem (od tworzenia założeń projektu do jego wdrożenia), procesu wprowadzania nowego projektu na rynek. Szkolenia na temat projektowania uniwersalnego, zgodnego z zasadami ruchu „Design for All Europe” promującego dostępność dla wszystkich członków społeczeństwa, niezależnie od sprawności fizycznej i intelektualnej oraz pozycji społecznej. Natomiast celem ostatniego modułu jest zaprezentowanie praktycznych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej poprzez organizowanie wizyt studyjnych w przedsiębiorstwach typu spin off/spin out oraz w instytucjach otoczenia biznesu, tzn.: Parkach Naukowo-Technologicznych, Centrach i Inkubatorach Przedsiębiorczości lub Agencjach Rozwoju Lokalnego itp.

Po zakończeniu cyklu szkoleń uczestnik projektu ma jeszcze możliwość skorzystania z doradztwa indywidualnego w zakresie, który go najbardziej interesuje. Biorąc pod uwagę bardzo szeroki zakres tematycznych szkoleń, podstawową korzyścią z uczestniczenia w projekcie jest wzrost wiedzy na temat zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej, komercjalizacji badań naukowych oraz funkcjonowania firm spin-off i spin-out. Równie ważne jest utrwalenie postaw przedsiębiorczych wśród studentów i pracowników naukowych, a także wzrost zaufania wobec usług uczelni wyższych w zakresie przedsiębiorczości akademickiej.

## Podsumowanie

Przekształcanie polskich uczelni w nowy model wyższej szkoły to już konieczność wynikająca z uwarunkowań gospodarczych. Przedsiębiorczość akademicka jest niezbędna dla innowacyjnego rozwoju gospodarczego. Proces transformacji należy rozpocząć od zmiany postaw kadry zarządzającej i służb administracyjnych szkół wyższych w kierunku akceptacji rozpoczynania działalności gospodarczej w postaci firm odpryskowych oraz zaangażowania w rynkowy proces komercjalizacji wiedzy i badań naukowych. Dużym problemem jednak są bariery mentalnościowe znacznej części środowiska naukowo-badawczego. Dlatego konieczna jest edukacja środowisk akademickich w dziedzinie przedsiębiorczości. Cel ten można zrealizować poprzez zmianę programu nauczania oraz poprzez uczestnictwo uczelni w realizacji projektów oferujących szkolenia i doradztwo eksperckie w zakresie szeroko rozumianej przedsiębiorczości akademickiej.

## Literatura

1. Baclawski K., Koczerga M., Zbierowski P., *Studium przedsiębiorczości w Polsce w roku 2004, Raport GEM Polska*, Fundacja Edukacyjna Bachalski, Poznań 2005.
2. Brendzel-Skowera K., *Narzędzia wspierania rozwoju przedsiębiorczość akademickiej*, [w:] *Przedsiębiorczość we współczesnych procesach gospodarowania. Studia przypadków*, red. nauk. H. Kościelniak, S. Gostkowska-Dźwig, Wyd. WZ PCz, Częstochowa 2011.
3. *Edukacja dla przedsiębiorczości akademickiej*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Poznań-Warszawa 2011.
4. *Innowacja przedsiębiorczość akademicka. Doświadczenia światowe*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005
5. K. Krajewski, *Przedsiębiorczość i integracja*, „Decydent”, czerwiec 2002, nr 6/34.
6. K. Krajewski, J. Śliwa, *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2004.
7. Matusiak K. B., *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje*, ITE, Radom - Łódź 2006.
8. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, OECD, Eurostat, Warszawa 2008.
9. *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
10. Tabor J., *Przedsiębiorczość pracownicza a transfer wiedzy*, [w:] *Zarządzanie zasobami organizacji - wybrane problemy*, red. nauk. R. Barcik, H. Howaniec, Wyd. Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2010.

## ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP AS INNOWATION UNIVERSITY

**Abstract:** This work is presented a new model of higher education in terms of academic entrepreneurship. The University of the third generation is not only one of the levels of education but also the center for development and promotion of entrepreneurial attitudes. It is important to develop relevant curricula and preparing offer free training, such as project, carried out by the Technical University of Czestochowa - Academic Entrepreneurship on START. It will present the results of national studies on the preparation of Polish universities and the transformation process and the ratio of the academic community to the possibility of commercialization of research.

**Keywords:** entrepreneurship, academic entrepreneurship, the university of the third generation, the transformation of the university, start-up, spin-off/spin-out, project of Academic Entrepreneurship on START



# WYBRANE ZAGADNIENIA EKOLOGICZNEGO WYMIARU PRODUKCJI ROLNICZEJ

**Tomasz Goszczyński**

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Przedmiotem niniejszego opracowania jest ukazanie i omówienie najważniejszych zagadnień związanych z ekologicznym aspektem działalności rolniczej. W artykule zaprezentowane zostały zagadnienia związane m.in. z żywnością ekologiczną, z ekologicznymi oznakowaniami produktów oraz ekologicznym aspektem ich projektowania. Wszystkie zagadnienia zostały omówione w oparciu o obowiązujące regulacje prawne, zarówno te obowiązujące w naszym kraju, jak i w Unii Europejskiej.

**Słowa kluczowe:** rolnictwo ekologiczne, żywność ekologiczna, ekoznaki, projektowanie produktów

## Wstęp

Rozważania na temat ekologicznego wymiaru produkcji roślinnej i nie tylko należy rozpocząć od wyjaśnienia pojęcia „rolnictwo ekologiczne”.

Rolnictwo ekologiczne - określane również jako: biologiczne, organiczne lub biodynamiczne oznacza system gospodarowania o zrównoważonej produkcji roślinnej i zwierzęcej w obrębie gospodarstwa. Jest to system trwały, samowystarczalny i ekonomicznie bezpieczny.<sup>1</sup> Produkcja w ekologicznym gospodarstwie rolnym winna być prowadzona zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, uaktywniać biologiczne procesy poprzez stosowanie naturalnych środków produkcji oraz zapewniać trwałą żyzność gleby, zdrowotność roślin i zwierząt. W szczególności produkcja ta winna polegać na stosowaniu prawidłowego płodozmiaru i innych naturalnych metod utrzymywania lub podwyższania biologicznej aktywności i żyzności gleby oraz doboru gatunków i odmian roślin oraz gatunków i ras zwierząt, uwzględniającego ich naturalną odporność na choroby.

## Stan rolnictwa ekologicznego w Polsce

Rolnictwo ekologiczne stanowi jedną z najszybciej rozwijających się gałęzi rolnictwa na świecie, a zwłaszcza w Unii Europejskiej. Pod koniec lat 90. w Polsce nastąpił wzrost zainteresowania tą dziedziną rolnictwa. Początkowo rolnictwo ekologiczne rozwijało się jako ruch społeczny, by ostatecznie przerodzić się w pełnoprawną działalność regulowaną stosowanymi aktami prawnymi. W 2004 roku po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej ramy prawne w zakresie rolnictwa ekolo-

---

<sup>1</sup> *Plan działań dla żywności i rolnictwa ekologicznego w Polsce na lata 2011-2014*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2011, s. 3.

gicznego zostały zastąpione przepisami unijnymi. Wprowadzono wsparcie finansowe do kosztów kontroli, a następnie wsparcie dla gospodarstw rolnych w postaci dotacji do powierzchni upraw ekologicznych.

Najnowsze dane wskazują, że rolnictwo ekologiczne w Polsce stale się rozwija, o czym świadczyć może ciągle zwiększająca się liczba gospodarstw ekologicznych. Według stanu na 31 grudnia 2010 r., w Polsce kontrolą jednostek certyfikujących objętych było ponad 20 tys. gospodarstw ekologicznych. Jest to 20% wzrost w stosunku do 2009 r. Dla porównania, w 2009 roku liczba gospodarstw ekologicznych wynosiła ponad 17 tys. i było to o 15% więcej niż w roku 2008.

**Tabela 1. Powierzchnia upraw rolnych, liczba gospodarstw oraz przetwórci ekologicznych znajdujących się w systemie rolnictwa ekologicznego w podziale na województwa w 2010 r.**

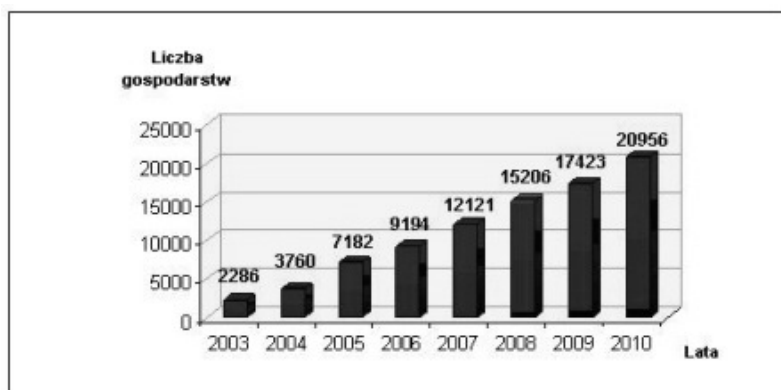
Województwo	Powierzchnia upraw rolnych [ha]	Liczba ekologicznych gospodarstw rolnych	Liczba przetwórci ekologicznych
dolnośląskie	39 781,83	1248	11
kujawsko-pomorskie	7 661,70	340	13
lubelskie	34 754,60	2013	36
lubuskie	36 376,21	839	5
łódzkie	7 656,53	436	16
małopolskie	20 908,72	2183	27
mazowieckie	44 748,16	2013	47
opolskie	2 724,09	83	3
podkarpackie	31 950,43	2127	22
podlaskie	42 692,44	2040	6
pomorskie	23 222,19	665	15
śląskie	4 443,57	243	13
świętokrzyskie	13 276,36	1255	10
warmińsko-mazurskie	76 768,57	2288	10
wielkopolskie	31 346,57	791	36
zachodniopomorskie	100 215,10	2392	23
Razem	518 527,10	20956	293

Źródło: *Plan działań dla żywności i rolnictwa ekologicznego w Polsce na lata 2011-2014*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2011, s. 9

W 2010 r. liczba gospodarstw ekologicznych wynosiła 20 956, z czego najwięcej ekologicznych gospodarstw rolnych było w województwach: zachodniopomorskim (2392), warmińsko-mazurskim (2288) i małopolskim (2183). Ze względu na liczbę przetwórci dominują natomiast województwa: mazowieckie (47), lubelskie i wielkopolskie (36) oraz małopolskie (27). Największa powierzchnia użytkowana ekologicznie znajduje się w województwach: zachodniopomorskim (100 215 ha), warmińsko-mazurskim (76 768 ha), mazowieckim (44 748) oraz podlaskim (42 692). Powierzchnia upraw użytkowanych zgodnie z przepisami o rolnictwie ekologicznym wyniosła w sumie ponad 518 527 ha. Jest to 25% wzrost w odniesieniu do 2009 r. W okresie 2003-2010 powierzchnia użytków ekologicznych wzrosła 8,5-krotnie i stanowi obecnie ok. 2,8% całej powierzchni użytkowanej rolniczo w Polsce. Średnia powierzchnia gospodarstw ekologicznych przekracza

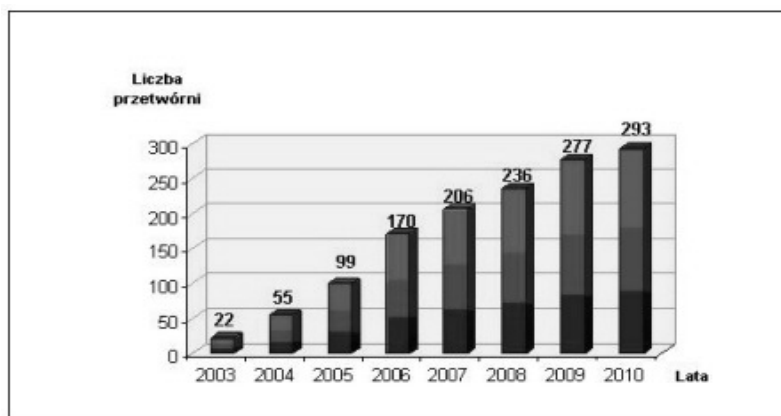
obecnie 25 ha przy średniej krajowej ok. 10 ha dla gospodarstw konwencjonalnych.<sup>2</sup>

Ostatnie lata w rozwoju rolnictwa ekologicznego w Polsce charakteryzują się stałą dynamiką wzrostu zarówno liczby gospodarstw ekologicznych (rys. 1), liczby przetwórci (rys. 2), jak i powierzchni upraw będących w systemie rolnictwa ekologicznego (rys. 3).



**Rys. 1. Liczba gospodarstw w systemie rolnictwa ekologicznego w Polsce w latach 2003-2010**

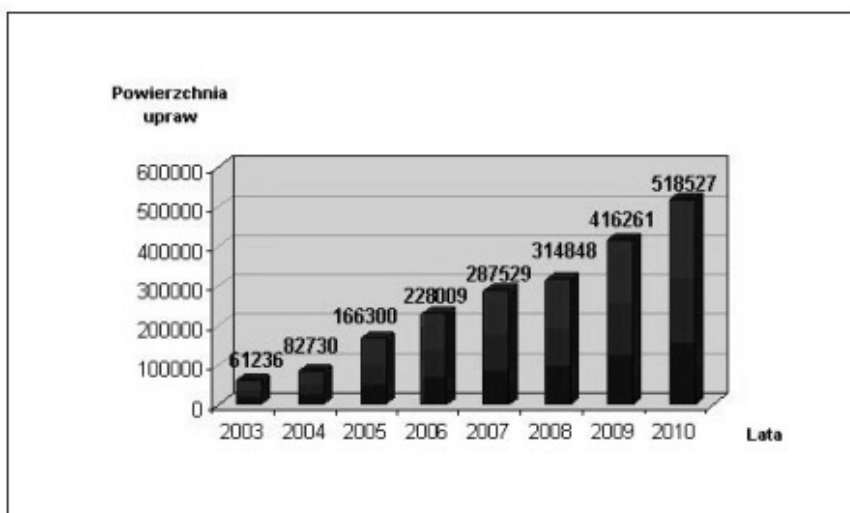
Źródło: *Plan działań dla żywności i rolnictwa ekologicznego w Polsce na lata 2011-2014*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2011, s. 7.



**Rys. 2. Liczba przetwórci w systemie rolnictwa ekologicznego w Polsce w latach 2003-2010**

Źródło: *Plan działań dla żywności i rolnictwa ekologicznego w Polsce na lata 2011-2014*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2011, s. 8.

<sup>2</sup> *Plan działań dla żywności i rolnictwa ...*, op. cit., s. 8.



**Rys. 3. Powierzchnia upraw użytkowanych zgodnie z przepisami o rolnictwie ekologicznym w Polsce w latach 2003-2010**

Źródło: *Plan działań dla żywności i rolnictwa ekologicznego w Polsce na lata 2011-2014*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2011, s. 8

Działania na rzecz rozwoju rolnictwa ekologicznego stwarzają możliwości rozwiązywania problemów związanych z ochroną środowiska, dobrostanem zwierząt, a także rozwojem obszarów wiejskich przy jednoczesnym wytwarzaniu żywności wysokiej jakości. Produkcja prowadzona metodami ekologicznymi w oparciu o walory przyrodnicze jest najbardziej przyjazna dla środowiska i wpływa na znaczne ograniczenie zewnętrznych środków do produkcji. Rolnictwo ekologiczne spełnia jednak nie tylko rolę związaną z produkcją żywności, ale wpływa na utrzymanie i zwiększenie różnorodności biologicznej i walorów przyrodniczych rolniczej przestrzeni produkcyjnej. Dodatkowo rolnictwo ekologiczne poprzez swoją pracochłonność wpływa na zwiększenie zatrudnienia na obszarach wiejskich. Prowadzone badania wskazują, iż nieodpowiednie odżywianie się może być przyczyną wielu chorób dlatego należy prowadzić działania zmierzające do zmiany nawyków żywieniowych. Produkcja żywności metodami ekologicznymi jest również szansą na podniesienie konkurencyjności przetwórców i producentów rolnych oraz wpływa na zmianę sposobu konkurencji z ilościowej na jakościową. Należy również zwrócić uwagę, że światowy rynek rolnictwa ekologicznego rozwija się, zwiększając swoje obroty o około 20% rocznie przy jednoczesnym kilkuprocentowym wzroście obrotów rynku żywności konwencjonalnej.

### **Ekologiczne oznakowania produktów**

Coraz więcej produktów, które możemy nabyć w sklepach, zawiera symboliczne znaki z motywami roślin bądź zwierząt. To ekoznaki. Symbole te, umieszczone na różnych wyrobach dla konsumentów mają stanowić wyraźną informację, że

produkt, po który sięgają, został wykonany w trosce o środowisko naturalne. Ekologiczne wyroby bywają zdrowe, energooszczędne, nie emitują hałasu, są bezpieczne dla wody, powietrza i gleby itp. W Polsce moda na ekoznaaki na dobre rozpoczęła się wraz z przystąpieniem naszego kraju do Unii Europejskiej.

Pierwszym państwem, które wprowadziło normy dla produktów ekologicznych, a więc takich, które wyrabiane są ze szczególną troską o środowisko naturalne, oraz podjęło wyzwanie propagowania idei ekologicznych wśród swych obywateli - byli Niemcy (1978 r.).

Unia Europejska przyjęła ujednolicony ekoznaak w 1992 roku. Słynna europejska stokrotka, nazywana także margaretką lub po prostu kwiatkiem, symbolizuje produkty, które są zdrowe i powstają ze szczególną dbałością o środowisko naturalne. Unijny ekoznaak jest nadzorowany przez specjalnie powołany w tym celu Komitet Unii Europejskiej ds. znaku ekologicznego (CUELE). Początkowo UE przyznawała zielony znak towarom branży AGD (pralkom, zmywarkom do naczyń), dziś istnieją też unijne kryteria ekologiczne dla grup produktów, takich jak: środki piorące, kosmetyki, tekstylia, ulepszacze, wyroby z papieru, farby i lakiery, tekstylia, żarówki elektryczne. Producenci, którzy chcą otrzymać unijny EkoZnaak, nie mogą stosować w swych wyrobach substancji aktywnych toksycznych lub słabo rozkładalnych składników, znanych jako: rakotwórcze, osłabiające płodność, wywołujące bezpłodność, uznanych za niebezpieczne dla środowiska, składników mogących wywołać podrażnienia, fosforu, fosfatu, fosforatu. Ponadto ważne jest, by w procesie produkcji stosować tylko i wyłącznie takie substancje, które są powierzchniowo czynne, a więc ulegają w 100% biodegradacji i to zarówno w próżni, jak i przy dostępie tlenu.

Polska swój system certyfikacji ekologicznej wprowadziła jeszcze przed wejściem do Unii Europejskiej, w 1998 roku, a nadzór nad znakowaniem oraz ustalenie kryteriów, które opierają się na wzorach europejskich bądź skandynawskich przyznawania etykiet powierzyła Polskiemu Centrum Badań i Certyfikacji z siedzibą w Warszawie. Polski certyfikat ważny jest przez 3 lata. Po tym okresie firma, która nadal chce mieć ekologiczny produkt i chwalić się nim klientom, musi badania powtórzyć. Podczas badań pod uwagę brany jest wpływ produktu na czynniki, takie jak: jakość powietrza, wody, gleby, ograniczenie odpadów, oszczędność energii, gospodarka zasobami naturalnymi, zapobieganie globalnemu ociepleniu, ochrona warstwy ozonowej, bezpieczeństwo środowiska, hałas, ochrona ekosystemu.<sup>3</sup>

### **Żywność ekologiczna**

Żyjemy w czasach, gdy coraz więcej osób zwraca uwagę na prawidłowe odżywianie oparte na wyrobach z certyfikowanych gospodarstw stosujących ekologiczne metody produkcji. Produkty tego typu, wytworzone bez stosowania środków chemicznych czy też surowców modyfikowanych genetycznie oprócz niepowtarzalnego smaku, posiadają wiele cennych dla naszego organizmu składników po-

---

<sup>3</sup> [www.zieloneznaki.pl](http://www.zieloneznaki.pl), hasło: Eko-znaki (dostęp 23.03.2012 r.).

karmowych. Niestety ich wada to cena. Żywność ekologiczna jest droższa od żywności, którą można nazwać „konwencjonalną”. Wynika to z faktu, że w systemie rolnictwa ekologicznego stosuje się tradycyjne metody produkcji, są niższe plony w produkcji roślinnej czy niższa wydajność w produkcji zwierzęcej. Na ostateczną cenę produktów ekologicznych wpływają również koszty zakupu ekologicznych środków produkcji. Bywa, że różnica w cenie przekracza 100 procent. W Polsce, oprócz surowców, dodatkowy wpływ na wysokość cen ma fakt, że produkcja nie jest prowadzona jeszcze na masową skalę. Wraz z rozwojem przetwórstwa wpływ kosztów produkcji na cenę będzie się zmniejszał. Masowość produkcji nie będzie oznaczać jednak wcale, że jakość żywności z Polski będzie mniejsza. Nadal będzie musiała bowiem być certyfikowana, co siłą rzeczy będzie wiązać się z przestrzeganiem szeregu ustalonych zasad produkcji.

Dokonując zakupów powstanie zatem dylemat, czy wybrać droższą, ale zdrowszą żywność ekologiczną, czy też tańszą, ale niezdrową żywność konwencjonalną.

Jeżeli już zdecydujemy się na ten pierwszy rodzaj, to aby mieć pewność, że kupowany przez nas produkt jest naprawdę ekologiczny, konieczne jest zapoznanie się z informacjami zamieszczonymi na opakowaniu. W przypadku ekożywności na opakowaniu winno znajdować się logo rolnictwa ekologicznego. Przez wiele lat było to zielono-niebieskie koło z kłosem w środku i napisem „rolnictwo ekologiczne”. Od 1 lipca 2010 r. w Unii Europejskiej obowiązuje nowe logo: „liść z gwiazdą na zielonym tle”. Musi ono znajdować się na wszystkich paczkowanych produktach ekologicznych wytworzonych w krajach członkowskich. Obu znaków można używać tylko do 30 czerwca 2012 r. Po tej dacie produkty ekologiczne będą mogły być oznaczane tylko liściem. Oprócz logo na opakowaniu ekożywności musi również się znajdować numer identyfikacyjny jednostki certyfikującej. Jednostka ta sprawdza, czy produkt został wytworzony zgodnie z zasadami, czyli wyłącznie z naturalnych surowców. W Polsce takie uprawnienia ma kilkadziesiąt jednostek, a ich pełny wykaz można znaleźć na stronie internetowej Ministerstwa Rolnictwa. Dodatkowo, dowód na posługiwanie się nazwą „żywność ekologiczna”, czy też „bio” lub „eko” musi posiadać także osoba czy firma handlująca takimi wyrobami na wagę, bez opakowania.

### **Regulacje prawne w obszarze produkcji ekologicznej**

W celu zagwarantowania konsumentom, że produkt żywnościowy oznakowany terminem „ekologiczny” jest odpowiedniej jakości oraz został wytworzony zgodnie z wymaganiami w zakresie produkcji, ustanowionymi określonymi przepisami, produkcja ekologiczna jest objęta ścisłym systemem nadzoru ustanowionym w całej Unii Europejskiej. Jednakowe unijne przepisy obowiązują wszystkich producentów, pośredników i przetwórców biorących udział w całym łańcuchu produkcji i obrotu żywnością ekologiczną, od wytworzenia produktu rolnego w gospodarstwie do wprowadzenia do obrotu dla odbiorcy końcowego – konsumenta. Najważniejsze akty prawne regulujące prowadzenie działalności w zakresie rolnictwa ekologicznego na poziomie wspólnotowym to:

- 1) Rozporządzenie Rady (WE) nr 834/2007 z dnia 28 czerwca 2007 r. w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych i uchylające rozporządzenie (EWG) nr 2092/91 (Dz.U. L 189 z 20 lipca 2007, str. 1);
- 2) Rozporządzenie Rady (WE) nr 967/2008 z dnia 29 września 2008 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 834/2007 w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania Produktów ekologicznych;
- 3) Rozporządzenie Komisji (WE) nr 889/2008 z dnia 5 września 2008 r. ustanawiające szczegółowe zasady wdrażania rozporządzenia Rady (WE) nr 834/2007 w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych w odniesieniu do produkcji ekologicznej, znakowania i kontroli;
- 4) Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1254/2008 z dnia 15 grudnia 2008 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 889/2008 ustanawiające szczegółowe zasady wdrażania rozporządzenia Rady (WE) nr 834/2007 w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych w odniesieniu do produkcji ekologicznej, znakowania i kontroli;
- 5) Rozporządzenie Komisji (WE) nr 710/2009 z dnia 5 sierpnia 2009 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 889/2008 ustanawiające szczegółowe zasady wdrażania rozporządzenia Rady (WE) nr 834/2007 w odniesieniu do ustanawiania szczegółowych zasad dotyczących ekologicznej produkcji zwierzęcej w sektorze akwakultury ekologicznej produkcji wodorostów morskich;
- 6) Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1235/2008 z dnia 8 grudnia 2008 r. ustanawiające szczegółowe zasady wykonania rozporządzenia Rady (WE) nr 834/2007 w odniesieniu do ustaleń dotyczących przywozu produktów ekologicznych z krajów trzecich;
- 7) Rozporządzenie Komisji (UE) nr 271/2010 z dnia 24 marca 2010 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 889/2008 ustanawiające szczegółowe zasady wdrażania rozporządzenia Rady (WE) nr 834/2007 w odniesieniu do unijnego logo produkcji ekologicznej;
- 8) Rozporządzenie Komisji (UE) nr 344/2011 z dnia 8 kwietnia 2011 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 889/2008 ustanawiające szczegółowe zasady wdrażania rozporządzenia Rady (WE) nr 834/2007 w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych w odniesieniu do produkcji ekologicznej, znakowania i kontroli.

Uzupełnieniem ww. rozporządzeń Rady i rozporządzeń Komisji są w Polsce przepisy krajowe:

- 1) Ustawa z dnia 25 czerwca 2009 r. o rolnictwie ekologicznym (Dz.U. 09. Nr 116, poz. 975);
- 2) Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 2 marca 2010 r. w sprawie jednostek organizacyjnych oceniających i potwierdzających zgodność środków do produkcji ekologicznej z wymaganiami określonymi w przepisach dotyczących rolnictwa ekologicznego oraz prowadzących wykaz tych środków (D.U. Nr 54, poz. 326 oraz Nr 225, poz. 1468);
- 3) Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 18 marca 2010 r. w sprawie niektórych warunków produkcji ekologicznej (Dz.U. Nr 56, poz. 348);

- 4) Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 12 maja 2010 r. w sprawie nabywania uprawnień inspektora rolnictwa ekologicznego (Dz.U. Nr 94, poz. 607);
- 5) Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 22 października 2009 r. w sprawie wzoru formularza wykazu producentów, którzy spełnili wymagania dotyczące produkcji w rolnictwie ekologicznym, oraz sposobu jego przekazywania (Dz.U. Nr 78, poz. 1378 oraz z 2010 r. Nr 173, poz. 1176).

Należy zwrócić szczególną uwagę na strukturę obowiązujących przepisów dotyczących rolnictwa ekologicznego. Zrozumienie stawianych wymogów wymaga bowiem zapoznania się z przepisami wszystkich, a nie tylko wybranych aktów prawnych. W szczególności związane jest to z „piramidalną” strukturą tych przepisów. W każdym państwie Unii Europejskiej rozporządzenie Rady (WE) nr 834/2007 ustanawia ogólne cele i zasady produkcji ekologicznej, a rozporządzenie Komisji (WE) nr 889/2008 określa szczegółowe zasady produkcji ekologicznej. W Polsce ustawa z dnia 25 czerwca 2009 r. „o rolnictwie ekologicznym” ustanawia organy kompetentne w zakresie nadzoru nad przestrzeganiem tych przepisów oraz wykonuje inne postanowienia zawarte w przepisach wspólnotowych, a rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi wydane w trybie ustawy dodatkowo ją uszczegóławiają.

### **Ekologiczne projektowanie produktu**

Projektowanie produktu ma decydujące znaczenie ze względu na powstające podczas życia tego pożądanego wyniku produkcji oddziaływania na środowisko. Decyduje ono o możliwościach przetwarzania, czyli recyklingu części składowych produktu wyjściowego. Analizując oddziaływanie, wynikające z projektowania produktu na środowisko w przedsiębiorstwie, należy wziąć pod uwagę nie tylko wszystkie następujące po sobie ekonomiczne etapy w tym przedsiębiorstwie, ale również uwzględnić wszystkie etapy wstępne produkcji, począwszy od wyboru surowców. Wszystkie tego typu oddziaływania na środowisko naturalne tworzą w procesie planowania podstawę ekologicznego projektowania produktów<sup>4</sup>.

W celu zagwarantowania trwałej działalności w aspekcie średnio i długoterminowym, przedsiębiorstwa zmuszone są do tworzenia proekologicznych strategii działania. Zdolność dostosowania się do stale zmieniających się warunków otoczenia, które H.I. Ansoff określa mianem otoczenia turbulentnego, generuje potrzebę przekształceń w obszarze technologii produkcyjnych i procesowych, organizacji pracy czy sposobów prowadzenia działalności gospodarczej.<sup>5</sup>

Nie jest jednak zupełnie nieuzasadniony pogląd, iż ochrona środowiska rozumiana była przez kadrę kierowniczą do tej pory wyłącznie jako tzw. proces naprawczy, zgodnie z którym ograniczono się często do „usuwania” powstałych w procesie produkcyjnym emisji, za pomocą wprowadzanych innowacji technicz-

---

<sup>4</sup> K. Brendzel-Skowera, A. Puto, *Projektowanie produktów i marek globalnych*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji. Nowe trendy, strategie, techniki*, Monografia pod red. A. Pabiana, Wyd. WZPCzest., Częstochowa 2009, s. 173.

<sup>5</sup> H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa 1985, s. 332.



nych. Zmniejszenie negatywnego oddziaływania danego przedsiębiorstwa na środowisko naturalne, przy zachowaniu dotychczasowej skali produkcji, może często nastąpić jedynie w drodze wprowadzenia produkcyjnych lub procesowych innowacji technologicznych. Podstawą tworzenia proekologicznych innowacji procesowych powinien być aktualnie udokumentowany stan techniki, który oznacza, ogół znanych sposobów oddziaływania na materię, w celu zaspokojenia potrzeb człowieka. Wydaje się, że modernizacja powinna nie tylko odpowiadać aktualnemu stanowi techniki, ale powinna go przewyższać.

Przechodząc do rozważań ściśle związanych z tematem, należy stwierdzić, że pierwszym krokiem projektowania produktu jest określenie (zdefiniowanie) jego kształtu. Elementy kształtu produktu to: skład materiałowy, budowa, wymiary, forma, kolory, graficzne i fizyczne ukształtowanie powierzchni, hałasy i dźwięki wydawane podczas stosowania i wiele innych. Kształt produktu jest technicznym stanem rzeczy, który związany jest również z aspektami ekonomicznymi i ekologicznymi. Aspekt ekonomiczny odnosi się do przyszłych kosztów lub korzyści w ramach własnej produkcji, jak i podczas użytkowania produktu przez przyszłego użytkownika, wraz z usuwaniem bądź obróbką powstających przy tym odpadów, zdolnych lub nie do ponownego zużycia. Z kolei aspekty ekologiczne dotyczą przede wszystkim potencjalnych skutków wpływu kształtu produktu na środowisko, począwszy od badań i rozwoju, poprzez produkcję, aż do jego składowania.<sup>6</sup>

Aby przeanalizować oddziaływanie na środowisko naturalne konkretnego kształtu produktu, należy odnieść się do wyżej wymienionych elementów. Przykładowo, jeśli brana jest pod uwagę zawartość tworzyw sztucznych, to należy przeanalizować to w kontekście zastosowanej techniki produkcji. Chodzi o to, aby poprzez właściwy wybór wykorzystywanych do produkcji tworzyw można było zapobiec powstaniu szkodliwych dla środowiska składników produktu oraz jego pozostałości. Nawet wtedy, gdy określony kształt produktu jest już ustalony, istnieje jeszcze pewien stopień swobody przy podejmowaniu decyzji o ilości i rodzaju materiału do produkcji produktu, które wytwarzane są z zastosowaniem określonych procesów obróbki materiałów. Okazuje się, że ten sam kształt produktu niesie ze sobą wiele możliwości zastosowania materiałów oraz związanych z tym odpowiednich metod produkcji, w zgodzie z ochroną środowiska. Realizacja konkretnego kształtu produktu determinuje z jednej strony jakościowe i ilościowe możliwości otrzymania substancji, nadających się do recyklingu zarówno z procesu produkcji, jak i późniejszego unieszkodliwiania. Z drugiej strony konkretny kształt produktu wpływa również na potencjał recyklingu określonych materiałów, a przy tym na potencjał zastosowania surowców wtórnych. Kształt produktu w istotny sposób decyduje również o tym, w jakim stopniu konkretny produkt zanieczyszcza środowisko naturalne. Jeśli powstawanie odpadów zostanie ograniczone już podczas projektowania produktu, jego produkcji, późniejszej eksploatacji i wreszcie zużycia, to zanieczyszczenie środowiska będzie ograniczone do minimum.

---

<sup>6</sup> S. Behrendt, R. Pfitzner, R. Kreibich, *Wettbewerbs-vorteile durch ökologische Dienstleistungen*, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Springer, Berlin 1996, s. 160.

Należy pamiętać także o tym, że do produkcji wszelkiego rodzaju dóbr wykorzystywane są ekologicznie ograniczone surowce. Nazywane są one ograniczonymi, albowiem nie mogą być one reprodukowane w naturze w ciągu ludzkiego okresu planowania.<sup>7</sup> Według koncepcji „zrównoważonego rozwoju” sformułowanej przez P. Kotlera, materiały takie powinny być w produkcji zastępowane substytutami lub oszczędnie wykorzystywane.<sup>8</sup> W związku z tym produkty powinny być tak projektowane, aby już na „wejściu” procesu produkcji można było zrezygnować z zastosowania takich substancji na rzecz surowców odnawialnych, których używanie nie wiąże się z długotrwałym ich deficytem.

Jako efekt końcowy procesu produkcji otrzymuje się nie tylko pożądany produkt, lecz również niepożądane pozostałości materiałowe i energetyczne, czyli odpady. Jeżeli zestawia się te dwa strumienie, wg określonych zasad, to otrzyma się tzw. bilans materiałów i energii.<sup>9</sup> Tego typu bilanse mogą być sporządzane dla różnego rodzaju obiektów, w tym dla procesów, produktów, a nawet całych przedsiębiorstw.

Odpowiedni bilans materiałów i energii jest niezbędną podstawą polityki środowiskowej każdego przedsiębiorstwa, gdyż ilustruje on wszystkie, występujące w określonym obszarze bilansowania, przepływy materiałów i energii, wraz z przyjaznym dla środowiska naturalnego kształtowaniem produktu. Bilans materiałów i energii dla danego produktu zawiera jedynie wielkości ilościowe, dotyczące ekologicznie ograniczonych surowców (*input*) i pozostałości (*output*), które powstają w czasie produkcji, eksploatacji i utylizacji.

Problem analizy wszystkich, powiązanych z procesem produkcji, zanieczyszczeń środowiska polega przede wszystkim na tym, aby opracować dla danego przedsiębiorstwa całą sieć strumieni materiałów i energii dla faz wstępnych i końcowych produkcji oraz uwzględnić ilość materiałów możliwych do zutylozowania lub nadających się do recyklingu. W literaturze zagranicznej zostało to ujęte zwrotem „*cradle to grave*” (od kołyski do grobu). Dokładne wyliczenie tych wszystkich wielkości jest jednak bardzo trudne, kosztowne i prawie niemożliwe do zrealizowania. Dlatego stosuje się w tym celu przeważnie tylko częściowe analizy, ograniczające się głównie do analizy substancji szczególnie szkodliwych.

Reasumując, chodzi o to, aby ująć i oszacować ekologiczne oddziaływania zanieczyszczeń środowiska, zarówno po stronie czynników początkowych produkcji, jak i po stronie czynników końcowych. Dopiero oszacowane oddziaływania ekologiczne dają podstawę do oceny określonego kształtowania produktu, a w końcu do podjęcia ostatecznej decyzji o wyborze konkretnego kształtu produktu.

---

<sup>7</sup> M. Kramer, H. Strebel, L. Buzek, *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem*, tom III: *Operacyjne zarządzanie środowiskiem w aspekcie międzynarodowym i interdyscyplinarnym*, Studia Ekonomiczne, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 13.

<sup>8</sup> P. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 50.

<sup>9</sup> M. Kramer, H. Strebel, L. Buzek, *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem*, tom III: *Operacyjne zarządzanie ...*, op. cit., s. 22.

## Zakończenie

Rolnictwo ekologiczne określa się jako system gospodarowania o zrównoważonej produkcji roślinnej i zwierzęcej. Produkcja ekologiczna powinna łączyć przyjazne środowisku praktyki gospodarowania, wspomagać wysoki stopień różnorodności biologicznej, wykorzystywać naturalne procesy oraz zapewnić właściwy dobrostan zwierząt.

Rolnictwo ekologiczne jest dynamicznie rozwijającą się dziedziną rolnictwa na świecie. Polska również dąży do dalszego rozwoju tego kierunku produkcji. Produkty rolne pochodzące z produkcji prowadzonej metodami ekologicznymi są produktami wysokiej jakości, a jednocześnie produkcja ekologiczna jest przyjazna środowisku naturalnemu. Te zalety pozwalają mieć przekonanie, że gospodarowanie z poszanowaniem walorów przyrodniczych będzie stałym elementem rolniczej przestrzeni produkcyjnej w Polsce.

## Literatura

1. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa 1985.
2. Behrendt S., Pfitzner R., Kreibich R., *Wettbewerbs-vorteile durch ökologische Dienstleistungen*, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Springer, Berlin 1996.
3. Brendzel-Skowera K., Puto A., *Projektowanie produktów i marek globalnych*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji. Nowe trendy, strategie, techniki*, Monografia pod red. A. Pabiana, Wyd. WZPCzest., Częstochowa 2009.
4. Kramer M., Strebel H., Buzek L., *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem*, tom III: *Operacyjne zarządzanie środowiskiem w aspekcie międzynarodowym i interdyscyplinarnym*, Studia Ekonomiczne, C.H. Beck, Warszawa 2005.
5. Kotler P., Lee N., *Marketing w sektorze publicznym*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
6. *Plan działań dla żywności i rolnictwa ekologicznego w Polsce na lata 2011-2014*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2011.
7. Puto A., Grabowska M., *Produkty regionalne i tradycyjne polskich producentów żywności na rynku europejskim*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, pod red. J. Duraja, T. II, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
8. [www.zieloneznaki.pl](http://www.zieloneznaki.pl), hasło: Eko-znaki

### CHOSEN QUESTIONS OF THE ECOLOGICAL DIMENSION OF THE AGRICULTURAL PRODUCTION

**Abstract:** The objective of this paper is to show and discuss the most important questions connected with the ecological aspect of the agricultural activity. The issue connected with the ecological food, ecological projecting products and the ecological aspect of projecting, in the article were presented. All questions were discuss over in the support about valid legally legislation, both these valid in our country, as and in European Union.

**Keywords:** ecological agriculture, ecological food, ecosign, projecting products

# CHARAKTERYSTYKA MAŁYCH PRZEDSIĘBIORCÓW - WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

Anna Lemańska-Majdzik

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W opracowaniu przedstawiono podstawowe definicje związane z przedsiębiorcą oraz typy przedsiębiorców omawiane w literaturze przedmiotu. W drugiej części z kolei zaprezentowano wyniki badań małych przedsiębiorstw w Polsce, ponadto wyniki badań własnych, przeprowadzonych w 2011 roku, na grupie małych firm działających w województwie śląskim. W rezultacie przeprowadzonych badań oraz po dokonaniu odpowiedniej analizy dostępnych danych podjęto próbę określenia, kim jest mały przedsiębiorca funkcjonujący na rynku.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorca, typy przedsiębiorców, charakterystyka przedsiębiorcy, płeć, wiek, wykształcenie przedsiębiorcy

## Wprowadzenie

Przedsiębiorca jest siłą napędową przedsiębiorstwa, to od niego zależy, jak i czy w ogóle, rozwijać się będzie przedsiębiorstwo. Najliczniejszą grupą wśród funkcjonujących przedsiębiorstw na rynku są małe firmy, to one wywierają znaczący wpływ m.in. na procesy ekonomiczne i społeczne w Polsce. W związku z tym ważna wydaje się odpowiedź na pytanie: „Kim jest mały przedsiębiorca?”

Aby móc odpowiedzieć na powyższe pytanie, w pierwszej części opracowania dokonano subiektywnego przeglądu definicji związanych z osobą przedsiębiorcy. Wybrano typy przedsiębiorców i opisano je zgodnie z literaturą przedmiotu, które mogą być charakterystyczne dla małego przedsiębiorstwa. Z kolei w drugiej części opracowania skupiono uwagę na charakterystyce małego przedsiębiorcy (właściciela-menedżera małej firmy), uwzględniając jego płeć, wiek, rodzaj i profil wykształcenia, funkcjonującego na rynku w Polsce oraz bardziej szczegółowo w województwie śląskim.

## Przedsiębiorca w teorii zarządzania

Według R.W. Griffina<sup>1</sup>: „*przedsiębiorcą jest ktoś, kto podejmuje działania objęte mianem przedsiębiorczości; ktoś, kto organizuje i prowadzi działalność gospodarczą oraz podejmuje ryzyko*”.

W słowniku języka polskiego przedsiębiorca jest określany jako „*człowiek, który prowadzi jakieś przedsiębiorstwo na własny rachunek; jest właścicielem przedsiębiorstwa, fabrykantem, przemysłowcem*”<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 731.

<sup>2</sup> M. Szymczak (red.), *Słownik Języka Polskiego*, Tom II, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 968.

„Przedsiębiorca to osoba zajmująca się działalnością gospodarczą, która odkrywa potencjalne zyskowe możliwości, organizuje i kieruje przedsięwzięciami mającymi produktywny charakter”.<sup>3</sup> Organizuje przedsiębiorstwo w założeniu, że przyniesie ono zysk, pełniąc jednocześnie wyspecjalizowaną rolę, a mianowicie podejmuje podstawowe decyzje o koordynacji rzadkich zasobów, ponosi odpowiedzialność do opłacenia tych zasobów, rości sobie prawo do całego zysku lub strat, jakie pozostaną po opłaceniu zasobów. Ponadto przedsiębiorca nie może przerzucić na innych ryzyka związanego z efektami związanymi z działaniem firmy<sup>4</sup>.

Osoba przedsiębiorcy od zarania ekonomii była przedmiotem zainteresowania jej klasyków. Jako pierwszy pojęcie przedsiębiorcy wprowadził do literatury ekonomicznej w połowie XVIII w. Francuz R. Cantillon, widząc go jako tego, który działając w handlu jest nastawiony na wykorzystanie okazji do osiągnięcia zysków z różnic w cenach towarów, podnosząc przy tym ryzyko ekonomiczne. Według A. Smitha przedsiębiorcę, którego utożsamiał z właścicielem, cechowała przede wszystkim umiejętność oszczędzania i mobilizowania kapitału oraz gotowość do podejmowania ryzyka. Nowocześniejszą koncepcję przedsiębiorcy i przedsiębiorczości wprowadził J.B. Say, pisząc, że przedsiębiorca-właściciel umiejętnie łączy czynniki produkcji, koordynuje je, przenosząc zasoby ekonomiczne z obszaru niższej na obszar wyższej efektywności<sup>1</sup>. W tabeli 1 przedstawione zostały poszczególne koncepcje przedsiębiorczości prezentowane przez kolejnych naukowców, które rozwijając się na przestrzeni dziesiątków lat, stworzyły współczesną teorię przedsiębiorczości.

Badając przedsiębiorcę, należy zwrócić uwagę na to, czy działa on w małym, średnim czy dużym przedsiębiorstwie, gdyż według literatury przedmiotu odpowiednia wielkość przedsiębiorstwa potrzebuje odpowiedniego typu przedsiębiorcy<sup>5</sup>.

W klasyfikacji R. Hornaday’a<sup>6</sup> wyróżniono trzy typy przedsiębiorców działających w sektorze drobnej przedsiębiorczości:

- pierwszy typ to rzemieślnicy, którzy wytwarzają produkty i oferują usługi, wykonują działania, które sprawiają im przyjemność,
- drugi – promotorzy, czyli właściciele „małego biznesu”, którzy główną uwagę skupiają na własnym bogactwie i realizują się dzięki zawieraniu „kontraktów”, zakładają, rozwijają i sprzedają swoje firmy bez żalu,
- trzeci typ to profesjonalni menedżerowie, właściciele firm, którzy główny nacisk kładą na budowanie organizacji i starają się kontrolować wzrost oraz strukturę własnej firmy, którą traktują jako „mały wielki biznes”.

---

<sup>3</sup> D.R. Kamerschen, R.B. Mc Kenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1993, s. 5; W. Śmid, *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 290.

<sup>4</sup> T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Wydawnictwo CEDOR, Warszawa 1994, s. 25-28.

<sup>5</sup> Zobacz więcej: A. Lemańska-Majdzik, *Rola osoby przedsiębiorcy w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej*, [w:] *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej*, pr. zb. pod red. nauk. G. Maniak, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 136-146.

<sup>6</sup> I. Czaja, *Małe i średnie przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, red. J. Targalski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 46-47.

**Tabela 1. Funkcje przedsiębiorcy postrzegane przez ekonomistów**

Postrzeganie przedsiębiorcy jako:	Ekonomiści związani z daną koncepcją
osoby ponoszącej ryzyko związane z niepewnością	R. Cantillon, J.H. Thünen, F.H. Knight, L. Mises
osoby dostarczającej kapitał	A. Smith, L. Mises
innowatora	J.H. Thünen, J. Schumpeter
osoby podejmującej decyzje	R. Cantillon, A. Marshall, J.N. Keynes, L. Mises
lidera przemysłu	J.B. Say, A. Marshall, J. Schumpeter
menedżera lub „nadzorcy”	J.B. Say, A. Marshall
organizatora i koordynatora zasobów ekonomicznych	J.B. Say, J. Schumpeter, R.H. Coase
właściciela przedsiębiorstwa	F. Quasney
osoby zatrudniającej czynniki produkcji	J.N. Keynes
dostawcy/kontraktora	J. Benthham
arbitra	R. Cantillon, I. Kirzner
osoby dokonującej wyboru alternatywnych zastosowań różnych zasobów	R. Cantillon, I. Kirzner

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 12-13

Odmianą klasyfikację reprezentują R. Scase i R. Goffee<sup>7</sup>, którzy główny nacisk kładą na zarządzanie i współpracę przedsiębiorcy z innymi pracownikami firmy. Wyróżnili oni cztery grupy przedsiębiorców:

- samozatrudniający się: pracują samodzielnie lub wykorzystują innych (nieopłacanych za swoją pracę) członków rodziny,
- drobni przedsiębiorcy: pracują wspólnie z innymi pracownikami, podejmują także działania administracyjne w przedsiębiorstwie,
- właściciele-kontrolujący odpowiedzialni za działania administracyjne w przedsiębiorstwie, którzy nie pracują wspólnie z pracownikami,
- właściciele-dyrektorzy: kontrolują działalność przedsiębiorstwa poprzez wypracowaną wewnętrzną hierarchię firmy, część administracyjnych prac przypada innym kierownikom i starszemu personelowi.

Ponadto przedsiębiorca musi charakteryzować się pewnymi określonymi cechami, dzięki którym wyróżnia się na rynku jako osoba, która może odnieść na nim sukces. Sukces ten związany jest nie tylko z wejściem na rynek nowych produktów czy usług (z powstaniem nowego przedsiębiorstwa), ale również z pozostaniem na rynku wśród konkurencji<sup>8</sup>.

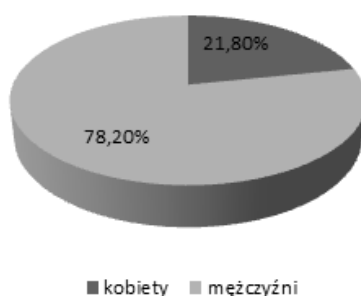
<sup>7</sup> R. Goffe, R. Scase, *Corporate Realities. The Dynamic of Large and Small Organizations*, Routledge, London, s. 8-15, cytata za: I. Czaja, *Małe i średnie przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorczość i rozwój firmy ...*, op. cit., s. 47.

<sup>8</sup> Zobacz więcej: A. Lemańska-Majdzik, *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia*, Monografia, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 110-125.

## Charakterystyka polskiego przedsiębiorcy

### Płeć oraz wiek przedsiębiorcy - właściciela małej firmy w Polsce

Na podstawie przeprowadzonych badań w miesiącach październik - grudzień 2011 roku na grupie małych firm funkcjonujących w województwie śląskim można stwierdzić, że aż 78,2% wszystkich badanych przedsiębiorców to mężczyźni, kobiety przedsiębiorcy to około 1/4 wszystkich badanych (rys. 1). Wynika z tego, że przedsiębiorczość wśród mężczyzn jest częstszym zjawiskiem niż wśród kobiet<sup>9</sup>. Zależność taka może ponadto wynikać również z profilu prowadzonej działalności, są dziedziny, w których dominują przedsiębiorcy mężczyźni (np. budownictwo, transport), oraz dziedziny, w których dominują przedsiębiorcy kobiety (np. usługi kosmetyczne, krawiectwo).



**Rys. 1. Struktura kobiet/mężczyzn wśród przedsiębiorców w województwie śląskim w 2011 roku**

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Płeć ma istotne znaczenie dla sytuacji pracujących na rynku pracy, w tym oczywiście dla przedsiębiorców. Ma wpływ m.in. na zarobki i szanse na awans. Decyduje również o stosunku do szkoleń czy o stylu zarządzania. Według badań przeprowadzonych na zlecenie PARP, w 2010 roku statystyczny przedsiębiorca w Polsce jest raczej mężczyzną. Wśród przedsiębiorców jedynie 30% stanowią kobiety, a 70% to mężczyźni. Natomiast wśród przedsiębiorców samozatrudnionych, czyli takich, którzy sami zatrudnili się w swojej firmie i jest to firma jednoosobowa, 35% to kobiety, a około 65% to mężczyźni. Wynika z tego, że kobiety częściej niż mężczyźni podejmują pracę najemną, jeżeli już podejmują pracę na własny rachunek, to raczej rzadziej decydują się na rozwinięcie działalności i zatrudnianie pracowników<sup>10</sup>.

Wśród badanych przedsiębiorców w województwie śląskim największą grupę stanowiły osoby w wieku 40-49 lat, bo aż 29,1% wszystkich badanych. Najmniej

<sup>9</sup> Charakterystykę przedsiębiorcy w firmach wzrastających i niewzrastających przedstawia F. Bławat, porównaj F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 129-132.

<sup>10</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2011, s. 62-63.

liczną grupą były osoby starsze, powyżej 60 roku życia i stanowiły one zaledwie 3,7% wszystkich przedsiębiorców. Najmłodszy przedsiębiorcy, w przedziale wieku 18-29 lat to 20% badanej grupy, natomiast przedział wiekowy 30-39 to 23,6% wszystkich badanych przedsiębiorców (tab. 2).

**Tabela 2. Wiek przedsiębiorców/właścicieli małych firm w województwie śląskim w 2011 roku**

Wiek przedsiębiorcy (w latach)	Liczba wskazań	% ogółu
18 - 29	22	20,0%
30 - 39	26	23,6%
40 - 49	32	29,1%
50 - 59	26	23,6%
60 i więcej	4	3,7%

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Podobne tendencje odnośnie do wieku przedsiębiorców/właścicieli małych firm można zauważyć, przyglądając się przedsiębiorcom w całej Polsce. Dla porównania według Raportu<sup>11</sup> o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, w 2010 roku średni wiek wśród przedsiębiorców to około 40 lat. Wśród nich osoby samozatrudnione, czyli takie, które pracowały na własny rachunek, jednak nie były pracodawcami, czyli nie zatrudniały pracowników najemnych, miały średnio 45 lat, przedsiębiorcy - członkowie rodzin, średnio 42 lata.

### **Wykształcenie przedsiębiorcy - właściciela małej firmy w Polsce**

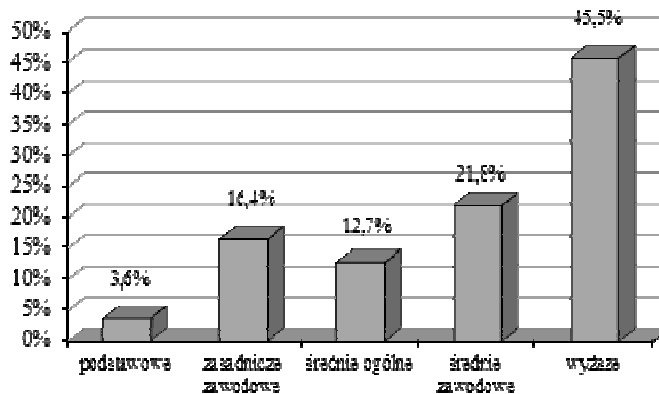
Wśród wszystkich badanych przedsiębiorców w województwie śląskim w 2011 roku aż 45,5% stanowią osoby z wykształceniem wyższym. Wykształcenie średnie ogólne i zawodowe deklaruje łącznie 34,5% wszystkich badanych przedsiębiorców, natomiast wykształcenie zasadnicze zawodowe 16,4% wszystkich badanych przedsiębiorców - właścicieli małych firm. Wykształceniem podstawowym charakteryzuje się niecałe 4% badanych przedsiębiorców (rys. 2).

Dla porównania przedstawiono także inne wyniki badań. Na przykład w badaniach kondycji sektora MSP przeprowadzonego przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych (PKPP)<sup>12</sup> sprawdzono wykształcenie właścicieli małych i średnich firm. Okazało się, że prawie 55% skończyło szkołę średnią, a 7,5% ma wykształcenie zaledwie zasadnicze. Zdaniem przedstawicieli PKPP to zła wiadomość, bo trudno o kreatywność i szybkie dostosowywanie się do zmian tam, gdzie brakuje wiedzy. Badania te jednak przeprowadzono około 10 lat temu, więc porównując je z badaniami aktualnymi można domniemywać, iż wykształcenie przedsiębiorców od tamtej pory „poprawiło się”.

<sup>11</sup> Tamże, s. 57-58.

<sup>12</sup> M. Bobińska, *Fotografia małych i średnich*, „Rzeczpospolita” z dn. 10-09-02.





**Rys. 2. Poziom wykształcenia małych przedsiębiorców w województwie śląskim w 2011 roku**

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Według badań stanu sektora małych i średnich przedsiębiorstw<sup>13</sup> przeprowadzonych przez pracowników PARP, najczęściej firm zostało utworzonych przez osoby z wykształceniem średnim (ponad 40%) i wyższym oraz pomaturalnym (ok. 25%). Najmniej przedsiębiorców legitymowało się wykształceniem podstawowym (poniżej 6%). Zdecydowanie najlepiej w trudnych warunkach rynkowych radzili sobie przedsiębiorcy z wykształceniem wyższym i pomaturalnym. Najgorzej zaś, przedsiębiorcy z wykształceniem zasadniczym zawodowym.

Wykształcenie przedsiębiorców prowadzących małe firmy (do 50 osób) w świetle badań "Sytuacja małych przedsiębiorstw"<sup>14</sup> przedstawia tabela 3. Według Raportu na zlecenie PARP, właściciele małych firm najczęściej cechują się wykształceniem średnim technicznym (28% badanych respondentów), na drugim miejscu plasują się przedsiębiorcy z wykształceniem wyższym technicznym (21% badanych respondentów). Najmniej liczna grupa małych przedsiębiorców reprezentowana była przez osoby z wykształceniem podstawowym (2% badanych przedsiębiorców). Na podstawie wyników badań przedsiębiorców działających na rynku w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw można wnioskować, iż z roku na rok wykształcenie przedsiębiorców jest coraz lepsze i coraz więcej z nich posiada wykształcenie wyższe. Wynikać to może z faktu, iż coraz większa grupa przedsiębiorców prowadząc swoją firmę, jednocześnie się doksztalca, uczęszczając np. na studia.

Według badań własnych, w województwie śląskim najczęstszym profilem wykształcenia przedsiębiorców jest profil techniczny<sup>15</sup>, ponad 67% wszystkich bada-

<sup>13</sup> M. Skrzek-Lubasińska, *Przeżywalność przedsiębiorstw polskich w latach 1995-2002*, www.mgip.gov.pl.

<sup>14</sup> Raport z badania "Sytuacja małych przedsiębiorstw" przeprowadzonego przez GfK Polonia w 2001 roku na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001; www.parp.gov.pl/gfk.php.

<sup>15</sup> M. Sipa, *Identyfikacja potrzeb innowacyjnych małych przedsiębiorstw w województwie śląskim*, [w:] *Strategie zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Mikrofirma 2012*, Zeszyty Naukowe nr 696, Ekonomiczne problemy usług nr 81, Szczecin 2012, s. 272-280.

nych deklarowało tego typu profil wykształcenia. Profil ekonomiczny podczas badań wskazało ponad 18%, natomiast profil prawny wykształcenia zaledwie 5,5% przedsiębiorców. Wśród wszystkich badanych 9,05% wskazało inny profil wykształcenia niż trzy wcześniejsze, najczęściej byli to lekarze lub weterynarze, którzy jako przedsiębiorcy brali udział w badaniu (tab. 4).

**Tabela 3. Struktura wykształcenia właścicieli lub szefów małych firm w Polsce**

Wykształcenie	Liczba wskazań	% ogółu
Podstawowe	6	2
Zawodowe	39	13
Średnie techniczne	84	28
Średnie ogólnokształcące	36	12
Wyższe ekonomiczno-menedżerskie	18	6
Wyższe techniczne	63	21
Wyższe pozostałe	42	14
Podyplomowe specjalistyczne	9	3
Brak odpowiedzi	3	1
Ogółem	300	100

Źródło: Raport z badania "Sytuacja małych przedsiębiorstw" przeprowadzonego przez GfK Polonia w 2001 roku na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001

**Tabela 4. Profil wykształcenia przedsiębiorców w województwie śląskim w 2011 roku**

Profil wykształcenia	Liczba wskazań	% ogółu
Techniczny	74	67,3
Ekonomiczny	20	18,2
Prawny	6	5,45
Inny	10	9,05
Ogółem	110	100

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Dla porównania według badań przeprowadzonych w 2010 roku przez PARP<sup>16</sup> najbardziej popularnym profilem wykształcenia był również profil techniczny, według badań 44% wszystkich pracujących deklarowało tego typu profil wykształcenia. Wśród wszystkich badanych przedsiębiorców ponad 39% osób samozatrudnionych cechowało się również technicznym profilem wykształcenia. Drugim najbardziej popularnym profilem wykształcenia wśród wszystkich pracujących były nauki społeczne, ekonomiczne i prawo - około 19% pracodawców.

Kobiety i mężczyźni przedsiębiorcy mają też inne profile wykształcenia. Połowa samozatrudnionych mężczyzn i 58% mężczyzn przedsiębiorców-pracodawców miało profil wykształcenia: inżynieria, procesy produkcyjne i budownictwo, czyli

<sup>16</sup> Raport o stanie ..., op. cit., s. 58-59.

ogólnie można powiedzieć - profil techniczny. Samozatrudnione kobiety miały najczęściej wykształcenie ogólne (23%), a w drugiej kolejności deklarowanym profilem wykształcenia w tej grupie były nauki społeczne, ekonomiczne i prawo (21%). Wśród przedsiębiorców-pracodawczyń najbardziej popularny profil wykształcenia to nauki społeczne, ekonomiczne i prawo (32%)<sup>17</sup>.

Mimo przewagi liczebnej mężczyźni-przedsiębiorcy ustępują pod względem poziomu wykształcenia. Różnica ta jest większa w przypadku przedsiębiorców-pracodawców niż w przypadku przedsiębiorców samozatrudnionych. Można zatem powiedzieć, że kobiety-pracodawczynie są najlepiej wykształconą grupą wśród wszystkich badanych<sup>18</sup>.

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy wyników badań publikowanych w literaturze przedmiotu oraz na podstawie wyników badań własnych można powiedzieć, iż współczesny przedsiębiorca - właściciel małej firmy (również samozatrudnieniowej) to najczęściej mężczyzna z wyższym wykształceniem technicznym. Wyniki takie pozwalają na stwierdzenie, iż w ciągu ostatniej dekady wykształcenie przedsiębiorców sektora MSP, do których oczywiście należą małe firmy, poprawiło się. Coraz częściej i chętniej przedsiębiorcy doksztalają się zarówno poprzez udział w różnego rodzaju kursach, jak i kończąc studia. Trend ten można zauważyć zarówno w badanym województwie śląskim, jak i w całym kraju. Tego typu tendencja pozwala optymistycznie patrzeć na polskie firmy, które może lepiej będą sobie radzić w dobie kryzysu.

## Literatura

1. Bławat F. (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
2. Bobińska M., *Fotografia małych i średnich*, Rzeczpospolita z dn. 10-09-02.
3. Czaja I., *Małe i średnie przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, red. J. Targalski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
4. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010.
5. Gruszecki T., *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Wydawnictwo CEDOR, Warszawa 1994.
6. Kamerschen D.R., Mc Kenzie R.B., Nardinelli C., *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1993.
7. Lemańska-Majdzik A., *Rola osoby przedsiębiorcy w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej*, [w:] *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej*, pr. zb. pod red. nauk. G. Maniak, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
8. Lemańska-Majdzik A., *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia*, Monografia, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
9. Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
10. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2011.

---

<sup>17</sup> Tamże, s. 62-63.

<sup>18</sup> Tamże.

11. Raport z badania "*Sytuacja małych przedsiębiorstw*" przeprowadzonego przez GfK Polonia w 2001 roku na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001.
12. Sipa M., *Identyfikacja potrzeb innowacyjnych małych przedsiębiorstw w województwie śląskim*, [w:] *Strategie zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Mikrofirma 2012*, Zeszyty Naukowe nr 696, Ekonomiczne problemy usług nr 81, Szczecin 2012.
13. Skrzek-Lubasińska M., *Przeżywalność przedsiębiorstw polskich w latach 1995-2002*, www.mgip.gov.pl.
14. Szymczak M. (red.), *Słownik Języka Polskiego*, Tom II, PWN, Warszawa 1994.
15. Śmid W., *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

## **CHARACTERIZATION OF SMALL ENTREPRENEURS- RESULTS OF THE AUTHOR'S OWN RESEARCH**

**Abstract:** The paper presents basic definitions connected with an entrepreneur and types of entrepreneurs discussed in the literature of the subject. The second part contains results of research on small enterprises in Poland, as well as the results of the author's own research conducted in 2011 on a group of small companies operating in the Silesian province. Based on the research conducted and analysis of available data, an attempt was made to define who a small entrepreneur operating on the market is.

**Keywords:** entrepreneur, types of entrepreneurs, characterization of an entrepreneur, gender, age, entrepreneur's education

# ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ W PROCESACH EKSPLOATACJI OBIEKTÓW TECHNICZNYCH PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH

Małgorzata Łęgowik-Małolepsza

CEMEX Polska Sp. z o.o.

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie problematyki zarządzania informacją w procesach pomocniczych produkcji przedsiębiorstw przemysłu cementowego. W pierwszej jego części zaprezentowano teoretyczne aspekty informacji w obszarze przedsiębiorczości. W dalszej części przybliżono rolę informacji w procesie zarządzania eksploatacją obiektów technicznych w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Kończącą część publikacji stanowi prezentacja wyników badań empirycznych w obszarze zarządzania informacją w procesach eksploatacji obiektów technicznych przedsiębiorstw przemysłu cementowego.

**Słowa kluczowe:** informacja, zarządzanie informacją, przemysł cementowy

## Wprowadzenie

Brak dostatecznych informacji o procesach pomocniczych produkcji jest główną przyczyną występowania awarii. Zarządzanie informacją, będącą niematerialną i niewymierną wartością przedsiębiorstwa, powinno polegać na jej zmaterializowaniu, analizie i weryfikacji. Organizacja przepływu informacji w procesach pomocniczych produkcji przedsiębiorstwa determinuje wynik operacyjny podmiotu. Artykuł ma na celu przybliżenie problematyki zarządzania informacją w procesach eksploatacji obiektów technicznych w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego.

## Znaczenie informacji w obszarze przedsiębiorczości

W systemie zarządzania przedsiębiorstwem informacja może być postrzegana wieloznacznie. Zdaniem Z. Martyniaka, informacja może być traktowana jako produkt, bądź jako proces prowadzący do uzyskania tego produktu<sup>1</sup>. Informacja jako produkt stanowi „treść o określonym znaczeniu o czymś, dla kogoś i ze względu na coś, wyrażoną za pomocą znaków językowych lub (i) pozajęzykowych”<sup>2</sup>. J. Czekał uważa, iż „informacja jako proces oznacza uporządkowany zbiór kolejnych, wzajemnie uzależnionych zmian stanów danych lub informacji wyj-

---

<sup>1</sup> Z. Martyniak, *Przejawy niesprawności informacyjne i kryteria oceny jakości informacji*, Zeszyty Naukowe nr 534 AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 5.

<sup>2</sup> *Zarządzanie informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*, *Studia i wyniki badań empirycznych*, praca zb. pod red. Z. Martyniaka, AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 11-20, por: U. Gros, *Systemy informacyjne w organizacji gospodarczej. Metody, badania i ocena*, PWE, Warszawa 1989, s. 18.

ściowych, zachodzących pod wpływem spłotu działań uczestniczących w tym procesie pracowników i funkcjonowania stosowanych przez nich środków technicznych, zmierzających do uzyskania „wytworu” w postaci informacji, odpowiadającego potrzebom danego użytkownika”<sup>3</sup>.

Rola, jaką informacja odgrywa w działalności przedsiębiorstwa, uwidacznia się w funkcjach, jakie spełnia. Informacja pełni różne funkcje, wśród których na uwagę zasługują:

1. funkcja informacyjna - podstawową funkcją informacji jest przekazywanie wiadomości dotyczących pewnego obiektu, zdarzenia czy faktu,
2. funkcja sterująca - informacje dostarczane w trakcie prowadzenia procesów gospodarczych wyznaczają (sterują) kierunki dalszej działalności,
3. funkcja manipulacyjna - ludzie, którzy umiejętnie dobierają słowa, za pomocą konkretnych informacji potrafią wpływać na decyzje innych ludzi, w różnym stopniu potrafią nimi manipulować,
4. funkcja elementu wiedzy - z definicji wiedzy wiadomo, iż informacja stanowi jej składnik, dzięki informacjom wiedza staje się szersza i głębsza,
5. funkcja kulturotwórcza - informacja, stanowiąc nośnik treści kulturowych, sprzyja rozwojowi kultury, wpływa na zacieśnienie relacji międzyludzkich, powoduje progres kulturowy,
6. funkcja integracyjna - informacja stanowi spoiwo pomiędzy ludźmi, które łączy pojedyncze jednostki w trakcie przepływu informacji (rozmowy),
7. funkcja demokratyzująca - funkcja ta polega na tym, że na podstawie dostępnych informacji możemy dokonywać demokratycznych wyborów, co stwierdza również S. Garczyński: „nie ma demokracji bez rzetelnej informacji”<sup>4</sup>,
8. funkcja opiniotwórcza - na podstawie usłyszonej informacji kształtujemy opinię na dany temat, na przykład media, podając do publicznej wiadomości określone informacje, wpływają w ten sposób na nasze opinie,
9. funkcja wychowawcza - posiadane informacje bezpośrednio wpływają na osobowość ludzi, kształtują charakter, wychowują,
10. funkcja przewagi konkurencyjnej - posiadający informację są właścicielami pewnego rodzaju władzy nad tymi, którzy jej nie mają, mają przewagę konkurencyjną,
11. funkcja zasobu - informacja ma swoją wartość, może spełniać określony cel, jej pozyskanie wymaga poniesienia określonych nakładów, może być obiektem kradzieży - jest zasobem,
12. funkcja kapitału - informacja spełnia wszystkie cechy charakteryzujące kapitał, dlatego może być postrzegana w działalności gospodarczej jako kapitał,
13. funkcja towaru - informacja, mimo że ma niematerialny charakter, jest przedmiotem wymiany i może mieć swoją cenę,

---

<sup>3</sup> J. Czekał, *Próba diagnozy informacji jako procesu (na przykładzie wybranej procedury w instytucji administracyjnej)*, Zeszyty Naukowe nr 534 AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 24.

<sup>4</sup> S. Garczyński, *Z informacją na bakier*, IWZZ, Warszawa 1984, s. 12.

14. funkcja motywacyjna - przepływ informacji między ludźmi może mieć także charakter motywacyjny, może zachęcać do podejmowania pewnych działań, może mobilizować, pobudzać ciekawość<sup>5</sup>.

Rola informacji w przedsiębiorczości zależy od tego, jakiego rodzaju jest to informacja, czyli zdeterminowana jest rodzajem pełnionej informacji. Ze względu na wpływ informacji na przedsiębiorczość poniżej zaprezentowano reprezentatywną grupę rodzajów informacji. Z punktu widzenia zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem szczególne znaczenie ma informacja ekonomiczna, którą należy rozumieć jako „wiadomości stanowiące agregatowe wielkości o faktach i zjawiskach ekonomicznych, które występują w gospodarce światowej i krajowej (makroinformacja), oraz o podstawowych ogniwach tej gospodarki, a więc przedsiębiorstwach (mikroinformacja)”<sup>6</sup>. Rozważając kryterium przydatności dla zarządzania wyróżnia się informację zarządczą, którą „należy wiązać z realizacją podstawowych funkcji zarządzania: planowaniem, organizowaniem, przewodem oraz kontrolowaniem i traktować jako podstawę podejmowania decyzji na różnych szczeblach zarządzania”<sup>7</sup>. W odniesieniu do realizacji funkcji zarządzania „informacja stała się czwartym - obok ziemi, pracy i kapitału - czynnikiem produkcji, a tym samym przedmiotem planowania, kontroli i koordynacji”<sup>8</sup>. Z pojęciem informacji zarządczej ściśle związana jest definicja informacji menedżerskiej, która jest „szczególnego rodzaju potencjałem, który stanowi czynnik warunkujący sprawność procesu zarządzania, w związku z wykonywanymi w jego zakresie zadaniami planistycznymi, decyzyjnymi, nadzorczymi i in.”<sup>9</sup>. Według A. Stabryły, informacja menedżerska może być postrzegana na dwóch płaszczyznach. Pierwsza jako zasób, czyli wolumen wiadomości czy wiedzy, w drugiej płaszczyźnie jako przekaz informacyjny, czyli informacja opracowana na potrzeby konkretnego odbiorcy.

W celu określenia efektów działalności przedsiębiorstwa można wykorzystać kolejne dwa rodzaje informacji, informację księgową oraz rynkową. Źródłem informacji księgowej jest sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa, które prezentuje jego potencjał majątkowy i kapitałowy, a także wyniki finansowe działalności przedsiębiorstwa. Ze względu na fakt, iż forma sprawozdania finansowego zawiera tylko ograniczone informacje dotyczące efektywności działalności przedsiębiorstwa, w celu przedstawienia kompletnego obrazu przedsiębiorstwa wykorzystuje

<sup>5</sup> B. Stefanowicz, *Informacja*, SGH w Warszawie, Warszawa 2004, s. 65-81.

<sup>6</sup> Z. Messner, *Informacja ekonomiczna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1971, s. 83.

<sup>7</sup> F. Mroczo, M. Stańkowska, *Informacja jako kluczowy zasób współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, Red. nauk. R. Borowiecki, J. Czekaj, Difin, Warszawa 2010, s. 120.

<sup>8</sup> T. Rojek, *Wartość poznawcza informacji jako strategicznego zasobu w zintegrowanym systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwie przyszłości*, Praca zbior. pod red. R. Borowieckiego i M. Kwiecińskiego, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2001, s. 174.

<sup>9</sup> A. Stabryła, *Kierunki badań nad rozwojem systemów informacji menedżerskiej*, [w:] *Zarządzanie zasobami informacyjnymi ...*, op. cit., s. 22. Por: H. Kościelniak, *Information Resources for Financial Monitoring in Enterprises*, *Economic Analysis* 2010, Vol. 43, nr 1-2, s. 91-98.

się informację rynkową, która „z jednej strony odzwierciedla sposób postrzegania przedsiębiorstwa przez rynek kapitałowy, z drugiej zaś - obrazuje uwarunkowania makroekonomiczne, w jakich prowadzi ono swoją działalność”<sup>10</sup>. Informacje rynkowe dotyczą między innymi rynkowej wartości przedsiębiorstwa oraz poziomu stóp procentowych.

Rozwój zarządzania informacją jest ściśle związany ze zmieniającymi się warunkami, w jakich przedsiębiorstwa prosperują. Z uwagi na złożoność otoczenia niezbędne jest bieżące dostosowywanie się do nowych warunków. Wychodząc z założenia, iż „informacja traktowana jest jako jeden z zasadniczych czynników, dzięki którym przedsiębiorstwo może skrócić czas reakcji na zmiany warunków w otoczeniu”<sup>11</sup>, szczególną uwagę należy zwrócić właśnie na zarządzanie informacją. Zadaniem zarządzania informacją jest rozwój wiedzy w przedsiębiorstwie. Takie przekonanie wyrażone zostało już wiele lat wcześniej: „postępująca kooperacja działań ludzkich oraz komplikowanie się życia gospodarczego sprawiają, że ilość informacji niezbędnych do sterowania i zarządzania systemem ekonomicznym, czyli do celów podejmowania decyzji, wzrasta wykładniczo w czasie”<sup>12</sup>.

Zarządzanie informacją dotyczy bardzo szerokiego zakresu działań związanych z informacjami sensu largo na tle działalności przedsiębiorstwa. Wśród przykładów takich działań można wymienić:

- „budowanie środowiska informacyjnego, które będzie sprzyjało osiągnięciu celów przedsiębiorstwa,
- formułowanie strategii odnoszącej się do procesów informacyjnych oraz jej integrowanie ze strategią firmy oraz strategiami informatyzacji,
- zapewnienie skutecznej kontroli środowiska informacyjnego firmy z wykorzystaniem w tym celu specjalizowane na to środowisko metody audytu wewnętrznego,
- zapewnienie optymalnej jakości informacji w procesach decyzyjnych,
- budowanie systemu pomiaru i oceny efektywności w środowisku informacyjnym,
- wkomponowanie praktyki zarządzania informacją w procesach generowania, przetwarzania i wykorzystania zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie”<sup>13</sup>.

Zarządzanie informacją poprzez swoją obecność w działalności przedsiębiorstwa oraz realizowanie własnych celów ma za zadanie pomóc w rozwiązywaniu wszelkich problemów. Według I. Pawełoszek, zarządzanie informacją w praktyce obejmuje działania związane z trzema zasadniczymi elementami przedsiębiorstwa, takimi jak: zasoby informacyjne, personel przedsiębiorstwa oraz techniczne środki

---

<sup>10</sup> A. Jaki, *Informacja księgowa i rynkowa w ocenie efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Informacja w zintegrowanej Europie, Koncepcje i narzędzia zarządzania wobec wyzwań i zagrożeń*, praca zb. pod red. nauk. R. Borowieckiego i M. Kwiecińskiego, Difin, Warszawa 2006, s. 229.

<sup>11</sup> T. Małkus, *Usprawnianie procesów informacyjnych w systemie logistycznym przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe nr 727 AE w Krakowie, Kraków 2007, s. 194.

<sup>12</sup> W. Flakiewicz, J. Oleński, *Cybernetyka ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1989, s. 263.

<sup>13</sup> R. Zygala, *Podstawy zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 7.



przetwarzania informacji<sup>14</sup>. Przy czym efektywność zarządzania informacją zależy w dużym stopniu od integralności i współpracy wymienionych czynników.

### **Rola informacji w procesie eksploatacji obiektów technicznych przedsiębiorstwa produkcyjnego**

Wszystkie środki trwale pod wpływem eksploatacji i po upływie okresu czasu przeliczonego z okresu używalności tracą początkową wartość użytkową. W celu dalszej eksploatacji obiektu technicznego niezbędne jest przeprowadzanie działań służących przywróceniu im zdolności użytkowych. Zadanie to przypisywane jest w przedsiębiorstwie procesom pomocniczym produkcji, które realizowane są w ramach szeroko pojętej gospodarki remontowej. „Podstawą poprawnej eksploatacji zarówno pojedynczego obiektu (maszyny, urządzenia), jak i systemu technicznego jest dysponowanie przez podmiot decyzyjny kompletną i aktualną informacją o zachowaniu się danego obiektu/systemu w czasie użytkowania”<sup>15</sup> – przytoczony cytat stanowi powód podejmowania tematyki związanej z rolą informacji w funkcjonowaniu procesów pomocniczych. Ma on fundamentalne znaczenie dla efektywności obszaru eksploatacji obiektów technicznych i podkreśla istnienie elementarnej determinanty, kreującej tę efektywność, jaką jest informacja.

Z uwagi na rolę informacji dla przedsiębiorczości w procesie zarządzania eksploatacją obiektów technicznych wyróżnić należy następujące rodzaje informacji:

1. Informacja o cechach obiektu eksploatacji.
2. Informacja o stanie obiektu eksploatacji.
3. Informacja o zdarzeniach eksploatacyjnych.
4. Informacja o procesach eksploatacyjnych.
5. Informacja eksploatacyjna w systemie technicznym<sup>16</sup>.

Informacja o cechach obiektu eksploatacji to informacja na temat własności i właściwości maszyn i urządzeń. Informacja taka stanowi pewnego rodzaju uogólnienie dla klasy obiektów technicznych wytworzonych na podstawie tej samej konstrukcji. Informacja o cechach obiektu eksploatacji występuje najczęściej w postaci ilościowej i istnieje w każdej fazie procesu zaspokajania potrzeb. W zależności od miejsca w procesie zaspokajania potrzeb, czyli w zależności od źródła danych, rozróżnić można:

1. informacje o własnościach i właściwościach obiektu technicznego, pochodzące z faz projektowej i konstrukcyjnej procesu zaspokajania potrzeb, czyli z faz, w których obiekt jeszcze nie istnieje, zatem są to informacje o obiekcie wirtualnym, nierzeczywistym,

---

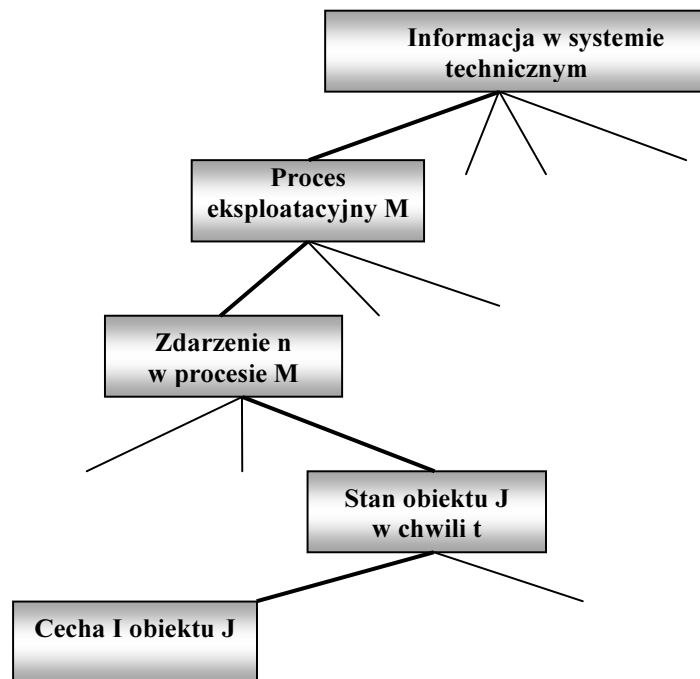
<sup>14</sup> I. Pawełoszek, *Kierunki kształcenia przyszłych menedżerów informacji w szkolnictwie wyższym*, [w:] *Informatyka Ekonomiczna. Aspekty naukowe i dydaktyczne*, red. nauk. A. Nowicki, D. Jelonek, J. Goliński, Wydawnictwa Wydziału Zarządzania PCz, Częstochowa 2004, s. 193; B. Skowron-Grabowska, *Investment Issues in Environment Protection*, Pol. J. Environ. Stud. 2011, Vol. 20, nr 4A, s. 299-306.

<sup>15</sup> J. Kaźmierczak, *Eksploatacja systemów technicznych dla studentów kierunków zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2000, s. 23.

<sup>16</sup> Tamże, s. 190-198.

2. informacje o własnościach i właściwościach obiektu technicznego, pochodzące z fazy wytwarzania, czyli są to informacje o rzeczywistym obiekcie technicznym<sup>17</sup>.

Informacja eksploatacyjna w systemie technicznym wynika z hierarchii danych tworzących informację eksploatacyjną. Jak wynika z poniższego schematu i dotychczasowego opisu: „najniższy poziom takiej hierarchii tworzą dane o cechach obiektu eksploatacji, poziom wyższy to dane o stanach tego obiektu, następnie dane o zdarzeniach i wreszcie: dane o procesach eksploatacyjnych”<sup>18</sup>. Zacytowaną strukturę prezentuje rysunek 1.



**Rys. 1. Hierarchiczna struktura danych eksploatacyjnych**

Źródło: J. Kaźmierczak, *Eksploatacja systemów technicznych dla studentów kierunków zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2000, s. 198

Informacja o stanie obiektu eksploatacji dotyczy konkretnego egzemplarza obiektu technicznego i jest to odzwierciedlenie jego wartości cech (własności) w określonym momencie czasu. Dla uzyskania informacji o wartości cech (cech stanu) maszyn lub urządzeń trzeba przeprowadzić proces ich przetwarzania rozpoczynający się wyborem takich cech obiektu spośród wszystkich jego cech, które będą reprezentacyjne dla podstawy opisu urządzenia. Następnie dla wybranych cech należy dobrać odpowiedni zespół miar wartości. W końcu stany obiektu moż-

<sup>17</sup> Tamże, s. 191.

<sup>18</sup> Tamże, s. 198.

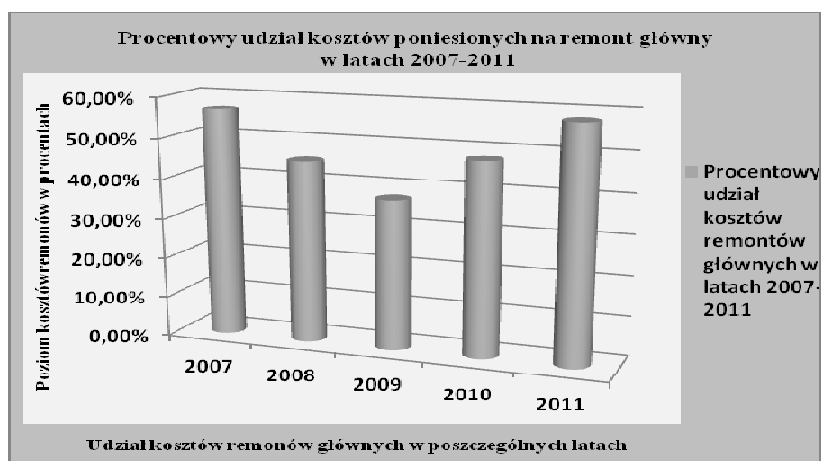
na sklasyfikować w odpowiednie zbiory, składające się na opis stanu obiektu. Informacje o stanie obiektu eksploatacji bazują na syntezie informacji o jego cechach.

Informacja o zdarzeniach eksploatacyjnych, a więc informacja o zmianach stanów obiektów technicznych w czasie może występować w postaci komparacji opisu stanu wyjściowego obiektu, opisu zmiany tego stanu pod wpływem określonego zdarzenia eksploatacyjnego oraz opisu stanu końcowego. Ponadto, informacje te dotyczą opisu przyczyn i skutków zdarzenia oraz opisu okoliczności i objawów zdarzenia. W odniesieniu do procesu decyzyjnego informacja o zdarzeniach eksploatacyjnych może zawierać opis decyzji i działań podejmowanych w konsekwencji danego zdarzenia.

Informacje o procesach eksploatacyjnych będą to zbiory danych opisujące zdarzenia eksploatacyjne występujące w określonych sekwencjach czasu. Dla zdarzeń występujących w określonym szeregu czasowym przypisuje się chwilowe stany obiektu (wartości cech stanu).

### Zarządzanie informacją w procesach pomocniczych produkcji przedsiębiorstwa przemysłu cementowego

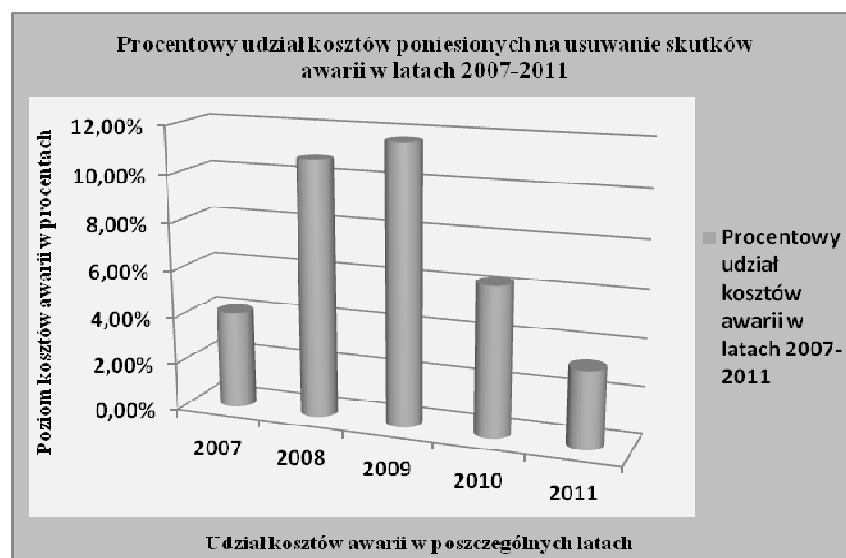
Przepływ informacji o procesach pomocniczych produkcji przedsiębiorstwa jest jednym z podstawowych elementów, który determinuje efektywność procesu produkcji tego przedsiębiorstwa. W części empirycznej artykułu przeprowadzono analizę wpływu posiadanych informacji na decyzje związane z optymalizacją utrzymania ruchu badanego przedsiębiorstwa. W analizie opierano się na dwóch rodzajach kosztów generowanych przez dział utrzymania ruchu obiektów technicznych badanego przedsiębiorstwa. Analizie poddano koszty przeznaczone na remonty główne zakładu (rys. 2) oraz koszty eliminacji awarii i ich skutków (rys. 3).



Rys. 2. Procentowy udział kosztów usług (w tym materiałów) realizowanych w trakcie remontu głównego ciągu technologicznego

Źródło: Opracowanie własne

Remonty główne dotyczą przeprowadzanych raz do roku generalnych remontów parku maszynowego zakładu. Rysunek 2 prezentuje procentowy udział kosztów usług (w tym materiałów) realizowanych w trakcie remontu głównego ciągu technologicznego. Z badań wynika, iż w roku 2007 koszty przeznaczone na remont główny ciągu technologicznego wynosiły 57% ogółu kosztów utrzymania ruchu. W roku 2008 nastąpił spadek nakładów na remont główny o 12% w stosunku do roku 2007. Rok 2009 to dalszy spadek kosztów ponoszonych na remont główny ciągu technologicznego o kolejnych 8% w odniesieniu do roku 2008. W latach 2010 i 2011 odnotowano wzrost udziału kosztów remontów głównych odpowiednio o 11 i 10 punktów procentowych, uzyskując w 2011 roku poziom nakładów porównywalny z poziomem z 2007 roku.



**Rys. 3. Procentowy udział kosztów usług (w tym materiałów) realizowanych w trybie awaryjnym**

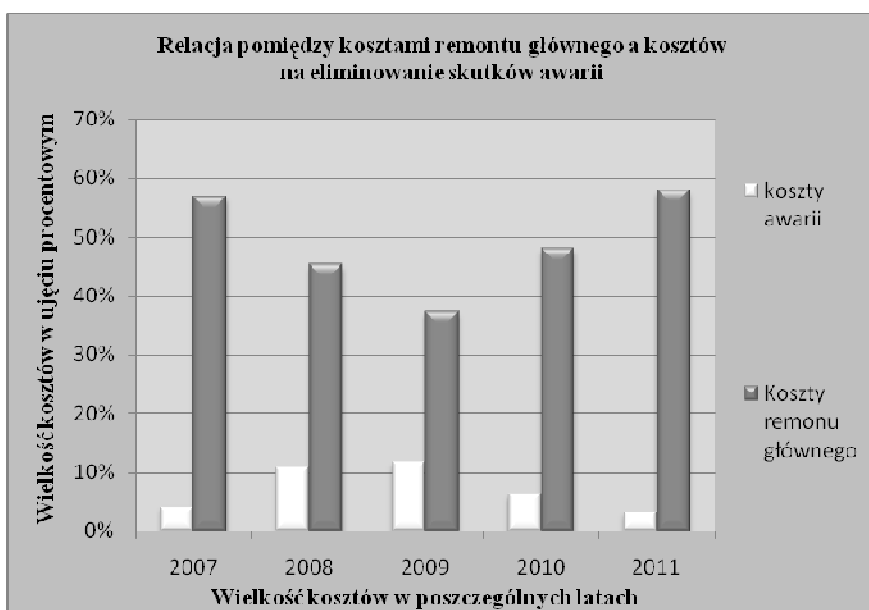
Źródło: Opracowanie własne

Analizując udział kosztów „awarii” w stosunku do ogółu kosztów utrzymania ruchu, należy stwierdzić, iż w pierwszym roku okresu badawczego udział kosztów „awarii” kształtował się na poziomie 4% ogółu kosztów poniesionych na utrzymanie ruchu parku maszynowego. W kolejnym roku nastąpił wyraźny wzrost kosztów ponoszonych na usuwanie skutków awarii aż o 7% w stosunku do roku 2007. Rok 2009 to kolejny wzrost kosztów ponoszonych na usuwanie skutków awarii o kolejny punkt procentowy. W latach 2010-2011 następuje spadek kosztów „awarii” w stosunku do ogółu kosztów utrzymania ruchu, odpowiednio o 6 i 3%.

W wyniku obserwacji wielkości kosztów przeznaczonych na usuwanie skutków awarii (rys. 3) i kosztów ponoszonych na remont główny ciągu technologicz-

nego (rys. 2) można stwierdzić, iż koszty związane z przeprowadzaniem remontów głównych są odwrotnie proporcjonalnie do kosztów awarii.

Rysunek 4 prezentuje zestawienie kosztów ponoszonych na remont główny ciągu technologicznego i kosztów przeznaczonych na usuwanie skutków awarii. Z badań wynika zależność występująca pomiędzy wielkością kosztów ponoszonych na remont główny i poziomem kosztów poniesionych na eliminację skutków awarii. W przypadku obniżenia kosztów przeznaczonych na remont główny rosną koszty eliminacji awarii i jej skutków. Analogicznie w przypadku, kiedy koszty na remont główny wzrastają, następuje spadek kosztów awarii.



**Rys. 4. Zależność pomiędzy kosztami remontu głównego a kosztami poniesionymi na eliminowanie skutków awarii**

Źródło: Opracowanie własne

Wielkość kosztów poniesionych na remont główny na poziomie powyżej 50% ogółu kosztów przeznaczonych na utrzymanie ruchu badanego przedsiębiorstwa w skali roku pozwala minimalizować koszty związane z występowaniem awarii i usuwaniem ich skutków. Wynika z tego, iż bieżąca kontrola kosztów utrzymania ruchu i weryfikacja informacji kosztowych pozwala na podjęcie właściwych decyzji menedżerskich w zakresie kształtowania się nakładów na remont główny ciągu technologicznego.

Podstawowym zadaniem utrzymania ruchu jest uzyskanie najwyższej niezawodności i wydajności urządzeń, sieci i instalacji produkcyjnych oraz redukcja czasu przeznaczonego na usuwanie niesprawności najważniejszych maszyn i urządzeń przedsiębiorstwa. Prawidłowo przeprowadzane przeglądy i serwis prognostyczny powinny gwarantować ciągłość pracy linii technologicznych i eliminować

występowanie sytuacji awaryjnych. Każdy nieplanowany przestój linii produkcyjnej zwiększa koszty działalności operacyjnej, dlatego należy tak dobrać odpowiednie instrumenty, aby umożliwiały one kwantyfikację i weryfikację przepływu informacji poprzez ich analizę i porównanie z ustalonymi celami.

## Podsumowanie

Celem artykułu była prezentacja metod zarządzania informacją w procesach eksploatacji obiektów technicznych przedsiębiorstw produkcyjnych. Skuteczne zarządzanie przepływem informacji w przedsiębiorstwie cementowym powinno pozwolić na dokładne określenie ilości i rodzaju koniecznych części zamiennych oraz materiałów do przeprowadzenia remontu przed zatrzymaniem ciągu technologicznego. Przestrzeganie procedur utrzymania ruchu, czyli przeprowadzanie regularnych przeglądów okresowych i generalnych remontów ma zapewnić prawidłowe funkcjonowanie zakładu przy jak najmniejszej liczbie awarii, niskim koszcie napraw i niezakłóconym procesie produkcji. Proces zarządzania informacją jest czynnikiem produkcji koniecznym w organizacji nowoczesnych procesów pomocniczych produkcji.

## Literatura

1. Borowiecki R., *Wymóg permanentnej restrukturyzacji a „gospodarka oparta na wiedzy”*, ZN nr 618 AE w Krakowie, Kraków 2003.
2. Brzezin W., *Ogólna teoria rachunkowości*, Wydawnictwo PCz, Częstochowa 1998.
3. Curtis R.K., *Informacja jako towar*, [w:] *Problemy społeczeństwa informacyjnego*, red. L.W. Zacher Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1997.
4. Darbelet M., Izard L., Scaramuzza M., *Economie d'entreprise*, Les Editions Foucher, Paris 1991.
5. Flakiewicz W., *Pojęcie informacji w technologii multimedialnej*, Wydanie I, Oficyna Wydawnicza, SGH w Warszawie, Warszawa 2005.
6. Gródek Z., *Sieci informacyjne dla przedsiębiorczości - czynnik przewagi konkurencyjnej opartej na informacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, Red. nauk. R. Borowiecki, J. Czekaj, Difin, Warszawa 2010.
7. Kaźmierczak J., *Eksploatacja systemów technicznych dla studentów kierunków zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2000.
8. Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG - Press, Warszawa 2001.
9. Kiełtyka L., *Komunikacja w zarządzaniu, Techniki, Narzędzia i Formy przekazu informacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 2002.
10. Kiełtyka L., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, [w:] *Metody i procesy usprawniania zarządzania przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, red. nauk. L. Kiełtyka, J. Nazarko, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.
11. Krok E., *Zarządzanie wiedzą*, w: *Społeczeństwo informacyjne - problemy rozwoju*, A. Szewczyk, Difin, Warszawa 2007.
12. Krzysztofek K., Szczepański, M.S. *Zrozumieć rozwój - od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002.
13. Kościelniak H. *Information Resources for Financial Monitoring in Enterprises*, Economic Analysis 2010, Vol. 43, nr 1-2, s. 91-98.
14. Laskowski P., *Zarządzanie informacją finansową w jednostkach samorządu terytorialnego pozyskujących środki z funduszy Unii Europejskiej*, [w:] *Monitorowanie otoczenia, Przepływ i bezpieczeństwo informacji, W stronę inteligencji przedsiębiorstwa*, R. Borowiecki, M. Kwieciński, Zakamycze, Kraków 2003.

15. Molęda-Zdziech M., *Informacja w działalności lobbingowej* [w:] *Społeczeństwo informacyjne - wizja czy rzeczywistość?* T. 2 [Dokument elektroniczny], red. księgi konferencyjnej L.H. Haber; Część VI - *Polityka w dobie Internetu i globalizacji*, AGH im. S. Staszica w Krakowie, Kraków 2004.
16. Rojek T., *Wartość poznawcza informacji jako strategicznego zasobu w zintegrowanym systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwie przyszłości*, praca zbior. pod red. R. Borowieckiego i M. Kwocińskiego, WNT, Warszawa 2001.
17. Soja P., *Systemy informacyjne w marketingu*, Zeszyty Naukowe nr 547 AE w Krakowie, Kraków, 2003.
18. Skowron-Grabowska B. *Investment Issues in Environment Protection*, „Pol. J. Environ. Stud.” 2011, Vol. 20 nr 4A, s. 299-306.
19. Stabryła A., *Kierunki badań nad rozwojem systemów informacji menedżerskiej*, [w:] *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, red. nauk. R. Borowiecki, J. Czekaj, Difin, Warszawa 2010.
20. Stankiewicz-Mróż A., Jędrych E., *Dyrektywa o „informowaniu i komunikowaniu pracowników”*. *Uwarunkowania prawne a praktyka realizacji fuzji i przejęć*, [w:] *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, red. nauk. R. Borowiecki, J. Czekaj, Difin, Warszawa 2010.
21. Stefanowicz B., *Informacja*, SGH, Warszawa 2004.

## **INFORMATION MANAGEMENT IN EXPLOITATION PROCESSES OF TECHNICAL OBJECTS IN PRODUCTIVE COMPANIES**

**Abstract:** The aim of this article is to show the topic concerns about information management in production auxiliary processes in cement industry company. In the first part of article theoretical aspects of information in enterprise area were presented. In the middle part of article the role of information in exploitation process of technical objects in productive company was shown. The last part of the article was sacrificed for presentation of researches and results of them in information management area in exploitation processes of technical objects in cement industry companies.

**Keywords:** information, information management, cement industry

# PLANOWANIE I KONTROLA W ZARZĄDZANIU JEDNOSTKAMI GOSPODARCZYMI

Sylvia Łęgowik-Świącik

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie procesów planowania i kontroli w zarządzaniu zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego. W pierwszej jego części omówiono teoretyczne aspekty planowania w zarządzaniu operacyjnym i zaprezentowano wybrane instrumenty procesu kontroli w jednostkach gospodarczych. Końcowa część publikacji dotyczy implementacji procesu planowania i kontroli w zarządzaniu zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego.

**Słowa kluczowe:** planowanie, kontrola, zarządzanie

## Wprowadzenie

Właściwe zarządzanie w przedsiębiorstwach wymaga synchronizacji wszystkich jego funkcji. Celem artykułu jest prezentacja procesów planowania i kontroli w zarządzaniu zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego.

Kontrola w kontekście zarządzania zapasami dotyczy informacji o skuteczności systemu zarządzania zapasami. Planowanie racjonalnej gospodarki zapasami musi podlegać ciągłej i systematycznej kontroli w celu optymalizacji zarządzania. Szczególne znaczenie zapasów występuje w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego z uwagi na sezonowy charakter działalności tych podmiotów gospodarczych.

## Proces planowania w zarządzaniu operacyjnym

Planowanie jest pierwszą funkcją zarządzania, pozwala ono skutecznie organizować ludzi i zasoby.<sup>1</sup> Pojęcie planowania jest definiowane jako „proces polegający na świadomym ustaleniu kierunków działania oraz podejmowaniu decyzji opartych na celach, faktach i dobrze przemyślanych ocenach”<sup>2</sup>. Według R.W. Griffina, planowanie to proces „wytaczania celów organizacji i określania sposobów ich najlepszej realizacji”<sup>3</sup>. Planowanie opiera się na czterech zasadach:

- celowości, nadrzędności planowania, kompletności, skuteczności we wdrażaniu.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Por.: J.F. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2000, s. 263.

<sup>2</sup> *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. nauk. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 215.

<sup>3</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 40.

<sup>4</sup> *Zarządzanie. Teoria i praktyka*,..., op. cit., s. 216.



Proces planowania jest działaniem celowym. Plan jest konstruowany po to, by umożliwić realizację określonych celów przedsiębiorstwa. Prymat planowania odnosi się do funkcji zarządzania. Planowanie umożliwia realizację pozostałych funkcji zarządzania, „szczególnie istotne staje się planowanie dla kontroli”<sup>5</sup>. Nie można przeprowadzić skutecznej kontroli, jeśli wcześniej nie zaplanowano działań, które mają podlegać kontroli. Istota kontroli polega na wykrywaniu odchyleń od planu, dlatego bez planu kontrola nie istnieje. Kompletność planowania polega na zintegrowaniu planów cząstkowych, które stanowią elementy planu przedsiębiorstwa. Plan ma umożliwić podejmowanie właściwych decyzji i pozwolić na kontrolę jego realizacji. Skuteczność planu przejawia się w osiągnięciu zamierzonych celów.

Proces planowania, zdaniem klasyków teorii zarządzania, jest charakterystyczny dla wszystkich przedsiębiorstw, jednakże w każdym przedsiębiorstwie jest realizowany indywidualnie.<sup>6</sup> W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwie klasyfikacje planów przedsiębiorstwa. Pierwszy podział klasyfikuje plany ze względu na szczebel hierarchii przedsiębiorstwa, który go opracowuje. Drugi podział uwzględnia horyzont czasu.

Rozpatrując planowanie pod kątem osób, które go sporządzają wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje planów: plany strategiczne, operacyjne i taktyczne. Plany strategiczne obejmują ogólne cele przedsiębiorstwa. Są opracowywane przez menedżerów najwyższego szczebla.<sup>7</sup> Plany strategiczne zawierają ogólne decyzje odnoszące się do „alokacji zasobów, priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych”<sup>8</sup>. Najczęściej są to plany długookresowe i dotyczą takich kwestii, jak: dystrybucja, konkurencja, synergia.

Planowanie taktyczne jest ukierunkowane na realizację celów taktycznych przedsiębiorstwa, a tym samym na częściową realizację planu strategicznego. Celem planu taktycznego jest realizacja konkretnych zadań. Plany taktyczne są opracowywane przez menedżerów wyższego i średniego szczebla. Służą do realizacji zadań długo- i średniookresowych.

Planowanie operacyjne koncentruje się na szczegółowych ustaleniach w zakresie realizacji planów strategicznych i celów operacyjnych. Są sporządzane dla stosunkowo krótkiego horyzontu czasu. Plan operacyjny opracowują menedżerowie średniego i niższego szczebla. Plany operacyjne dotyczą wąskiego obszaru operacyjnego przedsiębiorstwa i są związane z wdrożeniem planów taktycznych.<sup>9</sup>

Proces planowania jest ograniczony ramami czasowymi. Z tego punktu widzenia wyodrębnia się plany długookresowe, średniookresowe i krótkookresowe. Zasięg planu długookresowego dotyczy z reguły perspektywy kilku lat, aczkolwiek jest to okres względny i ustalany indywidualnie dla poszczególnych przedsię-

---

<sup>5</sup> Tamże, s. 216.

<sup>6</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania ...*, op. cit., s. 207.

<sup>7</sup> Por.: J.F. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie ...*, op. cit., s. 263.

<sup>8</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania ...*, op. cit., s. 207.

<sup>9</sup> Por.: S. Studoń, *Przedsiębiorstwo, podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006, s. 263; B. Skowron-Grabowska, *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE, Warszawa 2010 s. 25.

biorstw. Planowanie długookresowe musi uwzględniać wiele czynników zewnętrznych i wewnętrznych otoczenia przedsiębiorstwa, z tej przyczyny plany dla dłuższych okresów stają się często planami hipotetycznymi.

Plany średniookresowe formułowane są podobnie jak plany taktyczne. Okres planowania wynosi od roku do pięciu lat. Planowanie średniookresowe pozwala na kształtowanie ogólnych planów długookresowych. Planowanie krótkookresowe kształtuje codzienne działania realizowane w przedsiębiorstwach. Dotyczy ono okresu do jednego roku. R.W. Griffin wyróżnia w planowaniu krótkookresowym plan działania i plan reakcji. Plan działania ma umożliwić realizację wszystkich planów opracowanych w przedsiębiorstwie, natomiast plan reakcji odnosi się do radzenia sobie z nieprzewidywanymi sytuacjami, jakie może napotkać firma.

Planowanie jest złożonym procesem umożliwiającym podejmowanie decyzji kierowniczych. Proces planowania składa się z wielu etapów. Najczęściej wymienianymi etapami planowania są: ustalenie celów, identyfikacja problemów, poszukiwanie alternatywnych rozwiązań, ocena konsekwencji, wdrożenie planu, kontrola realizacji.<sup>10</sup>

Ilość etapów procesu planowania wymieniana w literaturze przedmiotu jest uzależniona od możliwości realizacji celów. Bez względu na liczbę etapów w procesie planowanie zawsze występuje planista oraz ustalone cele, których realizacja odbywa się w konkretnym otoczeniu.

Planowanie i realizacja celów mogą napotkać na wiele barier w postaci niespójności celów i planów, niewłaściwej komunikacji interpersonalnej czy wadliwego przepływu informacji. Jednakże dobry proces planowania poprawia efektywność przedsiębiorstwa i usprawnia jego działanie.

## Wybrane instrumenty procesu kontroli w jednostkach gospodarczych

Kontrola ma umożliwiać wykrywanie nieprawidłowości. Procesy kontroli przypisywane są rachunkowości zarządczej.<sup>11</sup> Rachunkowość z definicji<sup>12</sup> obejmuje procesy kontroli, lecz ogólna teoria rachunkowości jest punktem odniesienia dają-

---

<sup>10</sup> *Zarządzanie. Teoria i praktyka ...*, op. cit., s. 221.

<sup>11</sup> „Rachunkowość zarządcza to proces informacji, pomiaru, analizy, przygotowania i prezentowania informacji finansowych i niefinansowych wykorzystywanych przez kierownictwo do planowania, oceny i kontroli w ramach organizacji oraz do zapewnienia systemu rozliczeń (z zastosowania zasobów i osiągniętych wyników...). *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, pod red. A. Jarugowej, SKWP, Warszawa 2000, s. 10-11.

<sup>12</sup> Por.: „Rachunkowość to szczególny system informacyjno-kontrolny, retro- i prospektywny, który ma monopol na ustalanie wyniku finansowego (zysk lub strata) i kondycji finansowej podmiotu gospodarczego (majątek, kapitały własne i obce)”. W. Brzezin, *Ogólna teoria rachunkowości*, WZPCz, Częstochowa 1998, s. 21; Rachunkowość stanowi „system ciągłego w czasie ujmowania, grupowania, prezentowania i interpretowania wyrażonych w pieniądzu i bilansujących się ogólnych i szczegółowych danych liczbowych o działalności gospodarczej i sytuacji majątkowej jednostki gospodarczej.” S. Skrzywan, *Teoretyczne podstawy rachunkowości*, PWE, Warszawa 1973, s. 155; „Rachunkowość jest modelem podwójnej klasyfikacji wartości służącym do kwantytatywnego opisu i analizy strumieni dochodu oraz zagregowanych wielkości majątku i kapitału, zależnym od szeregu warunków.” R. Mattessich, *Die Wissenschaftlichen Grundlagen des Rechnungswesens*, Düsseldorf 1970, s. 34-36; W. Brzezin, *Ogólna teoria ...*, op. cit., s. 21.

cym skalę porównań dla kontrolnej funkcji rachunkowości. Zastosowanie rachunku kosztów do kontroli procesów gospodarczych usprawnia zarządzanie przedsiębiorstwem. Rachunek kosztów postulowanych odpowiada potrzebom operatywnego zarządzania przedsiębiorstwem. Istotą rachunku kosztów postulowanych jest ustalenie kosztów postulowanych<sup>13</sup> przed podjęciem procesu produkcji i ich okresowe aktualizowanie. Koszty postulowane stanowią wzorzec dla funkcjonujących w przedsiębiorstwie uwarunkowań technicznych i produkcyjnych. Rachunek kosztów postulowanych umożliwia porównywanie kosztów rzeczywistych z ustalonymi wzorcami i bieżące korygowanie występujących odchyleń.

Występowanie odchyleń w rachunku kosztów postulowanych pozwala na prowadzenie kontroli ex ante, kontroli ex nunc i kontroli ex post. Specyfika rachunku kosztów postulowanych polega na wyodrębnieniu w kosztach rzeczywistych kosztów zgodnych ze wzorcem, które nie podlegają badaniom, oraz kosztów stanowiących odchylenia i przedmiot szczegółowej analizy.<sup>14</sup> Zadaniem rachunku kosztów postulowanych jest oddzielenie kosztów postulowanych od odchyleń kosztów rzeczywistych. Zadanie to może być zrealizowane za pomocą wariantu rozliczeniowego lub wariantu dyspozycyjnego rachunku kosztów postulowanych.

Wariant rozliczeniowy klasyfikuje koszty rzeczywiste produkcji na koszty postulowane i odchylenia. Zastosowanie wariantu rozliczeniowego nie jest skomplikowanym rozwiązaniem. Koszty postulowane ustala się poprzez określenie poziomu produkcji niezakończony wyceniony na poziomie kosztów postulowanych.<sup>15</sup> Wadą wariantu rozliczeniowego jest brak możliwości bieżącego ustalania odchyleń (można tego dokonać wyłącznie po zamknięciu okresu rozliczeniowego), co powoduje konieczność przeprowadzenia dodatkowych obliczeń.

Drugim rozwiązaniem jest wariant dyspozycyjny. Funkcjonowanie tego wariantu opiera się na wyodrębnieniu każdego składnika rzeczywistych kosztów bezpośrednich poniesionych w danym okresie z podziałem na część kosztów postulowanych i część odchyleń od kosztów postulowanych.<sup>16</sup> W wariantcie dyspozycyjnym

---

<sup>13</sup> Koszty postulowane stanowią różnego rodzaju wielkości, takie jak: koszty planowane, przeciętnie dla okresu rocznego, miesięcznego, koszty normatywne wynikające z norm docelowych lub aktualnie obowiązujące. Koszty postulowane określają zadania dla przedsiębiorstwa jako całości lub jego wyodrębnionej części w zakresie poziomu i struktury kosztów jednostkowych. W zależności od stopnia konkretyzacji zadań i od uwzględnienia w nich aktualnych warunków w dziedzinie konstrukcji, technologii i organizacji produkcji, wyposażenia technicznego i jego wykorzystania, wskaźników zużycia, cen, taryf i płac. Por.: J. Matuszewicz, *Rachunek kosztów*, Finans – Servis, Warszawa 2005, s. 196; M. Ciechan-Kujawa, *Rachunek kosztów jakości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 76, *Współczesne problemy rachunkowości*, pod red. H. Ronka, Uniwersytet M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 79; *Rachunkowość zaawansowana*, pod red. K. Winiarskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 74.

<sup>14</sup> J. Matuszewicz, *Rachunek ...*, op. cit., s. 193.

<sup>15</sup> Konto „koszty działalności podstawowej” odzwierciedla stan początkowy produkcji w toku, wyceniony według kosztu postulowanego plus rzeczywiste koszty danego okresu minus stan końcowy produkcji w toku, wyceniony według kosztu postulowanego, co daje koszt rzeczywisty wytworzenia wyrobów gotowych, który należy skorygować o koszt postulowany wyrobów gotowych uzyskując w ten sposób wartość odchyleń od kosztu postulowanego. J. Matuszewicz, *Rachunek ...*, op. cit., s. 194.

<sup>16</sup> Konto „koszty działalności podstawowej” obrazuje stan początkowy produkcji w toku, wyceniony według kosztu postulowanego plus koszty okresu w wysokości zgodnej z kosztem postulowanym

dokumentacja produkcyjna musi być wystawiana zgodnie z obowiązującymi normami, natomiast poniesienie kosztu odbiegającego od normy musi zostać natychmiast odnotowane na odpowiednim dokumencie. Wariant dyspozycyjny jest pozbawiony mankamentów, którymi jest obciążony wariant rozliczeniowy. Odchylenia od kosztów postulowanych w wariantcie dyspozycyjnym są dokumentowane odrębnie, co pozwala na ich analizę oraz szybką reakcję korygującą.<sup>17</sup> Wadą tego wariantu są wymogi stawiane dokumentacji produkcyjnej. Jakość sporządzonej dokumentacji jest głównym czynnikiem decydującym o ujawnieniu i wydzieleniu w ewidencji wszystkich odchyleń od obowiązujących norm.

Stosowanie rachunku kosztów postulowanych w praktyce rzadko jest prowadzone w czystej formie. Wariant rozliczeniowy najczęściej jest wykorzystywany do ustalenia pozycji kosztów pośrednich, natomiast wariant dyspozycyjny ma zastosowanie do pozycji kosztów bezpośrednich. W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy podstawowe odmiany rachunku kosztów postulowanych: rachunek kosztów normatywnych (uzasadnionych), rachunek kosztów planowanych (budżetowanych), rachunek kosztów standardowych (normatywnych).

Właściwe funkcjonowanie rachunku kosztów postulowanych wymaga ścisłej współpracy komórek ekonomicznych i technicznych przedsiębiorstwa, przyczynia się do usprawnienia kontroli prawidłowości ustalonych norm oraz weryfikacji odchyleń i przyczyn ich powstawania. Wykorzystanie rachunku kosztów postulowanych oraz weryfikacja powstających odchyleń jest instrumentem decyzyjnym ułatwiającym kontrolę kosztów i wspomagającym zarządzanie przedsiębiorstwem. Rachunek kosztów postulowanych umożliwia oddziaływanie na poziom kosztów występujących w poszczególnych fazach ich powstawania. Stanowi system ostrzegawczy, generujący informacje na temat kosztów.<sup>18</sup> Pozwala na ich kształtowanie na etapie przygotowania i realizacji produkcji oraz na analizę kosztów rzeczywistych i ich bieżącą kontrolę.

Kontrola jest jednym ze sposobów prowadzenia racjonalnej gospodarki zasobami. Kontrola zasobów sensu largo dotyczy wszystkich procesów związanych z przepływem zasobów, począwszy od procesów nabycia zasobów, poprzez obserwację procesu przeładunku, gospodarkę magazynową, strefę pobrania, aż do kontroli mającej na celu zbadanie procesów produkcji i dystrybucji zasobów.<sup>19</sup> Szeroka rozpiętość rodzajowa kontroli może utrudniać sprawne zarządzanie zasobami. Dla-

---

minus stan końcowy produkcji w toku, wyceniony według kosztu postulowanego, otrzymując w ten sposób koszt postulowany wytworzenia wyrobów gotowych, który należy skorygować o powstałe w okresie, odrębnie udokumentowane, odchylenia kosztów rzeczywistych od kosztów postulowanych, które urzeczywistniają koszty rzeczywiste wytworzenia wyrobów gotowych. J. Matuszewicz, *Rachunek ...*, op. cit., s. 195.

<sup>17</sup> Por.: W. Gabrusewicz, A. Kamela-Sowińska, H. Poetschke, *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2000, s. 217; *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, pr. zbior. pod red. E. Nowaka, PWE, Warszawa 2001, s. 128-129.

<sup>18</sup> Por.: *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, red. nauk. A. Karmańska, Difin, Warszawa 2006, s. 805.

<sup>19</sup> Por.: K. Winiarska, *Wewnętrzna kontrola finansowo – księgową w firmie*, ODDK Gdańsk 2006, s. 59; H. Kościelniak, *Monitoring finansowy przedsiębiorstw w ujęciu sektorowym*, „Organizacja i Zarządzanie” 2010, nr 3(11), s. 43-55.

tego rodzaj prowadzonej kontroli powinien ograniczać zbędne ryzyko. Kontrola zapasów obejmuje wszystkie rodzaje przedsiębiorstw, zarówno te wyposażone w zaawansowane technologie, jak i te, w których nie występuje komputeryzacja procesów technologicznych. System kontroli zapasów musi uwzględniać audyt rachunkowości zapasów i kontrolę gospodarki magazynowej.

### **Implikacja procesu planowania i kontroli w zarządzaniu zapasami w wybranych jednostkach gospodarczych**

Przygotowanie planu kontroli w obszarze zarządzania zapasami wymaga sprecyzowania celu kontroli. W badaniach empirycznych za cel kontroli wybrano ocenę skuteczności zarządzania zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego objętych badaniem. Proces kontroli realizowano na przestrzeni dwunastu kolejnych miesięcy kalendarzowych 2011 roku w zakładach cementowych, należących do jednego koncernu cementowego. Dane empiryczne opracowano przy założeniu konkretnych zdolności produkcyjnych, występujących w badanych przedsiębiorstwach.

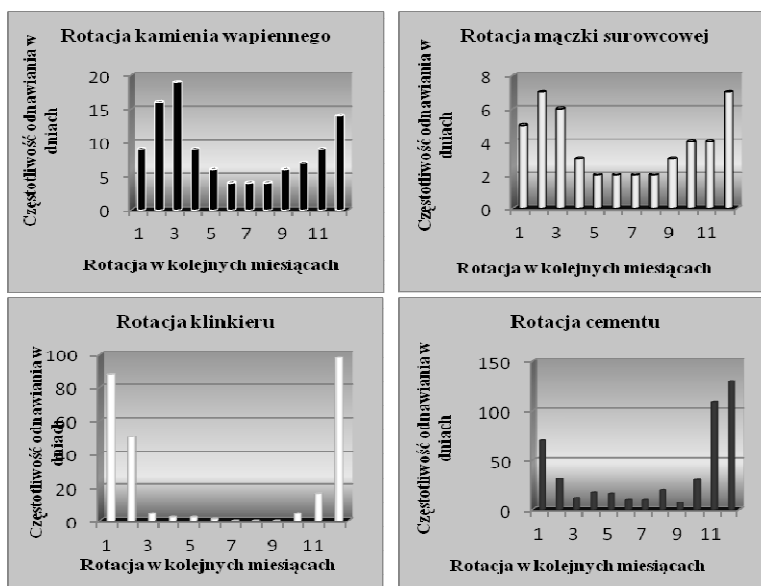
Zakres danych empirycznych objętych badaniem dotyczył rozmiarów produkcji, wielkości zużycia, kosztu własnego sprzedaży zapasów i poziomu zapasów, co umożliwiło zobrazowanie sezonowości produkcji i sprzedaży oraz kształtowanie się poziomu zapasów w sektorze cementowym. W celu kwantyfikacji procesu kontroli w zarządzaniu zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego zbiór danych empirycznych przedstawiono w ujęciu ilościowym.

Przygotowując plan kontroli, uwzględniono podstawowe czynniki warunkujące i ograniczające funkcjonowanie badanych podmiotów. Zarządzanie zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego jest uwarunkowane takimi czynnikami jak: sezonowy charakter działalności, wielkość popytu, poziom zdolności produkcyjnych. Wymienione czynniki mają bezpośredni wpływ na kształtowanie się poziomu zapasów w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego. Sezonowy charakter działalności tych podmiotów wynika z uwarunkowań klimatycznych, które kształtują popyt na cemeny w przemyśle budowlanym. Popyt na wyroby sektora cementowego wpływa na poziom zapasów półproduktów i materiałów. Działalność przedsiębiorstw sektora cementowego jest ograniczona posiadanymi zdolnościami produkcyjnymi. Ograniczenia te w badanych przedsiębiorstwach dotyczą w szczególności: ilości i pojemności silosów mączki surowcowej i cementów, ilości i wydajności młynów surowca, ilości i wydajności pieców do wypału klinkieru.

W fazie przygotowania planu wyróżniono przedmiot, cel i obszar kontroli. Rozpatrując ilościowy udział poszczególnych rodzajów zapasów w sektorze cementowym, za przedmiot badań wybrano spośród: materiałów - kamień wapienny, półproduktów - mączkę surowcową i klinkier, wyrobów gotowych - cemeny ogółem (bez podziału na rodzaje i gatunki cementów). Obszarem badawczym kontroli były procesy tworzenia, składowania i wyczerpywania wymienionych zapasów.

Na etapie przygotowania planu kontroli określono cel o charakterze ogólnym. Celem kontroli zapasów w badanych przedsiębiorstwach było uzyskanie wystarczających dowodów potwierdzających, iż stan zapasów jest zgodny z bieżącym zapotrzebowaniem, ewidencja i dokumentacja zapasów jest wolna od uchybień

i rzetelnie przedstawiona w księgach rachunkowych, koszty zapasów kształtują się na optymalnym poziomie. Realizację celów kontroli poprzedziła identyfikacja ryzyka badania oraz wskazanie czynnika i kategorii ryzyka, oddzielnie dla materiałów, produkcji w toku i wyrobów gotowych. Za czynnik generujący ryzyko w procesie zarządzania zapasami przyjęto częstotliwość odnawiania zapasów (rys. 1). Czynnikiem ten informuje o wielu kategoriach ryzyka występujących w zapasach. Miernikiem częstotliwości odnawiania zapasów był wskaźnik rotacji zapasów, co przedstawiono na rysunku 1.



**Rys. 1. Częstotliwość odnawiania zapasów**

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie analizy ryzyka wyróżniono klinkier i cement jako zapasy generujące najwyższe ryzyko związane z możliwością wystąpienia zakłóceń w procesie produkcji i sprzedaży, co zdeterminowało kierunek dalszych badań. Ocena ryzyka w zapasach na podstawie tempa rotacji zapasów w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego wspomaga parametryzację decyzji audytorskich.

Na podstawie przeprowadzonych badań własnych dokonano wstępnej oceny systemu planowania i kontroli w obszarze zapasów w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego. Procesy planowania i kontroli odgrywają rolę weryfikatora trafności decyzji gospodarczych, przyczyniając się do wzrostu efektywności zarządzania zapasami.

## Podsumowanie

Artykuł miał na celu zaprezentować elementy procesów planowania i kontroli w zarządzaniu zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego. Procesy

planowania i kontroli w przedsiębiorstwach mają za zadanie optymalizować system zarządzania. Kształtowanie procesu planowania musi uwzględniać cele formułowane na poszczególnych szczeblach, dla których jest sporządzany, horyzont czasu i dziedzinę działalności. Kontrola musi być niezależna, obiektywna i rzetelna, co oznacza, iż osoby prowadzące czynności kontrolne powinni posiadać umiejętności z zakresu wielu dziedzin nauki (np.: informatyki, ekonomii, analizy ekonomicznej, rachunkowości oraz inżynierii produkcji). Sugeruje to, że zadania z zakresu planowania i kontroli powinny zostać powierzone grupie osób, która, wykorzystując swoje doświadczenie, wiedzę i kompetencje, integruje działania przedsiębiorstwa w celu wniesienia wartości dodanej i usprawnienia jego funkcjonowania.

## Literatura

1. Brzezina W., *Ogólna teoria rachunkowości*, WZPCz, Częstochowa, 1998.
2. Ciechan – Kujawa M., *Rachunek kosztów jakości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
3. Gabrusewicz W., Kamela-Sowińska A., Poetschke H., *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2000.
4. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
5. Kościelniak H. *Monitoring finansowy przedsiębiorstw w ujęciu sektorowym*, „Organizacja i Zarządzanie” nr 3 (11), s. 43-55.
6. Matuszewicz J., *Rachunek kosztów*, Finans – Servis, Warszawa 2005.
7. *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, pod red. A. Jarugowej, SKwP, Warszawa 2000.
8. *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, pr. zbior. pod red. E. Nowaka, PWE, Warszawa 2001.
9. *Rachunkowość zaawansowana*, pod red. K. Winiarskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
10. *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, red. nauk. A. Karmańska, Difin, Warszawa 2006.
11. Skowron-Grabowska B. *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE, Warszawa 2010.
12. Stoner J.F., R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2000.
13. Studoń S., *Przedsiębiorstwo, podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006.
14. Winiarska K., *Wewnętrzna kontrola finansowo - księgowo w firmie*, ODDK, Gdańsk 2006.
15. *Współczesne problemy rachunkowości*, pod red. H. Ronka, Uniwersytet M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
16. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. nauk. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.

## PLANNING AND CONTROL IN MANAGEMENT OF ECONOMY UNITS

**Abstract:** The aim of this article is to present planning and control processes in stocks management in cement industry companies. In the first part of the article the theoretical aspects of planning in operative management and choose instruments of control process in economy units were presented. The last part of the article concerns about implementation planning and control process in stocks management in cement industry companies.

**Keywords:** planning, control, management

# THE ROLE OF INFORMATION RESOURCES IN ENTREPRENEURSHIP

**Adam Nowicki, Ilona Pawełszek, Cezary Stępnia**

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

**Abstract:** The paper introduces the reader to the selected roles of information resources in entrepreneurship. The focus has been the roles such as: inspiring, organizing and communication, decision-making, motivating and marketing. The description of aforesaid roles has been based on the cycle of entrepreneurship proposed by R.W. Price. The characteristics of the respective roles is described with consideration of particular phases of the entrepreneurship life-cycle.

**Keywords:** entrepreneurship, information resources, information systems

## Introduction

In contemporary economic reality information is one of the most important resources and it is not possible for any organization to function without it. Alike all the other resources information can be considered as a merchandise, an intangible capital and a factor of competitive advantage.

Using a metaphor, one can say that information resources are fuel for modern entrepreneurship and an information system is the engine of every organization. The loss of data or information system breakdown leads to serious dysfunction of the enterprise, unexpected additional costs, legal consequences, and negative impact on the company's image.

The purpose of this paper is to present selected roles of information resources in entrepreneurship. The focus has been on the roles such as: inspiring, organizing and communication, decision-making motivating and marketing. The description of aforementioned roles has been based on the cycle of entrepreneurship proposed by R.W. Price<sup>1</sup>. The characteristics of the respective roles is described with consideration of particular phases of the entrepreneurship cycle.

## Selected issues of entrepreneurship

The first decade of 21th century can undoubtedly be called the outset of the entrepreneurship era. More than 500 million persons all over the world either were actively involved in trying to start a new venture or were owner-managers of a new business in 2010.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> R.W. Price, *Roadmap to Entrepreneurial Success: Powerful Strategies for Building a High-Profit Business*, AMA-. COM 2004, s. 5-6.

<sup>2</sup> Dane szacunkowe w oparciu o GEM Adult Population Surveys. [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org). za: W. Bygrave, A. Zacharakis, *Entrepreneurship*. Second Edition, Wiley USA 2010, s. 1.



Entrepreneurship changes the face of economics worldwide. Young companies (under 5 years old) bring to life quite a large proportion of the innovative products and services<sup>3</sup>. The share of young firms in creating innovations can be estimated by their presence among patent applicants. The research conducted by OECD indicates that firms less than five years old are on average 25% of all patenting firms. The share varies considerably across countries, led by Ireland (42%) and followed by the Nordic economies<sup>4</sup>. Very often it is the lack of physical and financial resources that makes the new firms innovate<sup>5</sup>.

The situation can be clearly observed particularly in case of emerging Far East markets (like: India, China, Singapore, South Korea or Malaysia), that can be called the world innovation hotbed. These dynamically developing economies introduce new, breakthrough strategies in all spheres of entrepreneurial activities, like: R&D, marketing, production and logistics systems. The goal of innovation is costs reduction, redesigning business processes to operate faster and more effectively than their western competitors.

In today's global economy entrepreneurship is of key importance in generating employment, stimulating economic growth and welfare. Considering a value creation for society, entrepreneurship can be defined as "the professional application of knowledge, skills and competencies and/or of monetizing a new idea, by an individual or a set of people by launching an enterprise de novo or diversifying from an existing one, thus to pursue growth while generating wealth, employment and social good"<sup>6</sup>.

Entrepreneurs are directly involved in dynamic and very complex interrelationships between financial management and business strategy. In most cases decision-making is connected with high level of uncertainty and substantial personal risk of the entrepreneur. In the worst possible case for entrepreneurs the risk means losing their home, personal credit and lifestyle, as well as the destruction of family relationships<sup>7</sup>.

The notion of entrepreneurial management can be considered as well in private as public sector of any branch. This specific way of performing managerial tasks means emphasizing on innovations and creativity, seeing changes not as a threat but an opportunity for development. In entrepreneurial management it is indispensable to continuously track the performance of business processes and to use proper motivating system as well for the operational staff as for the executives.

The entrepreneurial organizations in time of their functioning, independently on branch and size go through consecutive stages referred to as the life cycle of entre-

---

<sup>3</sup> W.D. Bygrave, A. Zacharakis, *Entrepreneurship (second edition)* John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA 2010.

<sup>4</sup> OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011 [http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/sti\\_scoreboard-2011-en](http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/sti_scoreboard-2011-en)

<sup>5</sup> R. Katila, S. Shane, *When Does Lack of Resources Make New Firms Innovative?* <http://www.stanford.edu/~rkatila/new/pdf/KatilaNewfirminnovation.pdf>

<sup>6</sup> *Entrepreneurship in India National Knowledge Commission 2008* p. VIII [http://www.knowledgecommission.gov.in/downloads/documents/NKC\\_Entrepreneurship.pdf](http://www.knowledgecommission.gov.in/downloads/documents/NKC_Entrepreneurship.pdf) 03-2012

<sup>7</sup> R.W. Price, *Roadmap to Entrepreneurial Success: Powerful Strategies for Building a High-Profit Business*. AMA-. COM, 2004, s. 4.

preneurship. R. Price presents a model of entrepreneurial life cycle consisting of 7 stages<sup>8</sup>:

**Stage 1. Opportunity Recognition.** It is the time of gestation of the enterprise and pre-analyzing chances. The time of this stage may expand from one month up to two years. It is very important to explore and understand the essence of the opportunity at hand and to evaluate if the opportunity is worth a chance. The entrepreneur on this stage must evaluate his/her own attitude and readiness to take on the challenge of organizing a new business. Most people (including investors) never get beyond this stage and their enterprise remains just a consideration.

**Stage 2. Opportunity Focusing.** It is a simple test for the soundness of the enterprise concluded with the decision whether to start or not. On this stage vague ideas for a business flesh out, inaccuracies make evident, and some gaps in the conception may appear. According to E. Kleiner<sup>9</sup> (the capital venturer) from Kleiner Perkins Caufield & Byers<sup>10</sup> “focus is essential; there can be the possibility of the business branching out later, but the first phase of a company should be quite narrowly defined.” It is of great importance to define goals and confront them with external observers (coworkers, friends, family members etc.). Different people may look into the same opportunity and come to diametrically opposite conclusions.

**Stage 3. Commitment of Resources.** This stage is a right time to develop a business plan. Writing a concrete, effective business plan requires new level of understanding the problem and much commitment of the entrepreneur. The process of business plan development takes from 200 up to 300 hours, so if it is to be realized at free time, or at the weekends, the time of termination may expand even to a full year. Common mistake of entrepreneurs is abandonment of developing the business plan. Entrepreneurs often decide to acquire physical and financial resources first and then start a venture without clearly defined goals and scope.

**Stage 4. Market Entry** At this stage first incomes and profits appear. The entrepreneur is committed with a simple organization structure, the resources have been correctly allocated according to business plan. The first transactions were successfully completed. These are the basic measures of success on this early stage of entrepreneurial life cycle. If a business model is right and sound goals were established, the enterprise is on its way to gain an economic profit. At this time the entrepreneur is to choose between debt and equity financing for further development or remaining small self-financing company.

**Stage 5. Full Launch and Growth.** At this stage the entrepreneur have to choose among particular strategies for high growth. The choice is often to stay “as is” after considering various alternatives. Small enterprise of one owner may never go beyond this stage. There are various reasons that make entrepreneurs to abandon growth strategy, some of them are: insufficient market capacity to sell the potential volume of goods and services, the specifics of management or production systems, which are not scalable, or at last personal fear of risk in investing.

---

<sup>8</sup> Tamże, p. 5-6.

<sup>9</sup> R. Abrams, E. Kleiner, *The Successful Business Plan, Secrets & Strategies*, Published by ‘R’ Media, 2000, s. 5.

<sup>10</sup> Wiodąca światowa firma typu venture capital z siedzibą w Dolinie Silikonowej.

**Stage 6. Maturity and Expansion.** The enterprise becomes a market leader. Its intense growth is a natural consequence of high performance and professional management practices. Professional executive team carries out the strategy of growth by global expansion, acquisitions, and mergers. The company is reliable, solvent and there is no place for inefficiency.

**Stage 7. Liquidity Event.** It is the time for entrepreneurs to harvest gains worked out in previous stages. It usually means exiting the market which can be done by public offering or being acquired by a larger corporation.

Most attention in professional literature is devoted to earlier stages it seems that role of liquidity has not been yet explicitly recognized although successful market exiting is a very important as well for the entrepreneur as for investors providing capital from the beginning of the company's existence.

The life cycle is relevant to all the enterprises, so its understanding helps to manage the business effectively. However to identify the current stage of the enterprise and to take sound decisions, the having the proper information resources is of vital importance.

### **The typology of information resources and their roles in entrepreneurship**

Information resources are all the data useful for effective decision making<sup>11</sup>. Nowadays one of the main determinants of entrepreneurial success (along with human and capital resources) is to possess broadly-defined up-to-date economic information. Competitive strategies of modern enterprises are based on exploiting information from various resources and extracting knowledge indispensable for taking valid decisions.

The ability of the enterprise to acquire, systematize, store, distribute and use information requires information systems to support planning, organizing, and control on every level of organization. Information resources used in entrepreneurship can be classified as follows:

1) internal information resources:

- a) tacit information owned by the entrepreneur and his coworkers, knowledge, experiences, remarks,
- b) information from the enterprise departments, reports, statistics, data from transactional systems,
- c) own studies and market research,
- d) internal information from formal and informal communication.
- e) libraries (professional literature, newspapers, magazines and reports bought for the needs of the enterprise).

2) External information resources:

- a) informal contacts (family members, friends),
- b) informacje posiadane przez konkurencję,
- c) publications accessible on market (books, reports, press),

---

<sup>11</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 5.

- d) independent consultants (consulting firms, professional advisors),
- e) Internet: social media, on-line document bases, information portals.,
- f) events: conferences, seminars, international trade exhibitions,
- g) information resources of outsourcers,
- h) information resources owned by partnering organizations.

According to knowledge cycle presented by Nonaka and Takeuchi, information originating from external resources may be internalized by enterprise/entrepreneur and exploited for the purpose of business development. Information may play many significant roles in every enterprise:

- inspiring role,
- organizational - communicative and decision supporting role,
- motivating role and,
- marketing role.

The subsequent sections in this paper discuss the particular above-mentioned roles of information resources in entrepreneurship in more detail.

### **Inspiring role of information resources in entrepreneurship**

Contemporary economic relations are characterized by intense variability. It is hard for the enterprise to compete and hold its position in the market basing on a constant offer of goods and services and sticking to old, traditional organizational policies and structures. Therefore the dynamics of the offer and continuous fine-tuning to economic environment are one of the key factors of success. D. Tapscott describing the rules of digital economy put forward a thesis that organization steadiness and unwillingness to change is one of the basic reasons of early insolvency of many enterprises.<sup>12</sup>

Present-day economic entities seek for new sources of inspiration meant to indicate emerging opportunities in the fields like:

- improvement of an offering to meet the higher expectations of the consumers,
- increasing effectiveness,
- expanding legacy offering (sometimes by entering new areas of economic activity),
- reorganization directed towards acquisition of knowledge and other resources,
- taking part in new projects,
- seeking for partners for collaborative projects,
- getting involved in new undertakings,
- entering new economical structures like virtual or partnering organizations.

The starting point to undertake any new activity is to find an inspiration. The inspirations may be in regard to organizing issues as well as seeking for partners, but also possibilities to find founding, ideas of new innovative goods and services.

Information resources play important role on the stage of inspiration, starting from associations and considerations, by searching for various communications until searching for knowledge.

---

<sup>12</sup> D. Tapscott, *Gospodarka cyfrowa*, Wyd. Business Press, Warszawa 1998.

To take actions of different kinds it is essential to have inspiration. It may come from reviewing some materials, listening to announcements, reading professional journals and also from using an information systems as well internal (like: ERP or CRM) as external (accessible mainly in the World Wide Web).

It is also very important to associate fact, knowledge and needs. Moreover enterprises have their reception system allowing them to register emerging ideas regardless of their sources. The reception system should include a module for processing all the acquired ideas and to assess their validity from the formal, logic and economic point of view. In aforementioned system, information allows for pre-processing of emerging ideas. The idea alone must be confronted with real-world data and its description and it should be based on accessible knowledge.

K. Perechuda referring to the management methods indicates, new enterprises should attain better parameters than those realized before or establish better offer for partners organizing a project or an undertaking.<sup>13</sup>

Registered ideas may have a chance to walk into a stage of “focusing on the opportunity”. In such an instance they require verification and processing. Information resources in still can play the inspiring role. The entrepreneur may browse the information looking for methods and techniques for research or validity checking. Moreover information resources let for sharing data about current company situation and describing it in more detailed way. The analysis of current situation may be a good source of inspiration because it can indicate gaps and needs (for example in inter-organizational partnership). Hence some new contexts of the business undertakings or they threads may appear.

For verification of potential enterprises one may exploit external information resources too, these are: descriptions of new technical solutions, existing business networks and economic partnerships. In this light it is possible to increase quality of goods and services or create new partnering relationships. Acquiring resources needed for new enterprises also demands inspiration coming from information resources. Emerging enterprises may require some new resources, which are accessible only with having knowledge about resources markets and offerings. In this case individual information resources stored for example in CRM databases are not sufficient. Sometimes it is necessary to explore external resources such as: Internet, professional literature, branch catalogs etc. Access to valid legal regulations may be also of key importance, so they can indicate or inspire the entrepreneur how to acquire new resources. Market entrance and promoting activities more and more often require applying information technology. The rules of electronic promotion are framed by IT tools. The IT tools provide access to information resources about other similar enterprises and may at the same time inspire to lay out promotion policy of the given enterprise. There are new ideas adhering to existing standards in the effect.

Even starting the enterprise is not an excuse for managers to stop seeking new methods of enhancing its effectiveness. In this case information resources from own databases, market research or external systems may impact the modification of

---

<sup>13</sup> K. Perechuda *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. AE, Wrocław 1999.

the enterprise. On the stage of starting to run the enterprise there is a strong need for attention focused on positive and negative effects of its activity, so to adjust its functioning to market demands. In this case the knowledge stored and conclusions from observations facilitate making instant modifications of the enterprise being developed. Abovementioned activities should be also realized in the stage of enterprise maturity. Admittedly, every enterprise eventually comes to an end, but for its stakeholders it is important to exit the market in the most appropriate moment. In this case it is essential to store data about market saturation, economic cycle and different return indicators.

### **Organizational, communication and decision supporting role of information resources**

In present-day entrepreneurship information resources play increasingly important role in performing various processes. Referring to new undertakings the communication issue is of key importance. Significant part of processes initiating enterprises base on bilateral consulting and exchange of information resources between transactors involved in enterprise planning. Arrangements arising on base of communication in effect lead to creating more or less strict organization forms (these forms may appear in many different ways, beginning from automated production plants, to some types of virtual or project organizations).

Organization issues include also a decision aspect of enterprises. Meanwhile organizing enterprises one have to determine decision entitlements among the items engaged. Information resources constitute a kind of linkage in realization of the enterprise. Gathering information about the enterprise being at preparation is indispensable before the enterprise is going to start working.

On the stage of opportunity recognition it is essential to recognize parties, potentially interested or needed in realization of the designed enterprise. At that time the relations of communication are established and they result in exchange of information resources. The more the enterprise is advanced in its realization, the more the data exchange will be at greater importance for its preparation. On this stage the information resources stored at the information systems (i.e.: ERP, BI, CRM) of partnering companies are exploited. Moreover the tools of communication are used (Internet, mobile technology) to give an access to information resources (such as: economic analysis, consulting studies, proposed policies, instructions or documentation).

Focusing on opportunity means preparing the rules of the enterprise realization. It means defining the rules of organization, pointing decision entitlement and rules of communication inside the company. Mentioned arrangements generate fundamental documentation<sup>14</sup> of the enterprise which is the part of information resources, and contribute to describing the rules of communication and business process

---

<sup>14</sup> O dokumentacji stanowiącej patrz: *Wstęp do systemów informacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie*, pod red. A. Nowickiego. Wyd. II. Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2005.

modeling<sup>15</sup>. On the aforementioned stage one can determine what part of business processes is to be performed as tangible (real) events and which will be realized only in information dimension.<sup>16</sup>

On the stage of storing resources for realization of the enterprises, information resources are essential element facilitating making valid decisions. Furthermore right communication rules taking into account usage of IT tools should increase effectiveness of data storage. The resources of information on this stage may be as well the internal information system as different kinds of external resources.

Market entrance means organizing the processes of promotion, advertisement and sale. The role of information resources on this stage is to help to deploy appropriate regulations arranging the realization of the enterprise and information exchange between the parties involved.

Appropriate organization of information processes within the enterprise may be conducive to its development and easier adapting to market situation. The business process models worked out on this stage may be exploited on the consecutive stages of entrepreneurial life cycle.

Every transactor involved in realization of economic undertakings must store information resources. Some of the tasks related with information storing are regulated by law. The need of storing information resources results from internal needs to support management processes (including decisions). Proper organization of communication processes, particularly relating customers may facilitate supporting competitive advantage of an enterprise and result in extending the time of its functioning on market.

The above considerations result in conclusion that information resources for organizing, communicating and decision-making can be acquired from all the aforementioned sources. Information and knowledge allow to organize, manage and control the enterprise.

### **Motivating role of information resources in entrepreneurship**

Motivation is an important issue in enterprise development. The key issue is how to increase motivation for entrepreneurship as well on the government as on the personal level of an individual. To take up creating new enterprises it is not enough to find an inspiration, the motivation and determination are also needed.

A motivating factor in starting new enterprise apart from maximization of profit is the potential benefit for organization and society. The motivating factor may be also current situation of the company where new undertakings may facilitate gaining new markets or rescuing from bankruptcy or takeover. Motivating role of information resources in entrepreneurship is connected with their usage for increasing involvement of employees and external partners in co-creating new enterprises. Every information can be presented exposing its positive or negative aspect.

---

<sup>15</sup> ARIS jest przykładowym narzędziem modelowania procesów. Patrz m.in. w: Gabryelczyk R., *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*, Wyd. Difin, Warszawa 2006.

<sup>16</sup> O relacja między procesami realnymi i informacyjnymi patrz: A. Nowicki, M. Sitarska (red.), *Procesy informacyjne w zarządzaniu*, Wyd. UE, Wrocław 2010.

In the first instance employees may be willing to engage in new initiatives expecting their success. On the other case – the access to data revealing difficult financial situation of the company, may have unpredictable impact on the regular employee. The most beneficial action in such a situation may be trying to integrate the team and coworkers in common effort to lift a company out of collapse. The proper information politics, and supporting the propositions of new undertakings may be favorable for development and have positive impact on cooperation in saving the company from bankruptcy.

Also a very important aspect of entrepreneurship is the company development policy aiming to engage the greatest part of the team as possible. Legible motivating system, rewarding employees working out new undertakings should foster the increasing interest in innovations (creating teams of innovators, storing new ideas, creating new enterprises by collaborative with external entities, decreasing risk or setting up spin-offs).

On the stage of recognizing chance the important element is propagation of motivating system among employees. Significant issue the presentation of information about motivating system and indicating positive examples of real solutions based on that system.

Sharing information and experiences from innovative work-teams should be a motivation to join them. Particularly in cases when the enterprise plans to gradually change the style of management from functional to process-oriented.

Creating project teams takes place on the stage of “focusing on a chance”. Inviting employees or teams to cooperate in a project should be ennobling factor, that helps to generate new undertakings in the future and engaging the remaining part of the crew. Meanwhile sharing information about already finished enterprises and benefits obtained is the next motivating issue.

One of the most important problems in functioning of the enterprises is the issue of sharing knowledge and data. While creating new enterprises the problem should be solved on the stage of “sharing resources”. Multilateral sharing knowledge resources is the condition for beginning the rational cooperation and motivates people for action. The next element of motivating system is the proper rationing of the access to shared information resources and sharing benefits obtained by realization of the enterprise. In this case the transparency of information flow is of importance. The transparency of information processes is also essential in consecutive stages of the enterprise realization. It motivates to further seamless cooperation but also leaves some space for quick reactions for changes in market environment of the enterprise. Responsible assignment of decision competencies may motivate the participants to be more active in realizing the enterprise. This relates to the remaining four stages of entrepreneurship life-cycle.

Regarding the motivating role of information resources in entrepreneurship, they may come from different sources. Undoubtedly the institutional knowledge hidden in regulations and norms has great importance. Also the internalized knowledge of workers and partners is significant.

The data about economic situation of a given enterprise plays motivating role. Moreover from external resources it is possible to acquire data about organizations



seeking for business partners, funding resources for the enterprises, as well as various financial and economic analysis tempting to undertake some new ventures.

### **Marketing role of information resources in entrepreneurship**

Globalization and increasing competitiveness on the market makes enterprises focusing on the strategic role of marketing. The marketing activities are market research (finding possibilities of sale and expansion, consumer needs, possible funds), various types of promotion and branding.

Information resources play the essential role in marketing activities. On the one hand, the knowledge about methods and rules of marketing is necessary, but on the other hand, the data about the object of promoted activity is needed.

The presentation of the company's offer should encourage to use the product (a good or a service), and at the same time popularize a given branch (acting with competition rules in mind), but simultaneously preserve own information resources against competitors. In today's competitive environment the marketing focus is a must to start any successful enterprise.

On the stage of "opportunity recognition" the marketing activity may contribute to creating inspiration for any kind of enterprise. The marketing analysis of current business environment may often act as the inspiration that triggers starting new projects, as well competitive as substitutive or complementary to the existing market offer. External marketing research may indicate the new opportunities in the fields that previously seemed not interesting or not prospective. At the same time the actions of the competitors may drive trends that company must adhere to.

External marketing also serves for finding business partners starting from different funding institutions (like: European funds, government, or local government projects), ending with partner or virtual organizations. In such a case, marketing gives a possibility to expand the enterprise. Very often geographically distant partnerships are initiated via information technology tools.

On the stage of "focusing on an opportunity", marketing influence of information resources may rely upon inversion - an entity working on the enterprise may in proper form begin ones own marketing activity. The first step is to collect data about market through research project. In case of encouraging results of marketing research, the further emission about the designed enterprise may take place. It also needs stressing that the rules of information security should not be abandoned.

On the stage of "resource commitment" it is essential to work out corresponding information resources for marketing activity. Its aim is to encourage potential partners to cooperation and negotiate conformable terms. Information resources can derive from ones own sources (project being prepared, models, conducted analysis and calculations etc.), and also from external sources pointing at predicted results of the given enterprise.

Further stages of enterprise realization will base on promoting goods and services, brand advertising and creating a positive image of the enterprise. The information resources for marketing activities are acquired as well from interior of the enterprise (descriptions of goods and services, different financial and operational

factors), as from the outside of the company (market research on customers opinion, market saturation or trends). Stored information resources may impact the modification of the realized enterprise and, as a feedback make adjustments to marketing strategies.

Summarizing the marketing role of information resources in entrepreneurship as if to indicate that the right usage of information may contribute to the enterprise development. The information resources used in marketing activity may come from practically all sources (as well internal, as external).

## Conclusion

The entrepreneurship is an issue of key importance in contemporary economics as it generates employment, stimulates regional growth and economic welfare. The entrepreneurship is inherently connected with innovation, technical progress and positive side effects for the society. Independently on branch and the specific of economic activity, the entrepreneurial management is a current matter. This kind of management is powered by information resources coming business environment and serves as the source of inspiration for new enterprises.

Today's reality in the field of business activity and social life is characterized by information overflow. Information is available in many forms (electronic, hard-copy, media transmissions) and comes from many heterogeneous sources so they are of different quality and usefulness for decision processes. In this situation the information technology is of particular importance, because it facilitates information handling, storing and setting in appropriate context to maximize usefulness.

The achievements of information technology such as extended information systems, are not novelty any more, instead they become indispensable standard for many effectively performing enterprises. In this situation only innovations relating to information storing and usage may provide a competitive advantage of the company.

## Literature

1. Bygrave W.D., Zacharakis A., *Entrepreneurship (second edition)*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA 2010.
2. Nowicki A. (red.), *Wstęp do systemów informacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie*, pod red. A. Nowickiego, Wyd. II., Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2005.
3. Gabryelczyk R., *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*, Wyd. Difin, Warszawa 2006.
4. Nowicki A., Sitarska M. (red.), *Procesy informacyjne w zarządzaniu*, Wyd. UE. Wrocław 2010.
5. OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011, [http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/sti\\_scoreboard-2011-en](http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/sti_scoreboard-2011-en) (30-03-2012).
6. Katila R., Shane S., *When Does Lack of Resources Make New Firms Innovative?* <http://www.stanford.edu/~rkatila/new/pdf/KatilaNewfirminnovation.pdf> (30-03-2012).
7. Entrepreneurship in India National Knowledge Commission 2008 p. VIII [http://www.knowledgecommission.gov.in/downloads/documents/NKC\\_Entrepreneurship.pdf](http://www.knowledgecommission.gov.in/downloads/documents/NKC_Entrepreneurship.pdf) (30-03-2012).
8. Price R.W., *Roadmap to Entrepreneurial Success: Powerful Strategies for Building a High-Profit Business*, AMA-. COM 2004, s. 4.
9. Abrams R., Kleiner E., *The Successful Business Plan, Secrets & Strategies*, Published by 'R' Media, 2000.

10. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
11. Tapscott D., *Gospodarka cyfrowa*, Wyd. Business Press, Warszawa 1998.
12. Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. AE, Wrocław 1999.

## **ROLA ZASOBÓW INFORMACYJNYCH W PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

**Streszczenie:** We współczesnej rzeczywistości gospodarczej informacja stanowi jeden z najważniejszych zasobów, bez którego nie może funkcjonować żadna organizacja. Podobnie jak pozostałe zasoby informacja może być towarem, kapitałem oraz czynnikiem stanowiącym o przewadze konkurencyjnej. Można powiedzieć, iż zasoby informacyjne są siłą napędową współczesnej przedsiębiorczości, a system informacyjny jest „krwioobiegiem” każdej organizacji. Utrata danych bądź awaria związana z przestojem systemu informatycznego prowadzi do dysfunkcji przedsiębiorstwa, wymiernych strat finansowych, konsekwencji prawnych oraz oddziałuje niekorzystnie na wizerunek firmy. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja wybranych ról zasobów informacyjnych w przedsiębiorczości. Skoncentrowano się na rolach: inspiracyjnej, organizacyjno-komunikacyjnej, motywacyjnej i marketingowej. Opis wspomnianych ról sformułowano w oparciu o cykl życia przedsiębiorczości zaproponowany przez R.W. Price’a.<sup>17</sup> Opis poszczególnych ról zasobów dokonany został według kolejnych faz tego cyklu.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, zasoby informacyjne, systemy informatyczne

---

<sup>17</sup> R.W. Price, *Roadmap to Entrepreneurial Success: Powerful Strategies for Building a High-Profit Business*. AMA-. COM, 2004, s. 5-6.

# POWODY I SKUTKI NIECHĘCI GMIN W KWESTII UCHWALANIA MIEJSCOWYCH PLANÓW ZAGOSPODAROWANIA PRZESTRZENNEGO

Monika Osyra

Politechnika Częstochowska, Wydział Inżynierii Procesowej, Materiałowej i Fizyki Stosowanej

**Streszczenie:** Artykuł poświęcony jest zagadnieniom związanym z problematyką planowania i zagospodarowania przestrzennego w Polsce. Zostały w nim dokładnie omówione powody niechęci gminy do uchwalania miejscowego planu, takie jak: brak obligatoryjności uchwalania planu, wysokie koszty finansowania planu, obowiązek partycypacji społecznej oraz konieczność stosowania odpowiedniej techniki legislacyjnej przy sporządzaniu planu. Wskazano także skutki, jakie wywołuje takie postępowanie w sferze społeczno-gospodarczej.

**Słowa kluczowe:** miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego, planowanie przestrzenne, zagospodarowanie przestrzenne

## Wprowadzenie

System planowania i zagospodarowania przestrzennego w Polsce opiera się na trójszczeblowym modelu. W jego skład wchodzi: gmina - jako podstawowy podmiot tego systemu, województwo oraz państwo. Założenia polityki przestrzennej na każdym z tych szczebli zawarte są odpowiednio: na poziomie krajowym w koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, w województwie - w Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa, a w gminie - w Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Gminy. Są to dokumenty zhierarchizowane, których głównym celem jest utrzymanie spójności planistycznej oraz ustalenie strategii rozwoju zagospodarowania przestrzennego w Polsce<sup>1</sup>. Instrumentem realizacji polityki przestrzennej jest miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego (dalej: plan miejscowy). I właśnie jemu poświęcony jest ten artykuł, gdyż jest on najważniejszym aktem planistycznym. Wedle zapisu art. 4 ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym z dnia 27 marca 2003 roku<sup>2</sup> - w planie miejscowym następuje: ustalenie przeznaczenia terenu, rozmieszczenia inwestycji celu publicznego oraz określenie sposobów zagospodarowania i warunków zabudowy terenu. Plan miejscowy jest aktem prawa miejscowego czyli źródłem powszechnie obowiązującego prawa na obszarze działania organu, który je ustanowił<sup>3</sup>. Takie zaklasyfikowanie planu miejscowego budzi

<sup>1</sup> P. Żuber (kierownictwo), *Raport Polska 2011. Gospodarka - Społeczeństwo - Regiony*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2011, dostępny na stronie internetowej ministerstwa - <http://www.mrr.gov.pl/>, s.152.

<sup>2</sup> Dz.U. Nr 80, poz., 717 ze zm., dalej: u.p.z.p.

<sup>3</sup> Art. 87 ust. 2 Konstytucji RP z dnia 2 kwietnia 1997 r.

wiele kontrowersji wśród przedstawicieli doktryny. Głównym argumentem, jaki podnoszą przeciwnicy traktowania planu miejscowego jako aktu prawa miejscowego, jest fakt, że dokument ten zawiera zarówno normy generalne, jak i konkretne<sup>4</sup>. Istnienie w planie miejscowym szczegółowych postanowień dotyczących sposobu korzystania z nieruchomości według niektórych autorów zbliża go do aktów stosowania prawa<sup>5</sup>. W kwestii tej wypowiedział się również Trybunał Konstytucyjny, uznając plany miejscowe za akty prawa miejscowego o szczególnym charakterze, mieszczące się „między klasycznymi aktami normatywnymi a klasycznymi aktami indywidualnymi związanymi ze stosowaniem prawa”<sup>6</sup>.

Plan miejscowy jest uchwalany przez radę gminy z inicjatywy własnej lub organu wykonawczego gminy. Procedura jego sporządzania jest procesem pracochłonnym. Obszar objęty planem miejscowym nie może wykraczać poza granice administracyjne gminy, może natomiast stanowić jej część. Z tego powodu na terenie jednej gminy może obowiązywać kilka lub nawet kilkanaście „małych” planów miejscowych, z tym zastrzeżeniem, że nie mogą się one pokrywać<sup>7</sup>.

Miejscowy plan powinien stanowić podstawę funkcjonowania planowania przestrzennego w gminie. Istnieje również pogląd, że posiadanie planu miejscowego w istotny sposób przekłada się na atrakcyjność gminy dla potencjalnych inwestorów. Mimo rangi, jaką posiada ten dokument, często nie jest on jednak uchwalany przez gminy bądź jest uchwalany tylko w częściowym zakresie. Potwierdzają to statystyki krajowe, wedle których na koniec 2008 roku 90% gmin posiadało plany miejscowe, ale stan pokrycia nimi Polski wynosił zaledwie 25,6% powierzchni kraju. Pod tym względem chlubnym wyjątkiem jest miasto Gdańsk, w którym pokrycie powierzchni planami wynosi 100%<sup>8</sup>. Powodem zaistniałej sytuacji jest również fakt, iż na podstawie art. 87 ust. 1 u.p.z.p. 31 grudnia 2003 r. straciły moc wszystkie plany miejscowe uchwalone przed 1 stycznia 1995 r. Jednak od 2003 roku minęło już osiem lat i trudno wyłączną winą za brak planów miejscowych obarczać przepisy ustawy. Wydaje się zatem, iż problem niechęci gmin do uchwalania planów jest bardziej złożony, a zidentyfikowanie i opisanie jego przyczyn stanowić będzie główne zagadnienie niniejszego opracowania. Wśród podstawowych przyczyn niechęci do uchwalania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego wyróżnić można: brak w przepisach u.p.z.p. obligatoryjności uchwalania planu miejscowego przez gminy, obowiązek partycypacji społecznej przy sporządzaniu planu miejscowego, wysokie koszty związane ze sporządzaniem i realizacją planu oraz konieczność stosowania Zasad techniki prawodawczej przy stanowieniu aktów prawa miejscowego.

---

<sup>4</sup> P. Kwaśniak, *Miejscowy plan w systemie zagospodarowania przestrzennego*, Warszawa 2008, s. 88.

<sup>5</sup> I. Chojnacka, *Władztwo planistyczne gminy w orzeczeniach sądów administracyjnych i Trybunału Konstytucyjnego*, „Samorząd Terytorialny” 2009, nr 1-2, s. 74.

<sup>6</sup> Postanowienie TK z 6.10.2004 r. (SK 42/02), OTK –A 2004/9, poz. 92.

<sup>7</sup> P. Kwaśniak, *Miejscowy...*, op.cit., s. 60.

<sup>8</sup> P. Śleszyński (koordynacja), *Raport o stanie i uwarunkowaniach prac planistycznych w gminach na koniec 2008 r.* opracowany w Instytucie Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN dla Ministerstwa Infrastruktury, s. 7-9.

## Brak obligatoryjności uchwalania planu miejscowego

Pod rządami obecnej u.p.z.p. na gminach nie ciąży obowiązek uchwalania planu miejscowego. Ustawodawca podobnie jak w uchylonej ustawie o zagospodarowaniu przestrzennym z 7 lipca 1994 r.<sup>9</sup> nie zawarł zasady obligatoryjności uchwalania planu miejscowego przez gminy. W przypadku braku planu miejscowego gmina uzyskała możliwość wydawania decyzji lokalizacyjnych - decyzji o warunkach zabudowy lub decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego. Choć te instytucje prawne miały mieć charakter wyjątkowy, co oznacza, że miały być stosowane w celu uniknięcia zastoju inwestycyjnego w przypadku nieposiadania przez gminę planu miejscowego, w rzeczywistości stały się czymś powszechnym<sup>10</sup>. W literaturze można spotkać się z poglądem, że decyzja pełni funkcję substytutu planu miejscowego<sup>11</sup>. Taka ocena budzi jednak wiele wątpliwości, gdyż należy zwrócić uwagę na odmienny charakter prawny decyzji lokalizacyjnej a planu miejscowego<sup>12</sup>. W hierarchii aktów prawnych plan miejscowy zajmuje pozycję aktu normatywnego, natomiast decyzja lokalizacyjna jest jedynie decyzją administracyjną. Biorąc pod uwagę małą ilość uchwalonych planów miejscowych a powszechność wydawania decyzji, trudno nie odnieść wrażenia, że decyzje o warunkach zabudowy oraz o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego faktycznie stanowią substytut planu miejscowego, deformując tym samym system prawny w Polsce. Sytuacja taka może dziwić, zwłaszcza biorąc pod uwagę fakt, że wydanie zarówno decyzji o warunkach zabudowy, jak i decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego obarczone jest wieloma wymogami formalnymi. W przypadku pierwszej z nich wydanie decyzji wymaga spełnienia łącznie wszystkich przesłanek zawartych w art. 61 u.p.z.p. (z których najważniejszymi są: teren planowanego przedsięwzięcia musi mieć dostęp do drogi publicznej oraz co najmniej jedna sąsiednia działka ww. terenu jest zabudowana w sposób umożliwiający określenie wymagań dotyczących nowej zabudowy na zasadzie kontynuacji), z kolei przy wydaniu drugiej istnieje obowiązek, aby organ wydający decyzję zawiadamiał w formie obwieszczenia wszystkich zainteresowanych o każdym etapie postępowania. Co więc sprawia, że gmina tak chętnie korzysta z tych instytucji? Tym powodem jest elastyczność, jaką daje brak planu miejscowego przy lokalizacji różnych obiektów. Dużym ułatwieniem jest brak konieczności uwzględniania rozstrzygnięć studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego przy wydawaniu decyzji lokalizacyjnych, co byłoby niemożliwe w przypadku planu miejscowego<sup>13</sup>. To ułatwienie może jednak przynieść negatywny skutek dla gmin, w postaci zaburzenia lokalnego ładu przestrzennego.

<sup>9</sup> Dz.U. 1994, Nr 89, poz. 415 ze zm.

<sup>10</sup> J. Goździewicz-Biechońska, *Partycypacja społeczna w tworzeniu prawa na przykładzie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego*, „Samorząd Terytorialny” 2008, nr 7-8, s. 38.

<sup>11</sup> T. Bąkowski, [w:] W. Szwałdler, T. Bąkowski, *Proces inwestycyjno - budowlany. Zagadnienia administracyjno-prawne*, Toruń 2004, s. 77-78.

<sup>12</sup> J. Goździewicz-Biechońska, *Decyzja o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu (cechy szczególne)*, „Państwo i Prawo” 2010, nr 2, s. 97.

<sup>13</sup> W.A. Gorzym-Wilkowski, *Gospodarka przestrzenna samorządu terytorialnego. Zarys*, Lublin 2006, s. 113.

Dla podkreślenia wagi problemu warto również nadmienić, że kreowanie ładu przestrzennego w myśl art. 7 ust. 1 Ustawy o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r.<sup>14</sup> stanowi jedno z podstawowych i najważniejszych zadań własnych gminy, których wykonanie nie powinno opierać się na stosowaniu działań „doraźnych” o charakterze decyzji administracyjnej.

### **Partycypacja społeczna przy sporządzaniu planu miejscowego**

Kolejnym powodem, który powoduje, że gminy niechętnie przystępują do sporządzania planu miejscowego jest, obowiązek partycypacji społecznej. Obowiązek taki nakłada na gminę art. 17 u.p.z.p, wedle którego organ gminy sporządzający plan miejscowy zobligowany jest do pełnej informacji o przebiegu procesu i umożliwienia wypowiedzania się mieszkańcom na każdym jego etapie<sup>15</sup>. Wprowadzenie przez ustawodawcę takiego modelu miało na celu z jednej strony zaangażowanie społeczności w proces tworzenia prawa miejscowego, z drugiej zaś stanowić miało rozłożenie odpowiedzialności za podjęte w nim rozwiązania planistyczne<sup>16</sup>. Udział społeczności w procesie sporządzania planu miejscowego można podzielić na bierny i czynny. Bierny wiąże się z podaniem do publicznej wiadomości informacji o przystąpieniu do sporządzenia planu miejscowego, do czego zobowiązany jest wójt (burmistrz, prezydent miasta). W późniejszym etapie wójt (burmistrz, prezydent miasta) ma obowiązek wyłożyć projekt planu do publicznego wglądu. Dużo ważniejsza wydaje się być czynna partycypacja społeczna. Czynny udział obywateli przy sporządzaniu planu miejscowego przejawia się możliwością składania wniosków do planu, wnoszenia uwag odnoszących się do wyłożonego projektu oraz uczestnictwem w dyskusji publicznej nad rozwiązaniami zawartymi w projekcie planu miejscowego. Zwłaszcza ostania forma aktywności jest szczególnie interesująca. Jest to nowe rozwiązanie w przepisach regulujących kwestię planowania przestrzennego, wprowadzone po raz pierwszy ustawą z 2003 roku, niestety nie jest pozbawione wad. O ile uwagi i wnioski muszą być obligatoryjnie rozpatrzone, o tyle na organach gminy nie ciąży obowiązek ustosunkowania się do ustaleń zapadłych w dyskusji<sup>17</sup>. Formuła rozpatrywania wniosków również pozostawia wiele do życzenia. Przyjmuje się, że organ wykonawczy gminy odnosi się do nich w formie zarządzenia, gdyż brak jest odpowiedniego uregulowania w tej kwestii. Mogą to być rozporządzenia zbiorcze, dotyczące odpowiedniej grupy wniosków<sup>18</sup>. Odnośnie uwag, w sytuacji gdy organ wykonawczy gminy uwzględni je, koniecznym staje się ponowne uzgodnienie zmienionej wersji projektu planu, ale jedynie w granicach dokonanej poprawki<sup>19</sup>. W istotny sposób wpływa to na wydłużenie czasu sporządzania projektu, co często może nie być zgodne z intencjami władz gminy. Nieuwzględnienie przez organ sugestii zawartej we wniesionej uwa-

---

<sup>14</sup> Test jednolity Dz.U. 2001, Nr 142, poz. 1591 ze zm.

<sup>15</sup> I. Chojnacka, *Władztwo...*, op. cit., s. 73.

<sup>16</sup> J. Goździewicz-Biechońska, *Partycypacja ...*, op. cit., s. 36-37.

<sup>17</sup> Tamże, s. 38.

<sup>18</sup> P. Kwaśnik, *Plan...*, op. cit., s.162.

<sup>19</sup> W.A. Gorzym-Wilkowski, *Gospodarka...*, op. cit., s. 108.

dze nie daje pod rządami obecnej ustawy podstaw do zaskarżenia uchwały do sądu administracyjnego. Ustawodawca przewidział bowiem, że zaskarżenie uchwalonego planu miejscowego do sądu administracyjnego może nastąpić jedynie na zasadach ogólnych, tj. w sytuacji gdy przepisy uchwały naruszają chroniony przepisami prawa interes prawny zainteresowanej osoby<sup>20</sup>. Należy zatem zaznaczyć, iż zastosowanie takiego rozwiązania prawnego (tj. uniemożliwienie zaskarżania planu projektu) skraca procedurę sporządzania planu.

Dodatkowo ustawodawca, wprowadzając partycypację społeczną, chciał zainteresować i zachęcić obywateli do aktywności w sferze planistyki. Okazuje się jednak, że niewielka ilość obywateli korzysta z tego prawa, co zresztą nie dziwi, jeżeli weźmiemy pod uwagę złożoność procesu planistycznego. Niestety, często również dla gminy obowiązkowa partycypacja społeczna w procesie planistycznym jest czymś utrudniającym i przedłużającym i tak już skomplikowaną procedurę. Można spotkać się z poglądem, „że im mniej osób zostanie poinformowanych o przygotowanym planie, tym mniej problemów będzie miał organ sporządzający plan, bowiem szersze zainteresowanie społeczne ujawnia konflikty interesów i wydłuża procedury uchwalania planów”<sup>21</sup>. Mimo istnienia wielu wad w instytucji partycypacji społecznej, trudno zgodzić się ze stanowiskiem opowiadającym się za całkowitym jej odrzuceniem. Stanowisko to traktuje bowiem istnienie partycypacji społecznej jako fikcję prawną<sup>22</sup>.

Poza partycypacją społeczną w procesie planowania przestrzennego w krajach Europy Zachodniej bardzo popularna jest partycypacja podmiotów prywatnych. Partycypacja ta może polegać bądź na współpracy władz publicznych z prywatnymi inwestorami, bądź na wkładzie finansowym inwestorów w infrastrukturę publiczną w zamian za uzyskanie pozwolenia na budowę<sup>23</sup>. Jest to rozwiązanie bardzo korzystne z punktu widzenia jednostki samorządowej, gdyż może ona rozbudowywać infrastrukturę z wykorzystaniem nie z własnych, ale z prywatnych funduszy, a nowo wybudowana infrastruktura i tak jest wykorzystywana przez ogół mieszkańców tej jednostki samorządowej. W przepisach prawa polskiego niestety bardzo mało jest tego typu rozwiązań. Do ich nielicznych przykładów<sup>24</sup> należy opłata adiacencka mająca podstawę prawną w ustawie o gospodarce nieruchomościami z 21 sierpnia 1997 r.<sup>25</sup> oraz przepis art. 16 ustawy o drogach publicznych

---

<sup>20</sup> P. Kwaśnik, *Plan ...*, op. cit., s. 163.

<sup>21</sup> J. Goździewicz-Biechońska, *Partycypacja ...*, op. cit., s. 39.

<sup>22</sup> Tamże, s. 40.

<sup>23</sup> A. Nelicki, I. Zachariasz, *Planowanie przestrzenne a udział podmiotów prywatnych w budowie infrastruktury publicznej. Rozwiązania polskie a wybranych krajów UE i USA*, „Samorząd Terytorialny” 2008, nr 10, s. 30.

<sup>24</sup> Zgodnie z art. 4 ustawy o gospodarce nieruchomościami przez opłatę adiacencką należy rozumieć opłatę ustaloną w związku ze wzrostem wartości nieruchomości spowodowanym budową urządzeń infrastruktury technicznej z udziałem środków Skarbu Państwa, jednostek samorządu terytorialnego, środków pochodzących z budżetu Unii Europejskiej lub ze źródeł zagranicznych niepodlegających zwrotowi, albo opłatę ustaloną w związku ze scaleniem i podziałem nieruchomości, a także podziałem nieruchomości. Z kolei art. 16 ustawy o drogach publicznych nakłada na inwestora obowiązek budowy lub przebudowy drogi publicznej, kiedy inwestycja „niedrogowa” wymusza takie działania.

<sup>25</sup> Dz.U. 2004, Nr 261, poz. 1603 ze zm.



z 21 marca 1985 r.<sup>26</sup> W u.p.z.p. brakuje przepisów mogących zobowiązywać podmioty prywatne do partycypacji w finansowaniu inwestycji infrastrukturalnych. Wprowadzenie takiego rozwiązania przez ustawodawcę wiązałoby się na pewno z dużym odciążeniem dla finansów gminnych, co z kolei mogłoby się przełożyć na większe zaangażowanie gminy w uchwalanie planów miejscowych. Konsekwencją funkcjonowania obecnego uregulowania prawnego jest problem finansowania planów miejscowych i opieszłości w ich sporządzaniu.

## Finansowanie planów miejscowych

Skutki finansowe związane z planami miejscowymi można podzielić na dwie kategorie - skutki bezpośrednie i pośrednie. Do pierwszej z nich zalicza się koszty związane ze sporządzeniem lub zmianą planu miejscowego oraz wydatki poniesione na wypłaty odszkodowań lub na wywłaszczenia nieruchomości, które w planie zostały przeznaczone na cele publiczne<sup>27</sup>. Koszty związane ze sporządzeniem planu miejscowego w przeważającej części obciążają budżet gminy. Wyjątek stanowią koszty sporządzenia planu miejscowego związane z realizacją inwestycji celu publicznego - obciążają one inwestora lub w przypadku inwestycji celu publicznego o znaczeniu ponadlokalnym, finansowane są z budżetu państwa, województwa bądź powiatu<sup>28</sup>. Koszty sporządzania planu miejscowego dotyczą m.in.: przygotowania dokumentacji wstępnej, będącej podstawą do sporządzenia planu, wynagrodzenia projektantów oraz autorów niezbędnych prognoz i analiz oraz przeprowadzenia konsultacji społecznych. Odnośnie do odszkodowań, zgodnie z art. 36 u.p.z.p., gmina zobowiązana jest do ich wypłaty właścicielom za poniesioną rzeczywistą szkodę, gdy wskutek postanowień planu miejscowego korzystanie z nieruchomości lub jej części w dotychczasowy sposób lub zgodny z dotychczasowym przeznaczeniem stało się niemożliwe lub istotnie ograniczone.

Pośrednie skutki finansowe odnoszą się natomiast do realizacji ustaleń planu miejscowego. W odróżnieniu od skutków bezpośrednich, które są ponoszone przez gminę w krótkim okresie czasu, wystąpienie skutków pośrednich jest rozłożone w czasie. Do tej kategorii można zaliczyć m.in.: nakłady inwestycyjne poczynione przy budowie infrastruktury technicznej<sup>29</sup>. Powyższe uwagi dotyczą jedynie wydatków ponoszonych przez gminę. Oprócz nich do kosztów finansowych związanych z planem miejscowym należą również dochody gmin. Dochodami tymi są wzrost wpływu z tytułu podatku od nieruchomości, opłat targowych, opłat adiacenckich oraz renty planistycznej, o której stanowi art. 36 ust. 4 u.p.z.p., w myśl którego w przypadku wzrostu wartości nieruchomości z tytułu uchwalenia lub zmiany planu miejscowego właściciel lub użytkownik wieczysty zobowiązany jest do zapłaty jednorazowej opłaty w momencie zbycia nieruchomości. Renta planistyczna, która w swym założeniu miała bilansować wysokie koszty sporządzenia

<sup>26</sup> Dz.U. 2007, Nr 19, poz. 115 ze zm.

<sup>27</sup> K.A. Piórecki, *Jak sfinansować plan miejscowy? Prawne uwarunkowania kosztów realizacji polityki przestrzennej gminy*, „Samorząd Terytorialny” 2012, nr 1-2, s. 117.

<sup>28</sup> Art. 21 u.p.z.p.

<sup>29</sup> K.J. Piórecki, *Jak sfinansować...*, op. cit., s. 117.

i realizacji planu miejscowego<sup>30</sup> w praktyce niestety nie realizuje celu założonego przez ustawodawcę. Dzieje się tak m.in. z powodu rozłożenia w czasie wpływu dochodów oraz faktu, że obowiązek zapłaty renty powstaje dopiero w momencie sprzedaży nieruchomości, jeśli transakcja ta nastąpi w ciągu pięciu lat od wejścia w życie planu miejscowego<sup>31</sup>.

W tej sytuacji po raz kolejny należy zaznaczyć, iż budżet gminny byłby w dużo lepszej kondycji finansowej, gdyby przepisy prawa pozwalały na finansowanie prac planistycznych ze środków osób zainteresowanych uchwaleniem planu miejscowego. Obecnie taka sytuacja jest możliwa jedynie w przypadku inwestycji celu publicznego. W przypadku innych nie istnieją przepisy prawne zakazujące takiego działania, ale też nie ma procedur, na podstawie których możliwe byłoby finansowanie zewnętrzne oraz określających jego zakres i tryb. Obecnie jedynym dopuszczalnym sposobem udziału inwestorów w pracach dotyczących planowania przestrzennego jest zatem dokonanie darowizny celowej na rzecz gminy<sup>32</sup>.

W związku z powyższym zasadnym byłoby, aby ustawodawca rozważył możliwość wprowadzenia regulacji dotyczących partycypacji inwestorów, gdyż często to właśnie kwestia finansowa ogranicza, a nawet wyklucza podejmowanie przez gminę jakichkolwiek działań zmierzających do uchwalenia planów miejscowych.

Według Rozporządzenia Ministra Infrastruktury z dnia 26 sierpnia 2003 r. w sprawie wymaganego zakresu projektu miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego<sup>33</sup>, wszystkie wydatki oraz dochody budżetu gminy związane z realizacją planu miejscowego powinny zostać zamieszczone w prognozie skutków finansowych - dokumencie dołączanym do sporządzonego projektu planu. Niestety dokument ten nie ma charakteru wiążącego<sup>34</sup>. Należy jednak wyrazić słowa uznania dla działań ministra infrastruktury za wprowadzenie takiego rozwiązania, które daje możliwość oszacowania realnych kosztów ponoszonych przez gminę w trakcie realizacji planu miejscowego. Szkoda jedynie, że dokument ten nie stanowi integralnej części projektu planu miejscowego, bo wówczas zyskałby charakter normatywny. Charakter ten za to posiadają dwie zasadnicze części projektu planu miejscowego, a mianowicie część opisowa i graficzna. W związku z tym podlegają one obowiązkowi stosowania odpowiedniej techniki prawodawczej w ich stanowieniu.

## Zasady techniki prawodawczej

Zasady sporządzania części graficznej oraz zakres przedmiotowy części opisowej zawarte są w przytoczonym powyżej Rozporządzeniu Ministra Infrastruktury z dnia 26 sierpnia 2003 r. w sprawie wymaganego zakresu projektu miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. Do chwili uchwalenia ustawy o zagospo-

---

<sup>30</sup> P. Kwaśniak, *Plan...*, op. cit., s. 182.

<sup>31</sup> K.J. Piórecki, *Jak sfinansować...*, op. cit., s. 118.

<sup>32</sup> Tamże, s. 120.

<sup>33</sup> Dz.U. 2003, Nr 164, poz. 1588.

<sup>34</sup> P. Kwaśniak, *Plan...*, op. cit., s. 182.

darowaniu przestrzennym<sup>35</sup>, czyli do roku 1994, plan miejscowy był traktowany jako rysunek na mapie wraz z częścią opisową.<sup>36</sup> Przepisy u.p.z.p., podobnie jak poprzedniej regulacji utrzymały pozycję części opisowej i tym sposobem rysunek stał się graficznym odzwierciedleniem tekstu uchwały wprowadzającej plan miejscowy. Z uwagi na to, że plan miejscowy jest aktem prawa miejscowego i jego stanowienie podlega regułom właściwym dla aktów normatywnych, organ gminy sporządzający projekt planu zobowiązany jest do stosowania zasad techniki prawodawczej. Zasady te zawiera załącznik do Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z 20 czerwca 2002 r. w sprawie Zasad techniki prawodawczej<sup>37</sup>. Zasady techniki prawodawczej mają na celu wprowadzenie jednolitej polityki tworzenia aktów normatywnych. Stosowanie się do Zasad techniki prawodawczej pozwala na prawidłowe skonstruowanie aktu prawnego, co szczególnie jest przydatne na szczeblu samorządowym, gdzie często nad projektem uchwały nie pracują odpowiednio wyszkoleni legislatorzy<sup>38</sup>. Jednak to, co wpływa na jakość i przejrzystość systemu prawnego na szczeblu ogólnopolskim, może stać się utrudnieniem w sporządzaniu aktów prawa miejscowego w gminie. Niemniej należy mieć nadzieję, że uchwalane w przyszłości plany miejscowe będą napisane w oparciu o te zasady, podnosząc tym samym standard tworzonego w Polsce prawa.

### **Skutki nieuchwalenia planów miejscowych**

Pomimo stwierdzenia występowania kilku rzeczywistych powodów utrudniających uchwalenie planów miejscowych należy wyrazić głębokie ubolewanie z powodu znikomego zainteresowania ze strony gmin podjęciem próby przełamania istniejącej inercji w dziedzinie planistycznej i kreowania racjonalnej gospodarki przestrzennej. Skutkiem tych zaniechań jest w skrajnych przypadkach chaos przestrzenny oraz istnienie sytuacji, w której obok siebie funkcjonują tereny o zupełnie różnej klasyfikacji użytkowania, co doprowadza do zaburzenia ładu i gospodarki przestrzennej oraz powoduje problemy natury społecznej<sup>39</sup>.

Bezspornym faktem jest, że znaczny wpływ na taki stan rzeczy miała decyzja ustawodawcy o unieważnieniu planów miejscowych, która uruchomiła żywiołowe procesy urbanizacyjne deformujące lokalne struktury przestrzenne a na obszarach metropolitalnych także struktury subregionalne. Niestety proces ten zintensyfikowała również zgoda na inwestowanie na terenach pozbawionych planów miejscowych w drodze uzyskiwania jednostkowych decyzji o warunkach zabudowy, które dodatkowo demotywuja gminy do sporządzania planów miejscowych. Aby proces ten zniwelować, należałoby rozważyć możliwość powrotu do standardu planowego kształtowania ładu przestrzennego. Pogląd ten pojawia się

---

<sup>35</sup> Dz.U. 1994, Nr 89, poz. 415 ze zm.

<sup>36</sup> P. Kwaśniak, *Plan...*, op. cit., s. 178.

<sup>37</sup> Dz.U. 2002, Nr 100, poz. 908.

<sup>38</sup> J. Kunert, *Zasady techniki prawodawczej w procesie stanowienia prawa miejscowego*, „Samorząd Terytorialny” 2008, nr 1-2, s. 90.

<sup>39</sup> Przykładem takiego działania jest choćby lokowanie obiektów przemysłowych w rejonie zabudowy jednorodzinnej powodujące uciążliwość dla okolicznych mieszkańców i środowiska.

zresztą w opracowaniach resortowych,<sup>40</sup> gdzie wśród rekomendacji przeczytać możemy, iż „warunkiem realizacji idei planowania zintegrowanego, zapisanej w Ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, jest spójność i ciągłość procesu planistycznego” jak i że „należy dążyć do rzeczywistej integracji różnych nurtów planowania i zapewnienia spójności i ciągłości procesu planistycznego w znaczeniu metodologicznym, proceduralnym i organizacyjnym”<sup>41</sup>. Należy zgodzić się z takim poglądem, gdyż w przeciwnym wypadku grozi nam intensyfikacja szeregu zjawisk negatywnie rzutujących na stan ładu przestrzennego, spośród których za najważniejsze uznaje się: chaotyczną zabudowę, zwłaszcza na terenach podmiejskich, niekontrolowaną suburbanizację, a w jej wyniku ubytek terenów otwartych, brak poszanowania dla dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego, zawłaszczanie przestrzeni publicznych oraz braki w wyposażeniu terenów mieszkaniowych w infrastrukturę osiedlową i wysoki koszt uzbrojenia terenów osiedleńczych spowodowany ich niekontrolowanym rozrostem.

Ostatnią kwestią, którą należy przytoczyć, są problemy inwestycyjne i skutki społeczne dopuszczenia zabudowy na terenach pozbawionych planów miejscowych. Te pierwsze wynikają z faktu, że w gminach nieobjętych planami miejscowymi procesy inwestycyjne przebiegają w warunkach braku pewności, czy zamiar inwestycyjny jest realny z punktu widzenia prawa, gdyż to podlega rozstrzygnięciu dopiero w ramach skomplikowanej procedury administracyjnej, polegającej na analizie rozrzuconych w licznych ustawach przepisów dotyczących danej działki. Dodatkowo w gminach takich potencjalny inwestor nie posiada wiedzy na temat przyszłej działalności inwestycyjnej w bezpośrednim i dalszym sąsiedztwie (tereny bez prawnie określonego przeznaczenia mogą być wykorzystywane pod różne funkcje) i lokując inwestycję musi podjąć ryzyko związane z niepewnością, czy ustalenia studium ziszczą się (z uwagi na możliwość wydawania decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu niezgodnych z tym dokumentem).

To z kolei rodzi negatywne skutki społeczne, które mogą być interpretowane jako naruszenie konstytucyjnej zasady ochrony zaufania do państwa i stanowionego przez nie prawa<sup>42</sup>. Nieuchwalanie planów miejscowych i regulowania tej kwestii w formie decyzji lokacyjnych jest bowiem obciążone koniecznością znacznie silniejszej niż w przypadku planów miejscowych interakcji na płaszczyźnie inwestor - urzędnik. To z kolei może się wiązać ze wzrostem ryzyka działań korupcyjnych.

---

<sup>40</sup> P. Żuber (kierownictwo), *Raport Polska ...*, op. cit, s. 159.

<sup>41</sup> Tamże.

<sup>42</sup> Zasada zaufania obywatela do państwa i stanowionego przez nie prawa opiera się na pewności prawa, a więc takim zespole cech przysługujących prawu, które zapewniają jednostce bezpieczeństwo prawne; umożliwiają jej decydowanie o swoim postępowaniu w oparciu o pełną znajomość przesłanek działania organów państwowych oraz konsekwencji prawnych, jakie jej działania mogą pociągnąć za sobą - Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 19 marca 2007 r., K 47/05.

Jednostka winna mieć możliwość określenia zarówno konsekwencji poszczególnych zachowań i zdarzeń na gruncie obowiązującego w danym momencie systemu, jak też oczekiwać, że prawodawca nie zmieni ich w sposób arbitralny - Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 19 grudnia 2008 r., K 19/07.

## Podsumowanie

W podsumowaniu niniejszego opracowania należy stwierdzić, że powodów, które determinują decyzję gminy odnośnie do przystąpienia lub odstąpienia od sporządzania planu miejscowego jest wiele. Spektrum problemu jest szerokie: od przyczyny czysto technicznej, jaką jest konieczność sporządzania planu według określonych zasad legislacyjnych, poprzez obowiązek zapewnienia partycypacji obywateli w procesie sporządzania planu miejscowego, a tym samym utrudnienia i wydłużenia procedowania nad tym dokumentem, aż po problemy związane z finansowaniem planu, które niektórym gminom mogą całkowicie zamknąć drogę do posiadania planu miejscowego. Osobną kategorię stanowi brak obowiązku posiadania planu miejscowego przez gminę. Nienałożenie przez ustawodawcę obligatoryjności uchwalenia planu miejscowego spowodowało, że miejsce planu zaczęły zajmować decyzje lokacyjne, gdyż jako instrumenty bardziej elastyczne i niegenerujące tak wysokich kosztów są dla gmin dużo wygodniejszym rozwiązaniem. Niestety możliwość inwestowania na terenach pozbawionych planów miejscowych sprawia, że w Polsce nie jest realizowana jedna z najważniejszych funkcji planowania przestrzennego, polegająca na neutralizowaniu i minimalizowaniu sytuacji konfliktowych. W rezultacie mamy do czynienia ze stale zwiększającą się liczbą konfliktów przestrzennych, które negatywnie rzutują również na sferę społeczną.

## Literatura

1. Bąkowski T., [w:] W.Szwajdler, T. Bąkowski, *Proces inwestycyjno - budowlany. Zagadnienia administracyjno-prawne*, Toruń 2004.
2. Chojnacka I., *Władztwo planistyczne gminy w orzeczeniach sądów administracyjnych i Trybunału Konstytucyjnego*, „Samorząd Terytorialny” 2009, nr 1-2.
3. Gorzym-Wilkowski W.A., *Gospodarka przestrzenna samorządu terytorialnego. Zarys.*, Lublin 2006.
4. Goździewicz-Biechońska J., *Decyzja o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu (cechy szczególne)*, Państwo i Prawo 2010, nr 2.
5. Goździewicz-Biechońska J., *Partycypacja społeczna w tworzeniu prawa na przykładzie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego*, „Samorząd Terytorialny” 2008, nr 7-8.
6. Kwaśniak P., *Miejscowy plan w systemie zagospodarowania przestrzennego*, Warszawa 2008.
7. Kunert J., *Zasady techniki prawodawczej w procesie stanowienia prawa miejscowego*, „Samorząd Terytorialny” 2008, nr 1-2.
8. Nelicki A., Zachariasz I., *Planowanie przestrzenne a udział podmiotów prywatnych w budowie infrastruktury publicznej. Rozwiązania polskie a wybranych krajów UE i USA*, „Samorząd Terytorialny” 2008, nr 10.
9. Piórecki K.A., *Jak sfinansować plan miejscowy? Prawne uwarunkowania kosztów realizacji polityki przestrzennej gminy*, „Samorząd Terytorialny” 2012, nr 1-2.
10. Śleszyński P., (koordynacja), *Raport o stanie i uwarunkowaniach prac planistycznych w gminach na koniec 2008 r.* opracowany w Instytucie Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN dla Ministerstwa Infrastruktury.
11. Żuber P., (kierownictwo), *Raport Polska 2011. Gospodarka - Społeczeństwo - Regiony*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2011, dostępny na stronie internetowej ministerstwa - <http://www.mrr.gov.pl>

## Akty prawne

1. Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym z 27 marca 2003 roku - Dz.U. Nr 80, poz. 717 ze zm.

2. Ustawa o zagospodarowaniu przestrzennym z 7 lipca 1994 r., Dz.U. 1994, Nr 89, poz.415 ze zm.
3. Ustawa o samorządzie gminnym z 8 marca 1990 r. - tekst jednolity Dz.U. 2001, nr 142, poz. 1591, ze zm.
4. Ustawa o gospodarce nieruchomościami z 21 sierpnia 1997 r., Dz.U. 2004, Nr 261 poz. 1603 ze zm.
5. Ustawa o drogach publicznych z 21 marca 1985 r., Dz.U. 2007, Nr 19, poz. 115 ze zm.
6. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 26 sierpnia 2003 r. w sprawie wymaganego zakresu projektu miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego, Dz.U. 2003, Nr 164, poz.1588.
7. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z 20 czerwca 2002 r. w sprawie Zasad techniki prawodawczej, Dz.U. 2002 Nr 100 poz. 908.

### **CAUSES AND EFFECTS OF MUNICIPALITIES WITH RESPECT RELUCTANCE ADOPTION OF LOCAL DEVELOPMENT PLANS**

**Abstract:** The article is devoted to issues related to the problems of planning and land use in Poland. It describes the reasons for the reluctance to adopt a local plan, such as lack of compulsory adoption of the plan, the high cost of financing the plan, the obligation of public participation and the need for appropriate legislative technique in preparing the plan. The article explains also what are the socio - economic causes and the effects of such conduct.

**Keywords:** local plan of spatial development, spatial planning, land use planning

# DZIAŁALNOŚĆ INWESTYCYJNA PRZEDSIĘBIORSTW Z BRANŻY LOGISTYCZNEJ

Iwona Otoła, Łukasz Jaros

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

**Streszczenie** Rozprzestrzenianie kryzysu finansowego i gospodarczego jest poważnym skutkiem dla całej gospodarki światowej i pociąga za sobą szereg kosztów związanych z przywróceniem stabilności międzynarodowego systemu finansowego. Głównym zagadnieniem wartym analizy jest sposób, w jaki kryzys wpływa na sytuację poszczególnych przedsiębiorstw oraz jakie strategie przyjmują dane przedsiębiorstwa oraz czy w czasie kryzysu zasadne jest prowadzenie działalności inwestycyjnej, czy należy przeczekać ten okres, a może ograniczyć produkcję? W niniejszym artykule podjęto próbę zbadania działalności inwestycyjnej spółek zajmujących się logistyką w okresie od 2005 do 2010 roku, obejmującym zarówno fazę ożywienia gospodarczego oraz fazę kryzysu.

**Słowa kluczowe:** inwestycje, logistyka, aktywa trwałe

## Wstęp

Rozprzestrzenianie kryzysu finansowego i gospodarczego jest poważnym skutkiem dla całej gospodarki światowej i pociąga za sobą szereg kosztów związanych z przywróceniem stabilności międzynarodowego systemu finansowego. Głównym zagadnieniem wartym analizy jest sposób, w jaki kryzys wpływa na sytuację poszczególnych przedsiębiorstw oraz jakie strategie przyjmują dane przedsiębiorstwa oraz czy w czasie kryzysu zasadne jest prowadzenie działalności inwestycyjnej, czy należy przeczekać ten okres, a może ograniczyć produkcję? W niniejszym artykule podjęto próbę zbadania działalności inwestycyjnej spółek zajmujących się logistyką w okresie od 2005 do 2010 roku, obejmującym zarówno fazę ożywienia gospodarczego, jak i fazę kryzysu.

## Inwestycje

W dzisiejszym świecie wiedza z inwestycji nie jest już tylko i wyłącznie dziedziną profesjonalistów. Potrzebuje jej każdy, kto zamierza pomnażać zgromadzony kapitał. Etymologii słowa *inwestycja* można doszukiwać się w języku łacińskim, owe słowo pochodzi od określenia *investio*, oznaczającego między innymi ubieranie, osłanianie.<sup>1</sup> Z upływem czasu mianem inwestycji zaczęto określać procesy gospodarcze, dzięki którym powstały narzędzia służące do zaspokajania wszelkich potrzeb. Podejmując się definiowania inwestycji, należy zwrócić uwagę na dwa

---

<sup>1</sup> A. Zachorowska, *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 11.

podstawowe nurty opisujące powyższe pojęcie. W literaturze przedmiotu można odnaleźć dwa nurty definicji<sup>2</sup>:

„- nurt monetarny (finansowy) - rozpatrujący inwestycję z pozycji jedynie ruchu pieniądza (w tym podejściu nie jest akceptowany wymiar materialny inwestycji),

- nurt rzeczowy widzący w inwestycji jedynie ruch dóbr (w tym podejściu zwraca się szczególną uwagę na konieczność uzyskania materialnego efektu w wyniku przeprowadzenia inwestycji)”<sup>3</sup>.

Poprzez inwestycję należy rozumieć również wydatek pieniężny, który ma przynieść dochód temu, który podejmuje inwestycję, czyli inwestorowi - aspekt finansowy, bądź też proces, w którym następuje przekształcenie środków pieniężnych na inne dobra - aspekt rzeczowy.<sup>4</sup> Inwestowanie to jedna z podstawowych działalności człowieka w dziedzinie ekonomii. W gospodarce wolnorynkowej inwestycje to nieodłączny warunek rozwoju. Jedną z pierwszych definicji inwestycji zaproponował w 1965 roku J. Hirschleifer zdefiniował pojęcie jako: „Wyrzeczeniem dla przyszłych korzyści. Ale teraźniejszość jest względnie dobrze znana, natomiast przyszłość to zawsze tajemnica. Przeto inwestycja jest wyrzeczeniem się pewnego dla niepewnej korzyści”<sup>5</sup>.

Do niedawna pojęcie inwestycji w polskiej rachunkowości utożsamiane było z budową lub rozbudową środków trwałych. Takie postrzeganie procesu inwestycyjnego od dawna już nie odpowiada różnorodności działań jednostki mających na celu osiągnięcie korzyści ekonomicznych. Znowelizowana ustawa o rachunkowości od 1 stycznia 2002 roku inwestycje definiuje jako „składnik aktywów znajdującym się w posiadaniu jednostki gospodarczej w celu zwiększenia jej zamożności w formie wpłat (odsetek, tantiem, dywidend i dochodów z czynszów), a także w celu podwyższenia wartości kapitału lub ze względu na inne korzyści inwestującej jednostki gospodarczej takiej jak korzyści uzyskiwane z powiązań handlowych”<sup>6</sup>.

Podstawą podejmowanych decyzji przez inwestorów jest oczekiwanie przyszłego dochodu. Rezygnują oni z możliwości bieżącej konsumpcji i lokują środki, jednocześnie wymagając nagrody za swoje poświęcenia. Za ryzyko podjęte w inwestycji i odłożoną konsumpcję inwestorzy oczekują wysokiej stopy zwrotu. Ryzyko inwestycyjne jest dużym ograniczeniem każdego inwestora. Kluczowym czynnikiem jest akceptacja poziomu ryzyka związanego z daną stopą zwrotu, czyli prawdopodobieństwem jej osiągnięcia. Ryzyko jest częścią wielu dyscyplin naukowych, począwszy od ubezpieczeń, przez inżynierię, aż po inwestycję, nie powinno więc dziwić, że jest ono określane jako: „zdarzenie o większym stopniu prawdopodobieństwa, w przypadku którego dostępna jest wystarczająca ilość informacji, aby oszacować zarówno prawdopodobieństwo, jak i konsekwencje”<sup>7</sup>.

<sup>2</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, *Inwestycje Hybrydowe - nowe ujęcie oceny efektywności*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 15.

<sup>3</sup> W. Rogowski, *Rachunek efektywności inwestycji*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 13.

<sup>4</sup> J. Różański, *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 13.

<sup>5</sup> D.G. Luenberger, *Teoria inwestycji finansowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 7.

<sup>6</sup> J. Wasilewska, K.G. Szymański, *Inwestycje według znowelizowanej ustawy o rachunkowości*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008, s. 5.

<sup>7</sup> A. Damodaran, *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wyd. Wharton Koźmiński, Warszawa 2009, s. 30.



Jeśli mowa o ryzyku inwestycji, należy wspomnieć również o czasie inwestycji. Czas jest niezbędnym składnikiem podejmowanej inwestycji. Ze względu na horyzont czasowy, inwestycje należy podzielić na: długookresowe, średniookresowe i krótkookresowe.<sup>8</sup> Wielu doświadczonych inwestorów, m.in. Benjamin Graham czy opierający się na jego koncepcji inwestowania Warren Buffet, inwestycje krótkoterminowe i średnioterminowe określa mianem spekulacji. Inwestorzy uważają, że każda operacja inwestycyjna to taka, która opiera się na starannej analizie makroekonomicznej i finansowej, obiecuje bezpieczeństwo oraz zadowalającą rentowność zaangażowanej kwoty, a wszystko, co nie mieści się w ramach tego określenia, to czysta spekulacja.<sup>9</sup> Przedstawione definicje mogą świadczyć o dużych różnicach w sposobie ujmowania pojęcia. W prezentowanych przykładach możemy wskazać elementy, które decydują o tym, czy dane zdarzenie gospodarcze można określić mianem inwestycji. Jako wspólne elementy możemy uznać nakłady inwestycyjne, korzyści osiągnięte z inwestycji, czas, w jakim owa korzyść wystąpiła oraz ryzyko związane z realizacją inwestycji.

### Klasyfikacja inwestycji

Inwestycje podobnie jak inne pojęcia związane z ekonomią można klasyfikować według różnych kryteriów. Inwestycje można klasyfikować różnorodnie, np. przedmiot inwestycji, podmiot dokonujący inwestycji, horyzont czasowy, skomplikowanie inwestycji itd. W kryteriach podziału inwestycji za najistotniejsze można uznać: cel inwestycji. Zgodnie z tym podziałem można wyodrębnić:

- *inwestycje odtworzeniowe* - polegające na zamianie zużytych sprzętów nowym sprzętem,
- *inwestycje modernizacyjne* - nastawione na redukcję kosztów wytwarzania wyrobów,
- *inwestycje innowacyjne* - związane z innowacyjnością produktową, wytwarzania czy dystrybucji,
- *inwestycje strategiczne* o charakterze defensywnym, ofensywnym i defensywno - ofensywnym,
- *inwestycje rozwojowe* - prowadzące do wzrostu potencjału produkcyjnego, jak i wdrażania do produkcji nowych wyrobów, zaspokajające potrzeby nabywców.<sup>10</sup>

Podejmując się klasyfikacji inwestycji, należy uwzględnić również rodzaj zależności ekonomicznej między korzyściami z inwestycji, a korelacja między tymi czynnikami ukazuje, w jakim stopniu dana inwestycja wpływa na generowaną korzyść. Inwestycje mogą być niezależne ekonomicznie - gdy nie ma żadnego oddziaływania albo zależne ekonomicznie, gdy taki wpływ istnieje.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> W. Rogowski, *Rachunek efektywności inwestycji*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 23.

<sup>9</sup> B. Graham, *Inteligentny inwestor*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007, s. 29.

<sup>10</sup> W. Rogowski, *Rachunek efektywności ...*, op. cit., s. 23.

<sup>11</sup> Tamże, s. 28.

Poza zależnościami ekonomicznymi między korzyściami z inwestycji występuje także zależność statystyczna.<sup>12</sup> Przy zależności statystycznej ważną rolę odgrywa związek z korzyściami generowanymi przez inwestycję w określonym czasie. W zależności statystycznej można wyróżnić inwestycje statystycznie zależne – występuje korelacja między czasem a korzyściami osiągniętymi z różnych inwestycji, oraz inwestycje statystycznie niezależne, czyli taka zależność nie występuje. W świecie finansów i inwestycji można odnaleźć również przypadki, w których zależności zachowują się odwrotnie, czyli w danym okresie korzyści generowane przez jedną inwestycję rośnie, a korzyści generowane przez drugą inwestycję maleje. Inwestycje takie nazywa się ujemnie skorelowanymi.<sup>13</sup> Inwestycje można podzielić również ze względu na podmiot dokonywanej inwestycji. W ten sposób wyróżnia się trzy główne grupy: *inwestycje prywatne* - dokonywane przez prywatne podmioty, instytucje, jak i inwestorów indywidualnych, *inwestycje komunalne* - dokonywane przez samorządy terytorialne, oraz *inwestycje państwowe* - dokonywane przez rząd. Dodatkowo rozważając pochodzenie podmiotu inwestującego, można wyróżnić inwestycje krajowe oraz inwestycje zagraniczne. Jednym z istotnych podziałów inwestycji jest podział ze względu na przedmiot podejmowanej inwestycji. Biorąc pod uwagę przedmiot inwestycji wyróżnia się trzy rodzaje inwestycji: inwestycje rzeczowe - przedmiot inwestycji ma charakter materialny. W tej grupie wyróżnia się dwie podgrupy: inwestycje rzeczowe produkcyjne - rodzaj inwestycji rzeczowych, które wykorzystywane są w procesie produkcji, *inwestycje rzeczowe lokacyjne* - rodzaj inwestycji rzeczowych, które traktowane są jako lokata kapitału, a inwestor oczekuje, że wartość przedmiotu inwestycji wzrośnie w czasie trwania inwestycji, *inwestycje finansowe* - rodzaj inwestycji, w których przedmiot inwestycji jest instrumentem finansowym, zwykle mają charakter niematerialny i *inne inwestycje* - wszystkie inne niż rzeczowe i finansowe rodzaje inwestycji.<sup>14</sup>

## Inwestycje w logistyce

Alternatywą dla powszechnie klasyfikowanych inwestycji może być inwestycja w aktywa przedsiębiorstw zajmujących się logistyką. Logistyka to stosunkowo młoda dziedzina nauki i element funkcjonowania przedsiębiorstw, choć jej początków można szukać wiele lat wcześniej. Rozwoju logistyki można doszukiwać się w konfliktach militarnych, które wymagały wysokiej skuteczności i niezawodności operacji logistycznych. Logistyka zapewnia użyteczność miejsca poprzez przemieszczenie towarów z miejsc o nadwyżce produkcji, do miejsc, w których istnieje na nie popyt. Popyt na usługi logistyczne określa relację między ceną danej usługi a jej ilością, którą konsumenci mogą i chcą nabyć po określonej cenie, przy niezmiennających się pozostałych czynnikach rynkowych.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> V. Jog, C. Suszyński, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Centrum informacji Menadżera, Warszawa 2000, s. 113.

<sup>13</sup> W. Rogowski, *Rachunek efektywności ...*, op. cit., s. 29

<sup>14</sup> J. Różański, *Inwestycje ...*, op. cit., s. 14-16.

<sup>15</sup> B. Skowron-Grabowska, *Centra logistyczne w łańcuchu dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 20.

Można przyjąć, że logistyka rozszerza fizyczne granice rynku i dodaje towarom nowej wartości ekonomicznej. Takie wzbogacenie towarów lub usług o nową wartość ekonomiczną nazywamy użytecznością miejsca. Użyteczność miejsca tworzona jest głównie za pośrednictwem transportu.<sup>16</sup> Kolejnym ważnym problemem związanym z otoczeniem makroekonomicznym jest ekonomiczny skutek działalności logistycznej. Do podstawowych kwestii można zaliczyć tutaj rozwój gospodarczy, różnorodność dóbr, wpływ logistyki na ceny i wartość gruntów. Logistyka w dużym stopniu przyczynia się do rozwoju gospodarczego, ponieważ pozwala przedsiębiorstwom wykorzystywać przewagę kosztów komparatywnych w produkcji dóbr i usług dzięki sprawnej dystrybucji towarów na rynek zbytu. Oddziaływanie logistyki powinno nieść ze sobą dużą różnorodność dóbr udostępnianych klientom odległym od miejsc produkcji lub wytwarzania tych dóbr. Użyteczność czasu i miejsca oraz działalność logistyczna przyczyniają się również do redukcji cen. Wysokie korzyści związane z ekonomią skali i logistycznych relacji pozwalają firmom obniżać ceny ich produktów. Logistyka związana jest również z podniesieniem wartości gruntów. Jeżeli na danym terenie zostanie powiększony poziom infrastruktury liniowej lub infrastruktury punktowej, wartość gruntów automatycznie rośnie. Okolice, w których krzyżują się autostrady czy przebiegają ważne szlaki komunikacyjne, przyciągają dużo inwestorów, którzy mogą wybudować nowe obiekty produkcyjne czy magazynowe. Lokalne władze podejmują wysiłki w celu akwizycji i podjęcia współpracy z istniejącymi przedsiębiorstwami potencjalnych inwestorów. Takim działaniem może być przygotowanie nowych planów zagospodarowania przestępnego.<sup>17</sup> Logistyka daje również możliwość tworzenia optymalnych warunków technicznych, organizacyjnych i ekonomicznych, w tym finansowych do wykonywania zadań logistycznych.

### **Badania empiryczne spółek z branży logistycznej notowanych na GPW w Warszawie**

W niniejszym artykule podjęto próbę zbadania działalności inwestycyjnej prowadzonej przez spółki zajmujące się logistyką, notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Badania przeprowadzono w latach 2005-2010.

W badaniach empirycznych weryfikacji poddano hipotezy stanowiące, iż:

- istnieje zależność korelacyjna między wartością aktywów trwałych a wartością przychodów ze sprzedaży,
- istnieje zależność korelacyjna między wartością aktywów trwałych a zyskiem netto.

Przedsiębiorstwo Wielton to spółka, która powstała w 1991 roku. Przedsiębiorstwo jest producentem naczep, przyczep i zabudów do samochodów.<sup>18</sup> Wielton w latach 2004-2006 przeprowadził program inwestycyjny, opierający się na budo-

---

<sup>16</sup> J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 87-90.

<sup>17</sup> B. Skowron-Grabowska, *Zarządzanie łańcuchem dostaw w teorii i praktyce*, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 10.

<sup>18</sup> [www.wielton.com.pl](http://www.wielton.com.pl)

wie nowoczesnej firmy produkcyjnej. Podjęte działania inwestycyjne odzwierciedla wynik rachunku zysku i strat: aktywa trwałe w roku 2006 wzrosły o 26,68%, a przychody zwiększyły się o 47,19% w stosunku do roku 2005. W 2007 roku podmiot zwiększył sprzedaż oferowanych produktów o 38% rok do roku. Aktywa trwałe w 2007 roku zwiększyły się o 75%, a przychody wzrosły o 103,98% w stosunku do 2005 roku. Lata 2005-2007 to powiększanie przychodów i zysku spółki, co zaowocowało w 2008 roku wypłatą dywidendy dla akcjonariuszy. Rok 2008 to pomniejszenie przychodów o 4,44% w stosunku do roku poprzedniego. Spadek przychodów miał swój oddźwięk w spadku zysku, który zmniejszył się o 20%. Spadek ten związany był z deprecjacją Euro oraz kryzysem w branży motoryzacyjnej. W 2009 roku spółka pomniejszyła sprzedaż o 56% i zysk o 117% rok do roku. Wielton boleśnie odczuł kryzys w branży transportowej. W I kwartale 2009 r. spółce udało się sprzedać około 350 sztuk naczep. Jednak przedsiębiorstwo zwiększyło przyrost aktywów trwałych do 149,5 tys. PLN. Ostatni rok w badanym okresie to wzrost przychodów o 60% w stosunku do 2009 roku. Przyrost związany był ze zwiększonym popytem na produkty oferowane przez przedsiębiorstwo. Rok 2010 to zmniejszenie aktywów trwałych o 5,33%: spadek aktywów trwałych związany był z podjęciem likwidacji spółki na terenach Rosji.

Następną z analizowanych spółek jest Trakcja - Tiltra. Głównym przedmiotem działalności firmy jest organizacja i wykonywanie robót budowlano-montażowych w zakresie modernizacji linii kolejowych i tramwajowych.<sup>19</sup> W latach 2005-2008 przedsiębiorstwo powiększało swoje przychody ze sprzedaży, wraz ze wzrostami ze sprzedaży rósł zysk netto, który w 2008 roku wyniósł 54 695 000 PLN i wzrósł o 92% w stosunku do roku 2008. W 2009 roku spółka pomniejszyła przychody ze sprzedaży o 10,45% spadek przychodów wynikał z opóźnionych rozstrzygnięć przetargów przez PKP PLK. W 2010 roku Trakcja podpisała umowę z PKP PLK na budowę lokalnego Centrum Sterowania w Działdowie.<sup>20</sup> Trakcja na koniec 2010 roku pomniejszyła przychody ze sprzedaży o 30,98% w stosunku do roku poprzedniego. Grupa kapitałowa zanotowała znaczące ich pogorszenie przede wszystkim ze względu na niewielką liczbę pozyskanych kontraktów.

Kolejną spółką poddaną analizie jest spółka PCC Intermodal. Spółka ściśle związana jest z logistyką. Główny zakres działalności firmy obejmuje organizowanie transportu intermodalnego towarów. Spółka od 2005 roku sukcesywnie zwiększała pozycje w bilansie. Do 2007 r. zwiększyła aktywa trwałe o 92961,54%, a przychody ze sprzedaży o 1304,72 % w porównaniu do roku 2005. W 2008 roku przedsiębiorstwo powiększyło swoje przychody ze sprzedaży do 63 994 000 PLN. Lepsze wyniki udało się osiągnąć dzięki nowym połączeniom międzynarodowym. Przychody ze sprzedaży zostały powiększone dzięki większej ilości przewożonych kontenerów<sup>21</sup>. PCC Intermodal systematycznie zwiększał wolumen transportowanych kontenerów. W 2008 r. przewieziono 81,2 tys., czyli o 262% więcej niż w roku 2007.<sup>22</sup> W roku 2010 finanse przedsiębiorstwa PCC Intermodal zamknęły się w 118,9 ml zł przychodów (wzrost o 59%) i 8,8 ml zł straty netto (spadek

---

<sup>19</sup> [www.trakcja.com](http://www.trakcja.com)

<sup>20</sup> [www.parkiet.com](http://www.parkiet.com)

<sup>21</sup> [www.parkiet.com](http://www.parkiet.com)

<sup>22</sup> [www.pb.pl](http://www.pb.pl)

o 48%). Taki rezultat udało się osiągnąć dzięki podwyżkom stawek przewozowych.

Innym omawianym przedsiębiorstwem jest PEKAES. Firma jest operatorem logistycznym oraz dostawcą usług transportowych i spedycyjnych.<sup>23</sup> W 2005 roku przedsiębiorstwo osiągnęło 510 074 000 PLN przychodów ze sprzedaży i zysk w wysokości -24 908 000 PLN. Wynik mógłby być lepszy, ale duże koszty generowały wysokie ceny paliw. Na wynikach grupy zaważyły także niekorzystne tendencje na rynku walutowym - spadek kursu euro i dolara. Rok 2007 dla PEKAES-u to pomniejszenie przychodów i spadek zysku netto, obciążały je wysokie koszty inwestycji. Na pogorszenie wyników wpływ miał też wysoki kurs złotego. Rok 2008 to wzrost aktywów trwałych związanych z inwestycjami w nieruchomości. W tym samym okresie przedsiębiorstwo poprawiło przychody ze sprzedaży oraz zysk netto. Przede wszystkim pomogło jej osłabienie złotego oraz spadające ceny paliw. Ujemny wynik w 2009 roku to przede wszystkim efekt dużego spadku międzynarodowych przewozów drogowych spowodowanych recesją na rynkach Europy Zachodniej. Ostatni rok w analizowanym okresie to znaczna poprawa wyników na poziomie przychodów. W 2010 roku wzrósł popyt na przewóz ładunków.

Piątą z omawianych spółek jest spółka Integer.pl. Przedsiębiorstwo powstało w 1999 roku.<sup>24</sup> W 2006 roku spółka powołała do istnienia podmiot InPost, który został niezależnym operatorem pocztowym oferującym usługi pocztowe na terenie Polski. W ciągu trzech kwartałów 2007 roku spółka zależna InPost podwoiła liczbę obsługiwanych miast. W 2008 roku przedsiębiorstwo zaproponowało możliwość wysyłania listów zwykłych ekspresowych konkurencyjnych dla listów Poczty Polskiej. Spółka rok 2008 zakończyła przychodami rzędu 94 945 000 PLN oraz zyskiem netto 6 576 000 PLN. W okresie od 2008 do 2009 roku firma otrzymała pieniądze z funduszy unijnych m.in. na wdrażanie i rozwój nowoczesnych rozwiązań. W 2010 r. Integer.pl powiększył przychody o wartość równą 66 689 000 PLN i zysk netto 5 937 000 PLN.

Inną badaną spółką jest Stalexport. Przedsiębiorstwo zajmuje się budową infrastruktury liniowej. Swoją działalność rozpoczęło jako Przedsiębiorstwo Handlu Zagranicznego.<sup>25</sup> W II połowie 2007 roku nastąpiła zmiana firmy. Spadek aktywów trwałych w 2005 to efekt m.in. sprzedaży spółek Ferrostal Łabędy i Złomhut oraz upadłości Stalexportu Wielkopolska. Z tego tytułu przychody grupy spadły o około 63 ml zł w stosunku do roku 2004.<sup>26</sup> Stalexport rok 2006 kończyła przychodami o wartości 528 041 000 PLN i wartością aktywów trwałych na kwotę 90 693 000 PLN. W 2007 roku przedsiębiorstwo sprzedało część aktywów i pasywów spółce Złomrex. Rok 2008 to spadek aktywów trwałych do 86 165 000 i spadek przychodów ze sprzedaży do 3 270 000. Skutkiem spadków przychodów była sytuacja na światowych rynkach finansowych. W 2009 roku spółka zanotowała niewielki spadek przychodów, co mogło być związane z obniżeniem przychodów z poboru opłat autostradowych. Ostatni rok analizowanego okresu to wzrost przychodów do 3 364 000 PLN. Poprawa wyników związana była z podwyższe-

---

<sup>23</sup> [www.pekaes.com.pl](http://www.pekaes.com.pl)

<sup>24</sup> [www.integer.pl](http://www.integer.pl)

<sup>25</sup> [www.stalexport-autostrady.pl](http://www.stalexport-autostrady.pl)

<sup>26</sup> [www.bankier.pl](http://www.bankier.pl)

niem opłat za użytkowanie odcinka autostrady A4. Wysoki zysk netto to efekt korzystniejszego niż w roku 2009, choć wciąż ujemnego bilansu przychodów i kosztów finansowych.

Ostatnią z analizowanych spółek jest Trans Polonia, która została utworzona w 2004 roku w Tczewie. Trans Polonia jest firmą transportowo-logistyczną.<sup>27</sup> Wchodząc na rynek NewConnect w 2008 roku przedsiębiorstwo dysponowało flotą 35 cystern przeznaczonych do przewozu mas bitumicznych i środków chemicznych.<sup>28</sup> Lata 2006-2007 przedsiębiorstwo sukcesywnie zwiększało swoje aktywa trwałe, które wzrosły o 373,86% oraz przychody ze sprzedaży, gdzie wzrost wyniósł 28,83%. W 2008 roku przedsiębiorstwo zwiększyło przychody ze sprzedaży do 13 811 000 PLN. Największy wpływ na poprawę wyników miał wzrost przychodów uzyskiwanych z międzynarodowej logistyki chemikaliów. Rok 2009 to nieznaczne pogorszenie przychodów ze sprzedaży w przedsiębiorstwie, ze względu na kryzys na rynkach europejskich. Przedsiębiorstwo nie uruchomiło nowej działalności i zanotowało wzrost jedynie w przewozach chemikaliów i mas bitumicznych. W ramach debiutu na GPW przedsiębiorstwo pozyskało 4,18 ml zł. W 2010 roku spółka zwiększyła przychody ze sprzedaży do 22 660 000 PLN. Wzrost przychodów ze sprzedaży miał swoje odzwierciedlenie w zysku netto, który wyniósł w 2010 r. 1 146 000 PLN.

**Tabela 1. Średnie tempo zmian aktywów trwałych i przychodów ze sprzedaży w latach 2005-2010**

Spółka		2005	2006	2007	2008	2009	2010	Średnia geometryczna
		w tys. PLN						
Wielton	AT	50 763	64 309	89 295	143 581	149 574	141 609	35,3
	PS	189 015	278 206	385 553	368 435	159 806	255 838	23,5
Trakcja	AT	44 618	46 948	133 229	139 314	212 973	214 589	40,4
	PS	242 464	363 164	646 789	794 711	711 624	491 163	24,2
PCC Intermodal	AT	13	3 012	12 098	23 679	23 650	41 676	755,8
	PS	1 905	6 158	26 760	63 994	74 802	118 944	126,8
PEKAES	AT	251 515	238 079	210 746	250 569	230 814	192 437	19,8
	PS	510 074	520 900	469 751	511 548	471 881	563 774	18,5
Integer	AT	367	4 829	9 307	17 714	76 694	122 255	246,4
	PS	31 507	44 778	62 123	94 945	135 874	202 563	45,9
Stalexport	AT	338 653	90 693	91 070	86 165	62 271	48 990	13,4
	PS	441 964	528 041	340 185	3 270	3 176	3 364	7,0
Trans Polonia	AT		1 056	5 004	7 379	7 383	7 133	89,4
	PS		7 913	10 194	13 811	12 899	22 660	43,6

*AT - aktywa trwałe, PS - przychody ze sprzedaży netto*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Notoria Serwis

<sup>27</sup> www.transpolonia.pl

<sup>28</sup> www.parkiet.com

Analiza wzrostu wartości aktywów trwałych pozwala zauważyć, iż omawiane przedsiębiorstwa w okresie od 2005 do 2010 roku prowadziły różną politykę odnośnie do inwestycji w aktywa trwałe. Pomimo światowego kryzysu, który rozpoczął się w 2007 roku i obecnego okresu stagnacji, trzy z badanych przedsiębiorstw podjęły decyzje inwestycyjne. Dwie spółki wyraźnie zwiększyły wartość swoich aktywów trwałych. Średnie tempo zmian aktywów trwałych w PCC Intermodal wyniosło 755,8%, a w firmie Integer 246,4%. W tych przedsiębiorstwach nastąpił także coroczny wzrost przychodów ze sprzedaży, przy czym średnie tempo wzrostu przychodów ze sprzedaży wyniosło w PCC Intermodal 126,8%, a w Integer - 45,9%. Trzecią spółką, która podjęła decyzje inwestycyjne, co przełożyło się na wzrost aktywów trwałych i przychodów ze sprzedaży była Trans Polonia. Pozostałe badane spółki nieznacznie zwiększyły wartość aktywów trwałych, co przełożyło się też na niewielkie tempo zmian przychodów ze sprzedaży.

**Tabela 2. Korelacja aktywów trwałych, zysku netto i przychodów ze sprzedaży w badanych przedsiębiorstwach**

	Przychody ze sprzedaży	Zysk netto	
Aktywa trwałe	0,029	-0,084	Wielton
	0,659	0,789	Trakcja Polska
	0,994	-0,648	PCC Intermodal
	-0,287	-0,151	PEKAES
	0,974	0,978	Integer
	0,536	-0,988	Stalexport
	0,667	0,393	Trans Polonia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Notoria Serwis

Na podstawie wyliczonych wskaźników korelacji nie można jednoznacznie potwierdzić, iż wzrost wartości aktywów trwałych prowadzi do uzyskania większych przychodów ze sprzedaży. Choć w przypadku przedsiębiorstw, które poczyniły istotne nakłady na aktywa trwałe (PCC Intermodal, Integer, Trans Polonia) widoczna jest silna korelacja pomiędzy aktywami trwałymi a przychodami ze sprzedaży netto. Ponadto w przypadku spółki Integer utrzymanie kosztów na właściwym poziomie pozwoliło na osiągnięcie sporych zysków, a zatem inwestycje w aktywa trwałe wykazały silną korelację z zyskiem netto. Inaczej prezentowała się sytuacja w przypadku spółki PCC Intermodal, pomimo silnej korelacji pomiędzy aktywami trwałymi a przychodami ze sprzedaży nie nastąpiła dodatnia silna korelacja pomiędzy aktywami trwałymi a zyskiem netto. Było to spowodowane wysokimi kosztami wytworzenia, co wpłynęło na osiągnięcie wysokiej ujemnej korelacji między aktywami trwałymi a zyskiem netto. Ciekawie prezentuje się wynik korelacji spółki Trakcja Polska. Średnie tempo zmian aktywów trwałych w badanym okresie wyniosło 40%, zaś przychody ze sprzedaży rosły w tempie 24,2%, to przełożyło się na wysokie wskaźniki korelacji zarówno pomiędzy aktywami trwałymi a przychodami ze sprzedaży oraz aktywami trwałymi a zyskiem netto. Istotne korelacje pomiędzy badanymi wielkościami zanotowano także

w spółce Trakcja Polska, lecz w tym przypadku należy nadmienić, iż główne inwestycje poczynione zostały w 2007 roku, a zatem jeszcze w okresie ożywienia gospodarczego. W następnych latach widoczne były spadki zarówno w wartościach aktywów trwałych, przychodach ze sprzedaży jak i zysku netto. W przypadku przedsiębiorstwa Trans Polonia, które odnotowało średnie roczne tempo zmian aktywów trwałych na poziomie 89,4%, a przychodów ze sprzedaży na poziomie 43,6%, wystąpiła istotna zależność pomiędzy aktywami trwałymi a przychodami ze sprzedaży, lecz wartość współczynnika korelacji pomiędzy aktywami trwałymi a zyskiem netto nie świadczy o istotnych zależnościach. W pozostałych przypadkach współczynnik korelacji nie przyjmowały wartości istotnych.

## Podsumowanie

Powyższa analiza pozwala zauważyć, iż przedsiębiorstwa indywidualnie dobierają strategię do panującej sytuacji na rynku. Niektóre z nich uważają sytuację kryzysową za szansę na zwiększenie swoich udziałów w rynku i decydują się na inwestycje w aktywa trwałe, przy czym należy zaznaczyć, iż wzrost cen paliw oraz kursów walut obcych - euro i dolara, spowodowały, że tylko w przypadku spółki Integer inwestycje wpłynęły nie tylko na wzrost wartości sprzedaży, ale przełożyły się na osiągnięcie przez spółkę znacznych zysków. W dużo mniejszym stopniu udało się to powtórzyć spółce Trans Polonia, gdyż wzrost wartości aktywów nie przełożył się na tak duży wzrost wartości zysku netto. Pozostałe spółki, choć podjęły inwestycje, to zaistniałe czynniki związane z ogólnoswiatowym kryzysem gospodarczym nie pozwoliły na osiągnięcie istotnych zależności pomiędzy aktywami trwałymi, przychodami ze sprzedaży i zyskiem netto.

## Literatura

1. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J., *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
2. Damodaran A., *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wydawnictwo Wharton Koźmiński, Warszawa 2009.
3. Graham B. *Inteligentny inwestor*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.
4. Jog V., Suszyński C., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Centrum Informacji Menadżera, Warszawa 2000.
5. Kasiewicz S., Rogowski W., *Inwestycje Hybrydowe - nowe ujęcie oceny efektywności*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
6. Kościelniak H., *Effect of Economic Crisis on Financial Ratios in Polish Enterprises*, [w:] *Challenges for the Contemporary Enterprise under Globalization*, red. R. Borowiecki, T. Rojek, Depart of Econom and Organ of Enterpris, Cracow 2010.
7. Luenberger D.G., *Teoria inwestycji finansowych*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2008.
8. Rogowski W., *Rachunek efektywności inwestycji*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 23.
9. Rogowski W., *Rachunek efektywności inwestycji*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
10. Różański J., *Inwestycje kapitałowe i rzeczowe*, Difin, Warszawa 2006.



11. Skowron-Grabowska B., *Zarządzanie łańcuchem dostaw w teorii i praktyce*, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
12. Wasilewska J., Szymański K.G., *Inwestycje według znowelizowanej ustawy o rachunkowości*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008.
13. Zachorowska A., *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
14. <http://www.bankier.pl>
15. <http://www.integer.pl>
16. <http://www.notoria.pl>
17. <http://www.parkiet.com>
18. <http://www.pb.pl>
19. <http://www.pccintermodal.pl>
20. <http://www.pekaes.com.pl>
21. <http://www.stalexport-autostrady.pl>
22. <http://www.transpolonia.pl>
23. <http://www.trakcja.com>
24. <http://www.wielton.com.pl>

### **THE INVESTMENT ACTIVITY OF LOGISTICS SECTOR ENTERPRISES**

**Abstract:** The spread of financial and economic crisis is a serious consequence for the entire world economy and entails a number of costs associated with restoring the stability of the international financial system. The main issue worth to analyse, is how the crisis affects the situation of individual enterprises as well as what strategies those enterprises should implement, whether in the time of crisis to conduct the investment activity is justified, whether one should wait out this period, or even limit the production? In this article an attempt to examine the investment activity of companies quoted on the Warsaw Stock Exchange, dealing with the logistics in the period from 2005 to 2010, embracing both the phase of an economic boom and the phase of the crisis, was made.

**Keywords:** investment, logistics, fixed assets

# ROZWÓJ WSPÓŁCZESNYCH SYSTEMÓW RACHUNKU KOSZTÓW

Luiza Piersiala

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W czasach bardzo silnej konkurencji, w warunkach globalnie rozwijającej się gospodarki, bardzo trudno jest uzyskać przewagę kosztową. Współczesne warunki gospodarcze wymuszają, aby ciągle modyfikować metody zarządzania. Strategiczne ujęcie rachunkowości zarządczej przedstawia nowoczesne podejścia do metod redukcji kosztów, do zastosowań innowacyjnych wspomagających systemy rachunku kosztów. Są nimi przede wszystkim rachunek kosztów docelowych, który nieodłącznie uzupełnia rachunek kosztów ciągłego doskonalenia, a także rozwinięty rachunek kosztów cyklu życia produktów. Te nowoczesne systemy rachunku kosztów umożliwiają lepsze, bardziej precyzyjne określenie kosztów produktu czy wykonywanej usługi. Jest to niezbędne w czasach tak mocnego, nieprzewidywalnego, dynamicznego rozwoju gospodarczego. W artykule podejmuje się próbę analizy nowoczesnych rozwiązań dotyczących systemów rachunków kosztów, gdyż są one niezwykle ważne w dobie szybkiego rozwoju, zmiennego otoczenia i wzrostu znaczenia wiedzy oraz innowacyjnych rozwiązań.

**Słowa kluczowe:** *Target Costing*, *Kaizen Costing*, rachunek cyklu życia produktów, strategiczna rachunkowość zarządcza

## Wprowadzenie

Współczesne wymagania rynku, rozwijająca się w bardzo szybkim tempie gospodarka, coraz nowsze wymagania techniczne, szybki przepływ informacji, konieczność poznawania i modyfikowania istniejących metod zarządzania spowodowały, iż na kompleksowe zarządzanie kosztami składają się zarówno tradycyjne systemy rachunku kosztów (rachunek kosztów standardowych, w latach 90. często zastępowany rachunkiem kosztów działań nazywany ABC)<sup>1</sup>, jak również nowe trendy i koncepcje, które narodziły się na kanwie japońskich nauk, takie jak:

- rachunek kosztów docelowych (ang. *Target Costing*),
- rachunek redukcji kosztów (ang. *Kaizen Costing*),
- rachunek cyklu życia produktu.

Dużo miejsca w literaturze zajmuje omawianie i przedstawianie tych współczesnych systemów rachunku kosztów. A. Surowiec podaje<sup>2</sup> takie uzyskiwane korzyści dzięki ich zastosowaniu, jak:

- poprawa jakości informacji kosztowych niezbędnych do podejmowania decyzji kosztowych,

---

<sup>1</sup> J. Chluska, *Model rachunku kosztów standardowych świadczeń zdrowotnych szpitala*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2008, s. 69.

<sup>2</sup> A. Stronczek, A. Surowiec, J. Sawicka, E. Marcinkowska, M. Białas, *Rachunek kosztów. Wybrane zagadnienia w teorii i przykładach*, C.H. Beck, Warszawa, 2010, s. 93.

- poprawa analizy rentowności w przekroju produktów, klientów, działań, wydziałów,
- właściwy dobór miar oceny działalności ośrodków odpowiedzialności,
- poprawa znajomości przyczyn powstawania kosztów.

### **Istota i pojęcie rachunku kosztów ciągłego doskonalenia**

Kaizen Costing to koncepcja ciągłego doskonalenia, usprawniania procesu produkcyjnego oraz organizacji pracy, która jest stosowana w firmach japońskich już od lat 80. XX wieku<sup>3</sup>. Pierwszą firmą, w której zastosowano rachunek kosztów kaizen, była firma Toyota Motor Corporation. Przesłanką ku jej zastosowaniu stały się ograniczenia wynikające ze stosowania rachunku kosztów standardowych, który stosowany jest w rachunkowości finansowej. Rozwój rachunkowości zarządczej, jej strategicznego aspektu, konieczność dostosowania się do zmieniających się wymogów, zmienność otoczenia, bardzo szybki rozwój gospodarczy spowodowały wdrożenie rachunku Kaizen Costing w wielu przedsiębiorstwach zachodnich (początkowo w branży samochodowej, następnie w innych branżach)<sup>4</sup>. Kaizen to metoda małych, drobnych kroczków, które mają na celu usprawnienie a nie innowacyjne ulepszenie. Wszelkie usprawnienia mogą być inicjowane przez każdego z pracowników firmy bez względu na to, jaką pełni funkcję i na jakim stanowisku pracuje. Twórcy metody kaizen uznali bowiem, że pracownik na swoim stanowisku pracy najlepiej wie, jak wpłynąć na ulepszenie działań i procesów, za które odpowiada. Co ważne - owe usprawnienia są wprowadzane w sposób ciągły, konsekwentny. Te rozwiązania skutkują stopniową redukcją kosztów oraz poprawą wydajności pracy. System ten koncentruje się na obniżaniu kosztów produktu w fazie wytwarzania wyrobu w przedsiębiorstwie, a także na podnoszeniu stanu wiedzy i kwalifikacji pracowników. Są to działania zmierzające do redukcji kosztów rzeczywistych w stosunku do kosztów standardowych, wymagają zmian w procesie produkcji już wytwarzanych wyrobów poprzez stosowanie dużej ilości udoskonaleń, zmian, poprawek w działaniach realizowanych na każdym szczeblu organizacyjnym przedsiębiorstwa. Natomiast główną wadą procesu ciągłego doskonalenia jest to, że obniżenie kosztów poprzez dokonywanie drobnych usprawnień następuje pomału, co z kolei może mieć negatywny wpływ na ocenę efektywności tego systemu w krótkim okresie czasu. Koncepcja *Kaizen Costing* opiera się na wprowadzaniu usprawnień do całego łańcucha tworzenia wartości, a więc na relacji dostawca - organizacja - klient. Ze względu na prostotę stosowania może być inicjowana zarówno w małych, średnich jak i dużych przedsiębiorstwach.

W rachunku redukcji kosztów występują **dwa rodzaje działań**, które przyczyniają się do minimalizacji kosztów<sup>5</sup>:

<sup>3</sup> Tamże, s. 106.

<sup>4</sup> H. Kościelniak, L. Piersiała, *Informacje ekonomiczne w procesach wspierania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu organizacjami*, red. A. Pabian, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2010, s. 317.

<sup>5</sup> Y. Monden, K. Hamada, *Target Costing and Kaizen Costing in Japanese Automobile Companies*, *Journal of Management Accounting Research* Fall 1991, Vol. 3, s. 16-34.

- po pierwsze są to działania podejmowane z reguły po upływie trzech miesięcy od momentu rozpoczęcia produkcji, wtedy gdy różnica pomiędzy kosztem rzeczywistym a docelowym jest znaczna. Ich celem jest doprowadzenie jednostkowych kosztów wytworzenia wyrobu do poziomu kosztów docelowych;
- po drugie są to działania podejmowane co miesiąc, na bieżąco w celu redukcji różnicy pomiędzy docelowym a planowanym zyskiem poprzez obniżanie kosztu rzeczywistego do poziomu docelowego.

System kaizen daje możliwość ciągłego korygowania poziomu kosztu standardowego o kwotę obniżki kosztów rzeczywistych z okresu przeszłego, a następnie ustalenie nowych norm i kosztu standardowego. Informacje o obniżeniu kosztów tworzone są w czasie rzeczywistym, natomiast tradycyjny system rachunku kosztów informuje nas o kosztach po zakończeniu okresu sprawozdawczego, a więc *ex post*<sup>6</sup>.

Koncepcja rachunku kosztów ciągłego doskonalenia jest uzupełnieniem rachunku kosztów docelowych i wraz z nim tworzy kompleksowe zarządzanie kosztami, tzw. Total Cost Management (TCM). Koncepcja ta opiera się na zarządzaniu kosztami we wszystkich fazach cyklu życia produktu. Różnica obu tych podejść polega na możliwości zmian cech funkcjonalnych produktu. Koncepcja *Kaizen Costing* nie umożliwia wprowadzenia tych zmian, natomiast koncepcja *Target Costing* umożliwia zmniejszenie funkcjonalności produkcji w celu redukcji kosztu<sup>7</sup>.

## 1. Rachunek cyklu życia produktu - istota i charakterystyka

Kolejną bardzo ważną koncepcją rachunku kosztów, mającą swe źródło w japońskiej gospodarce, będącą bardzo znaczącą w strategicznym rozwoju przedsiębiorstwa, jest koncepcja rachunku kosztów życia produktu (określana też mianem cyklu życia projektu). Cykl życia jest pojęciem znanym i używanym od bardzo dawna w marketingu. Koszty rozpatrywane są tutaj długofalowo, z perspektywy całego cyklu życia produktu, co różni ten system od tradycyjnego ujęcia modeli kosztów.

Cykl życia produktu jest wyznaczany dla konkretnego wyrobu i konkretnych wariantów. Może dotyczyć wprowadzenia nowego produktu na rynek, jak również modyfikacji i zmian już istniejącego produktu, dlatego też jest działaniem długookresowym, angażuje znaczny kapitał i traktowany jest jak odrębny projekt inwestycyjny<sup>8</sup>.

W tradycyjnym ujęciu wyróżnia się **dwie podstawowe fazy** w cyklu życia produktu, takie jak:

- fazę przygotowania produktu do wprowadzenia na rynek,
- fazę wytwarzania produktu.

<sup>6</sup> I. Sobańska, *Współczesne systemy rachunku kosztów i metody zarządzania kosztami*, [w:] *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Najnowsze tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach*, red. I. Sobańska, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 397.

<sup>7</sup> A. Stronczek, A. Surowiec, J. Sawicka, E. Marcinkowska, M. Białas, *Rachunek kosztów...*, op. cit. s. 109.

<sup>8</sup> I. Sobańska, *Współczesne systemy ...*, op. cit. s. 375.

Z kolei w tych głównych fazach można wyodrębnić jeszcze po kilka faz szczegółowych.

Rachunek cyklu życia produktu jako instrument zarządzania strategicznego informuje, że korzyści z wprowadzenia nowego produktu na rynek bądź zmiany już istniejącego można osiągnąć wtedy, gdy skumulowane przychody ze sprzedaży z poszczególnych faz cyklu życia produktu przewyższają skumulowane koszty. Zastosowanie rachunku cyklu życia produktu jest pracochłonne, skomplikowane i jest wspomagane wieloma metodami, np. analizą wartości, metodą oceny efektywności inwestycji, zdyskontowanym rachunkiem przepływów pieniężnych, rachunkiem prawdopodobieństwa<sup>9</sup>.

Japońscy naukowcy założyli, iż cykl życia produktu to nie tylko faza przygotowania produktu i jego wytworzenia, ale także faza posprzedażna. Uznano, że cykl życia produktu nie kończy się z chwilą jego sprzedaży, ale w momencie gdy produkt przestaje być użytkowany przez nabywcę. Wyodrębniono zatem **trzy fazy cyklu życia produktu**<sup>10</sup>:

- fazę projektowania,
- fazę wytwarzania,
- fazę posprzedażną.

Inną koncepcję wyodrębnienia faz cyklu życia produktu przedstawia R. Biadacz<sup>11</sup> i wyróżnia następujące fazy:

- **fazę badań i rozwoju** - określaną jako fazę przedprodukcyjną. Jest ona związana z prowadzeniem badań rynkowych, analizą rynku, kompletowaniem dokumentacji, testowaniem produktów, produkcją prototypu nowego produktu. Jest to etap długi, pracochłonny i związany z ponoszeniem dużych nakładów finansowych. Na tym etapie zazwyczaj nie osiąga się przychodów ze sprzedaży;
- **faza wprowadzenia, wzrostu i dojrzałości** - związana z etapem produkcji. Najpierw wprowadzamy produkt na rynek - uzyskujemy wtedy nieznaczące przychody ze sprzedaży, gdyż klienci nie poznali cech produktu i nie mają o nim wystarczających informacji. Faza wzrostu to faza dynamiczna, zwiększa się popyt, gdyż dokonano już działań marketingowych, mających na celu zaznajomienie konsumenta z cechami produktu. Następnie produkty wkracza w fazę dojrzałości, kiedy następuje stopniowe obniżenie dynamiki wielkości sprzedaży. Następuje **faza spadkowa**, kiedy spadają przychody ze sprzedaży, gdyż pojawiają się produkty konkurencyjne, o innych cechach i wartościach użytkowych;
- **faza wycofania produktu z rynku** - odnosi się do etapu poprodukcyjnego. Obejmuje takie czynności, jak: recykling, złomowanie, zbycie zbędnych składników aktywów, utylizację, produkcję części zamiennych.

---

<sup>9</sup> Tamże, s. 376.

<sup>10</sup> Tamże.

<sup>11</sup> R. Biadacz, *Rachunek kosztów. Wybrane zagadnienia teoretyczne*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2011, s. 164.

Podsumowując, można stwierdzić, iż każda z faz cyklu życia produktu charakteryzuje się innym poziomem ponoszonych kosztów i osiągniętych wielkości sprzedaży. Ważne jest zatem, aby zyskowność produktu rozpatrywać długookresowo, aby skierować swoje działania na maksymalizację zysku w całym cyklu życia produktu. Należy zatem określać zyskowność projektu poprzez porównanie osiągniętych przychodów i poniesionych kosztów w całym cyklu życia, a nie tylko w bieżącym okresie.

Formuła szacowania kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo w cyklu życia produktu (projektu) przedstawia się następująco:

$$Kc = Kp + Kr \times \left(1 + \frac{snKo(\%)}{100}\right) + Kzp$$

gdzie:

$Kc$  - koszty cyklu życia produktu (projektu);  $Kp$  - koszty badań i rozwoju (przygotowania projektu);  $Kr$  - koszt wytworzenia produktu (realizacji projektu);  $snKo$  - stopa narzutu kosztów ogólnego zarządu i kosztów sprzedaży;  $Kzp$  - koszty związane z zakończeniem produkcji (zamknięcia projektu).<sup>12</sup>

Rachunek kosztów cyklu życia produktów jest bardzo istotny w branżach szybko zmieniających się wraz z nowymi technologiami, modą. Jego zaletą jest kompleksowe podejście do kalkulacji w długim okresie czasu. Można zatem określić zysk ze sprzedaży w trakcie całego cyklu życia produktu.

Z rachunkiem kosztów cyklu życia produktów ściśle powiązany jest rachunek kosztów docelowych.

### **Rachunek kosztów docelowych (Target Costing) - definicja i istota**

W literaturze przedmiotu często określany jest także jako rachunek kosztów celu. W języku japońskim określany jest nazwą *Genka Kikaku*. Po raz pierwszy zastosowano go w 1965 roku – podobnie jak rachunek Kaizen Costing - w fabryce produkującej samochody Toyota Motor Corporation. W krajach europejskich i w Stanach Zjednoczonych rachunek kosztów celu zaczęto wdrażać na początku lat 90. Przesłanką wprowadzenia nowego modelu rachunku kosztów stały się nowe warunki działania, takie jak: bardzo szybki postęp technologiczny, skrócenie cyklu życia produktu, znaczący wzrost kosztów przedsiębiorstwa, indywidualizacja wymagań klientów, poszerzanie asortymentu produkcji, coraz większe trudności w procesach planowania i kontroli kosztów, wzrost natężenia konkurencji<sup>13</sup>.

Stosowanie rachunku kosztów docelowych ma uzasadnienie w tym, że szacuje się że około 80 - 90% kosztów wytwarzania produktu zostaje przesądzonych na etapie jego projektowania. Wynika z tego, że przedsiębiorstwa mają niewielkie możliwości obniżania kosztów w fazie produkcyjnej<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> R. Biadacz, *Rachunek kosztów ...*, op. cit., s. 165; Por. M. Klinowski, *Rachunkowość zarządcza zorientowana na projekty*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 147.

<sup>13</sup> M. Masztalerz, *Rachunek kosztów docelowych jako instrument kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2010, s. 26.

<sup>14</sup> A. Jarugowa, W.A. Nowak, A. Szychta, *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1997, s. 118-119.

Rachunek kosztów docelowych to koncepcja umożliwiająca rozwój kompleksowego zarządzania kosztami w przedsiębiorstwie działającym w czasach globalizacji, silnej konkurencji, umiędzynarodowienia. Jest to koncepcja wspierająca strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Głównym celem tej koncepcji jest niezmiennosc planowanego wyniku ze sprzedaży produktu i jego planowanej ceny rynkowej w długim okresie. Natomiast koszty produktu w fazie wytworzenia muszą osiągnąć poziom wyznaczony przez wymienione parametry ustalone w fazie projektowania nowego produktu i zawarte w strategii. Koncepcja ta jest określana mianem filozofii rynku bądź „logiką klienta” (market-in)<sup>15</sup>. M. Masztalerz<sup>16</sup> proponuje taką definicję rachunku kosztów docelowych: „*jest to instrument zarządzania kosztami w całym cyklu życia produktu umożliwiający osiągnięcie docelowego zysku przy rynkowej cenie. Istotą rachunku kosztów docelowych jest planowanie kosztów w fazie projektowania wyrobu oraz ciągła redukcja kosztów w trakcie cyklu życia produktu przy wykorzystaniu międzyfunkcyjnych zespołów oraz przy zaangażowaniu łańcucha wartości*”.

Target Costing określa rynkową orientację, która wyraża się tym, że cena produktu nie jest ustalana według tradycyjnych formuł cenowych opartych na kosztach, lecz jest określana przez rynek. Koszt docelowy ustalany jest jeszcze w fazie projektowania wyrobu, przed rozpoczęciem produkcji.

Istotę metody Target Costing wyraża formuła ustalania **założonego kosztu produktu**, określana jako zorientowana na cenę rynkową, która ma następującą postać<sup>17</sup>:

$$\begin{aligned} \text{założony koszt produktu} &= \text{założona cena} - \text{założony zysk jednostkowy} \\ (\text{target cost}) &= \text{target price} - \text{target profit} \end{aligned}$$

Takie podejście, które zakłada powyższe równanie, a więc według którego koszt docelowy jest równy różnicy pomiędzy ceną docelową i zyskiem docelowym, jest stosowane w firmie NISSAN. Takie podejście do kosztu docelowego może być stosowane jedynie w przedsiębiorstwach mających duże doświadczenie w stosowaniu rachunku kosztów docelowych i jednocześnie osiągających wysoki stopień efektywności działania<sup>18</sup>.

Wykształciły się jeszcze dwie inne metody ujęcia kosztu docelowego (**metoda genka kikaku i metoda różnicy kosztów**). Zakładają one, że różnica pomiędzy ceną docelową a zyskiem docelowym jest określana jako koszt dopuszczalny (allowable cost). Następnie dokonuje się porównania tego kosztu z kosztem bieżącym (drifting cost). Jest to takie ujęcie poziomu kosztów, po jakim produkt można by wytworzyć przy aktualnych możliwościach technologiczno-organizacyjnych. Koszt bieżący zazwyczaj jest wyższy niż koszt dopuszczalny, dlatego należy go zredukować, aby osiągnąć pożądaną poziom rentowności<sup>19</sup>.

<sup>15</sup> I. Sobańska, *Współczesne systemy...*, op. cit., s. 381.

<sup>16</sup> M. Masztalerz, *Rachunek kosztów...*, op. cit., s. 33.

<sup>17</sup> I. Sobańska, *Współczesne systemy ...*, op. cit., s. 381.

<sup>18</sup> Tamże, s. 34.

<sup>19</sup> Ibidem, s. 35.

Są **trzy podstawowe fazy**, które wykorzystywane są do kalkulacji kosztu docelowego:

- analiza rynku i konkurencji - badania rynku są punktem wyjścia procesu Target Costing, mają one na celu określenie pożądanych przez konsumentów cech produktów. Produkt jest postrzegany przez pryzmat trzech cech: ceny, jakości i funkcjonalności,
  - kalkulacja kosztu docelowego poprzez określenie zysku docelowego, kosztu dopuszczalnego i kosztu szacowanego,
  - wyznaczenie kosztów docelowych poszczególnych komponentów produktu.
- Rachunek kosztów docelowych można rozpatrywać na **trzech poziomach**<sup>20</sup>:
- rynkowym, który określa koszt dopuszczalny,
  - produktowym, który ma na celu tak zaprojektować produkt, aby uzyskać koszt docelowy. Jest on ustalany na poziomie produktu i jest uzależniony od strategii produktowej,
  - komponentowym - gdy znamy już wielkość kosztu docelowego produktu, zespół projektowy określa poziom kosztu komponentu.

#### **Rachunek kosztów działań ma na celu:**

- obniżenie kosztów wytworzenia nowego produktu, który spełnia wymagania klienta w zakresie czasu dostawy, ceny, serwisu, jakości. Spowoduje to wzrost zaufania klienta do firmy, co z kolei implikuje osiągnięcie pożądanego poziomu zysku w długim okresie,
- motywowanie wszystkich pracowników do osiągnięcia celów strategicznych od fazy rozwoju produktu poprzez ścisłą współpracę pracowników z różnych działów, tworzących zespoły eksperckie. To również przyczynia się do osiągnięcia zysku w długim okresie.

Rachunek kosztów docelowych może być zastosowany nie tylko w przedsiębiorstwach wykorzystujących nowoczesne technologie produkcji. Może być stosowany w każdej jednostce gospodarczej. Należy jednak pamiętać, że otoczenie jest zmienne, oczekiwania klientów są indywidualne, więc należy zapewnić odpowiednią efektywność finansową projektowanych działań<sup>21</sup>. Najlepsze efekty uzyskuje się stosując Target Costing w przedsiębiorstwach wytwarzających wyroby w małych i średnich seriach, wyroby o kilku wariantach wykonania. Stosowany jest najczęściej w firmach o produkcji montażowej. Badacze japońscy dowiedli, iż firmy z branży motoryzacyjnej, samochodowej, elektronicznej, transportowej oraz firmy wytwarzające sprzęt i oprogramowanie do komputerów najczęściej wprowadzały metodę kosztów docelowych<sup>22</sup>.

Rachunek kosztów docelowych to obszerny temat badań i rozważań. W artykule nakreślono tylko najważniejsze cechy i cele stosowania tej metody w rachunkowości zarządczej.

---

<sup>20</sup> A. Stronczonek, A. Surowiec, J. Sawicka, E. Marcinkowska, M. Białas, *Rachunek kosztów...*, op. cit., s. 101.

<sup>21</sup> M. Łada, *Rachunek kosztów docelowych - przykład praktycznego zastosowania*, „Rachunkowość” 2008, nr 2, s. 18-22.

<sup>22</sup> P. Prewysz-Kwinto, *Rachunek kosztów docelowych*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002, 1, s. 40.



## Podsumowanie

Rozwój nowoczesnych technologii, wzrost świadomości i wymagań klientów, globalizacja, zaostrzenie konkurencji, zmienność otoczenia spowodowały, iż w ostatnich latach silnie rozwinęły się nowoczesne rachunki systemu kosztów. Wzrosło również znaczenie zarządzania strategicznego, zaczęła rozwijać się strategiczna rachunkowość zarządcza i strategiczne zarządzanie kosztami. W związku z tym nowe koncepcje rachunku kosztów zyskały na popularności, uznano je za użyteczne narzędzia i instrumenty strategicznego działania przedsiębiorstwa, gdyż wpłynęły one znacząco na podniesienie i wzmocnienie swojej pozycji konkurencyjności, zwiększenie rentowności oraz usprawnienie zarządzania na tle innych przedsiębiorstw. Metody wymienione w powyższym artykule cieszą się coraz większą popularnością zarówno wśród praktyków, jak i naukowców. Koncepcje te nieustannie zmieniają się, ewaluują, rozwijają się. Wykorzystywane są coraz nowsze instrumenty z różnych dziedzin wspomagania zarządzania, np. w obszarze marketingu, metod ilościowych.

## Literatura

1. Biadacz R. *Rachunek kosztów. Wybrane zagadnienia teoretyczne*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
2. Chluska J., *Model rachunku kosztów standardowych świadczeń zdrowotnych szpitala*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
3. Jaruga A.A., Nowak W.A., Szycha A., *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 2001.
4. Jarugowa A., Nowak W.A., Szycha A., *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1997.
5. Kościelniak H., Piersiala L., *Informacje ekonomiczne w procesach wspierania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu organizacjami*, red. A. Pabian, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2010.
6. Łada M., *Rachunek kosztów docelowych - przykład praktycznego zastosowania*, „Rachunkowość” 2008, nr 2.
7. Klinowski M., *Rachunkowość zarządcza zorientowana na projekty*, CeDeWu, Warszawa 2010.
8. Masztalerz M., *Rachunek kosztów docelowych jako instrument kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
9. Monden Y., Hamada K., *Target Costing and Kaizen Costing in Japanese Automobile Companies*, „Journal of Management Accounting Research” Fall 1991, Vol.3,.
10. Prewysz-Kwinto P., *Rachunek kosztów docelowych*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002, 1.
11. Sobańska I., *Współczesne systemy rachunku kosztów i metody zarządzania kosztami*, [w:] *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Najnowsze tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach*, red. I. Sobańska, C.H. Beck, Warszawa 2006.
12. Stroncsek A., Surowiec A., Sawicka J., Marcinkowska E., Białas M., *Rachunek kosztów. Wybrane zagadnienia w teorii i przykładach*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

## DEVELOPMENT OF CONTEMPORARY COST ACCOUNTING SYSTEMS

**Abstract:** At the time of fierce competition and economy thriving worldwide, it is very hard to gain the costing advantage. Contemporary economic conditions force management methods to be constantly modified. The strategic attitude towards accounting mana-

gement presents modern approaches to cost-cutting methods and innovative applications supporting cost accounting systems such as target costing that always completes kaizen costing as well as advanced product lifecycle costing. These modern cost accounting systems facilitate better, more precise assessment of service or product cost. It is essential at the time of such a strong, unpredictable and dynamic economic growth. The article attempts to analyse modern solutions as far as cost accounting systems are concerned, because of their great importance in an era of rapid development, volatile environment as well as an increase in the significance of knowledge and innovative solutions.

**Keywords:** *target costing, kaizen costing, product lifecycle costing, strategic accounting management*

# KOSZTY DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORCZEJ

Stanisław Podczarski

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W niniejszym opracowaniu przedstawiono istotę pojęcia koszty i pojęć pokrewnych: wydatki i strata. Stosując różne kryteria, przeprowadzono klasyfikację kosztów. Określono próg rentowności produkcji i racjonalność działalności gospodarczej. Zinterpretowano pojęcie rachunku kosztów, scharakteryzowano rodzaje rachunku kosztów i jego zadania.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, koszty, wydatki, strata, klasyfikacja kosztów, próg rentowności produkcji, zasada racjonalnego gospodarowania, zasada ekonomizacji działania, rachunek kosztów, systematyczny rachunek kosztów, rachunki problemowe, zadania rachunku kosztów

## Koszty i ich klasyfikacja

Przedsiębiorstwo, prowadząc działalność gospodarczą, w tym działalność przedsiębiorczą, wytwarzając określone dobra (lub świadcząc usługi), zużywa w procesie produkcji różnorodne czynniki produkcji i ponosi określone nakłady (koszty). Mierzenie poniesionych nakładów i osiągniętych dzięki nim efektów jest konieczne dla określenia skuteczności prowadzonej działalności gospodarczej.

Pojęcie koszt w potocznym rozumieniu oznacza sumę pieniędzy wydatkowaną na kupno lub opłacenie czegoś, nakład pieniężny na określony cel. W ogólnym znaczeniu ekonomicznym koszty własne stanowią wartość nakładów związanych z wyprodukowaniem i sprzedażą danego produktu. W literaturze przedmiotu przez koszt jest rozumiane wyrażone w pieniądzu, celowe i dające użyteczny efekt gospodarczy (w postaci potrzebnych produktów – wyrobów lub/i usług) zużycie środków pracy, zużycie przedmiotów pracy i wynagrodzenia za pracę w określonym czasie (np. w ciągu miesiąca, kwartału lub roku) oraz inne elementy uznane za koszt na podstawie obowiązujących przepisów prawnych (różnorodne opłaty), związane z wytwarzaniem określonego wyrobu (wyrobów) lub świadczeniem usług oraz z określonym zakresem i rodzajem (typem) działalności jednostki prowadzącej rachunkowość<sup>1</sup>.

Pojęcie kosztów nie jest tożsame z pojęciem wydatków. Koszty są pojęciem węższym od pojęcia wydatki, przez które jest rozumiany każdy rozchód środków pieniężnych, niezależnie od celu tego rozchodu lub niezależnie od celu ich poniesienia<sup>2</sup>. Wzajemną relację między tymi pojęciami można określić następująco: każdy koszt był, jest lub będzie wiązał się z wydatkiem, natomiast nie każdy wyda-

<sup>1</sup> M. Klimas, *Podręczna encyklopedia rachunkowości*, Poltext, Warszawa 2000, s. 332-333.

<sup>2</sup> A. Jarugowa, W. Malc, K. Sawicki, *Rachunek kosztów*, PWE, Warszawa 1983, s. 13.

tek będzie kosztem. Wydatkami niebędącymi kosztami są przede wszystkim rozchody środków pieniężnych o charakterze strat nadzwyczajnych, spłaty kredytów, wpłaty podatku dochodowego do budżetu oraz wypłaty pożyczek i zaliczek. Ponadto koszt może wystąpić wcześniej, równoległe lub później niż wydatek.

Od pojęcia kosztu należy odróżnić pojęcie straty. Strata wyrażona w ujęciu wartościowym (w jednostkach pieniężnych) jest miarą ujemnego wyniku działalności przedsiębiorstwa, odzwierciedlającą zmniejszenie (w ujęciu wartościowym) jego majątku, wskutek tej działalności. Ma ona miejsce wówczas, gdy koszty przekraczają odpowiadające im dochody (przychody). Strata przedsiębiorstwa może wystąpić w postaci straty eksploatacyjnej (straty na działalności gospodarczej) i straty nadzwyczajnej (straty wywołanej zdarzeniami niezależnymi od przedsiębiorstwa).

Koszty należą do najważniejszych mierników oceny działalności przedsiębiorstwa ze względu na to, że obejmują całą jego działalność<sup>3</sup>. Koszty przedsiębiorstwa nie są pojęciem jednorodnym. Mogą one być rozpatrywane z różnych punktów widzenia i mogą być klasyfikowane według różnych kryteriów. Klasyfikacja kosztów stanowi podział rozłączny i szczegółowy zbioru kosztów na podzbiory według ustalonego kryterium. Kryterium zwykle zależy od celu, któremu służy określony podział. Celem może być podejmowanie decyzji, sprawozdawczość, kontrola itp.

Dla celów decyzyjnych, stosując jako kryterium podziału stopień zależności kosztów od wielkości produkcji, wyróżnia się koszty stałe i koszty zmienne. Koszty stałe stanowią część obciążeń finansowych przedsiębiorstwa, która jest związana z jego istnieniem oraz z utworzeniem zaplecza przemysłowo-handlowego. Koszty te niekiedy określa się jako koszty strukturalne, ponieważ zależą one od rozmiarów i struktury przedsiębiorstwa. Koszty stałe są niezależne od rozmiarów produkcji realizowanej w danym przedsiębiorstwie. Zalicza się do nich: koszty amortyzacji środków trwałych, koszty funkcjonowania administracji przedsiębiorstwa, koszty utrzymania budynków, koszty wynagrodzeń stałych, czynsze, dzierżawy, ogólne koszty funkcjonowania wydziałów itp. Koszty zmienne są ściśle związane z poziomem i przebiegiem operacji produkcyjnych i handlowych danego przedsiębiorstwa. Są to koszty, które zmieniają się wraz ze zmianami rozmiarów produkcji. Stąd też często są one nazywane kosztami proporcjonalnymi. Do kosztów tych zalicza się głównie wydatki na surowce, materiały, energię i płace pracowników zatrudnionych w produkcji. Koszty stałe i koszty zmienne ujmowane łącznie stanowią koszty całkowite przedsiębiorstwa.

Dla celów sprawozdawczych, przyjmując jako kryterium podziału rodzaje kosztów, rozróżnia się układ rodzajowy i układ kalkulacyjny. Rodzajowy układ kosztów własnych obejmuje następujące koszty: amortyzację, zużycie materiałów i energii, usługi obce, wynagrodzenia, świadczenia na rzecz pracowników oraz pozostałe koszty rodzajowe. Koszty należące do tego układu można podzielić na koszty materialne i koszty niematerialne. Do kosztów materialnych zalicza się zużycie materiałów i energii oraz amortyzację. W skład kosztów niematerialnych

---

<sup>3</sup> A. Zachorowska, *Wybrane elementy gospodarki finansowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Ekonomika przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, praca zbiorowa pod red. M.W. Jerzaka, M. Nowickiej-Skowron, Wydawnictwo PCZ, Częstochowa 1995, s. 149-150.

wchodzą wynagrodzenia, podatki i opłaty oraz pozostałe koszty niematerialne. W kalkulacyjnym układzie kosztów własnych, stosując jako kryterium podziału stopień powiązania kosztów z wyrobami i usługami, wyróżnia się koszty bezpośrednie i koszty pośrednie. Koszty bezpośrednie są to koszty, które można przypisać do produktu za pośrednictwem dokumentów księgowych, które można rozdzielić na określony rodzaj działalności przedsiębiorstwa, odpowiednią fazę (zaopatrzenia, produkcji, zbytu), na wyrób lub grupę wyrobów stanowiących tzw. nośnik kosztów. Są to więc koszty dające się dokładnie obliczyć dla danej jednostki kalkulacyjnej. Do kosztów tych zalicza się między innymi materiały bezpośrednie (materiały wchodzące w skład substancji produktów lub związane z procesem technologicznym), tj. surowce, materiały pomocnicze, paliwo, energia, półfabrykаты własnej produkcji, części zamienne, narzędzia itp. oraz wynagrodzenia i płace, świadczenia dodatkowe i składki ubezpieczeniowe za czas pracy pracowników zatrudnionych bezpośrednio w procesie wytwórczym. Koszty pośrednie są to koszty wspólne dla różnych produktów lub różnych miejsc powstawania kosztów. Wysokość tych kosztów przypadająca na poszczególne rodzaje wyrobów i miejsca powstawania kosztów nie może być ustalona w sposób dokładny na podstawie dokumentów pierwotnych. Są one rejestrowane łącznie dla wszystkich wyrobów, a następnie rozliczane na poszczególne wyroby za pomocą narzutu przeciętnego, odpowiadającego przyjętemu tzw. umownemu kluczowi podziałowemu tych kosztów. Kluczem podziałowym najczęściej jest robocizna bezpośrednia, czyli wynagrodzenia i płace, świadczenia dodatkowe i składki ubezpieczeniowe za czas pracy pracowników zatrudnionych bezpośrednio w procesie wytwórczym. Do kosztów pośrednich należą:

- koszty wydziałowe (konserwacje, remonty, płace, zużycie energii, amortyzacja urządzeń itp.),
- koszty ogólnozakładowe (wynagrodzenia, zużycie materiałów, amortyzacja wyposażenia biurowego, opłaty za dzierżawę biur, ubezpieczenia),
- koszty sprzedaży (wynagrodzenia i narzuty na wynagrodzenia, zużycie materiałów, transport obcy, opakowania itp.).

Dla celów kontrolnych tworzy się w przedsiębiorstwie ośrodki (centra) kosztów oraz stosując jako kryterium podziału możliwość oddziaływania na koszty przez przedsiębiorstwo lub jego komórki, wyodrębnia się koszty zależne i koszty niezależne. Do kosztów niezależnych zalicza się na przykład podatki i częściowo amortyzację.

W ramach transformacji systemowej polskiej gospodarki, trwającej od początku lat dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku, dokonuje się proces restrukturyzacji przedsiębiorstw.

Koszty działalności zawodowej przedsiębiorstwa poddanego procesowi restrukturyzacji w ogólnym ujęciu obejmują koszty operacyjne, koszty finansowe i koszty amortyzacji. W łącznym ujęciu tworzą one koszty całkowite przedsiębiorstwa.

Na koszty operacyjne (*operating expenses*), będące kategorią kosztów powszechnie stosowaną w innych krajach, niewyróżnioną w polskiej ewidencji kosztów, składają się koszty fabryczne (*factory costs*) i koszty ogólnoadministracyjne.

Koszty operacyjne stanowią koszty ponoszone w związku z podstawową działalnością przedsiębiorstwa, z pominięciem pozycji czysto finansowych, takich jak koszty odsetkowe i podatki. Koszty finansowe (*costs of financing*) obejmują koszty związane z udzielaniem i otrzymywaniem pożyczek i kredytów, oraz koszty operacji finansowych, w tym operacji na papierach wartościowych własnych i obcych. W ich skład wchodzi przede wszystkim:

- wartość sprzedanych papierów wartościowych, udziałów i akcji,
- odsetki od emitowanych obligacji własnych,
- odsetki i opłaty dodatkowe od środków trwałych przyjętych w leasing finansowy,
- odsetki od zaciągniętych kredytów i pożyczek,
- odsetki zwłoki,
- dyskonto przy sprzedaży weksli i czeków własnych,
- ujemne różnice kursowe,
- składki ubezpieczeniowe,
- podatki i inne koszty.

Koszty amortyzacji obejmują wartość zużytych w danym okresie środków trwałych, której wyrazem jest kwota pieniężna konieczna do utrzymania ich sprawności techniczno-ekonomicznej w kolejnym okresie eksploatacji oraz do odtworzenia ich po zużyciu.

Poddanie przedsiębiorstwa procesowi restrukturyzacji skutkuje zmianami składników kosztów całkowitych. To, które składniki ulegną zmianom i w jakim zakresie, w pewnym stopniu zależy od rodzaju przeprowadzanej restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Poszczególnym rodzajom restrukturyzacji (tj. naprawczej, rozwojowej, operacyjnej, finansowej i własnościowej) odpowiada zróżnicowana wielkość, forma i okres realizacji kosztów. Podczas restrukturyzacji własnościowej, oprócz kosztów swojej stałej działalności zawodowej, przedsiębiorstwo ponosi też koszty, które ze względu na źródło pochodzenia można określić jako koszty administracyjno-prawne. Można do nich zaliczyć następujące koszty:

- sporządzenia aktu notarialnego,
- sporządzenia statutu lub umowy spółki,
- wpisu do odpowiedniego rejestru,
- wpisu do księgi wieczystej,
- wprowadzenia przedsiębiorstwa na giełdę (w tym opracowania prospektu emisyjnego),
- postępowania upadłościowego, układowego i naprawczego oraz inne koszty.

W wyniku działalności legislacyjnej wysokość niektórych elementów kosztów administracyjno-prawnych w ostatnich latach uległa obniżeniu.

### **Próg rentowności produkcji**

Rentowność jest ekonomiczną miarą efektywności gospodarowania, miarą opłacalności wszelkich działań gospodarczych. Jest to zjawisko osiągania w działalności gospodarczej nadwyżki przychodów nad poniesionymi kosztami. Pojęcie rentowność oznacza osiągnięcie przez przedsiębiorstwo dodatniego wyniku finan-

sowego (zysku) w danym okresie sprawozdawczym. Osiągnięcie przez przedsiębiorstwo ujemnego wyniku finansowego (straty) określa się jako deficytowość. Wskaźniki rentowności są syntetycznymi miernikami efektywności gospodarowania przedsiębiorstwa. Uzupełnieniem tych wskaźników jest próg rentowności produkcji. Stosuje się go do ustalenia minimalnej wielkości produkcji, jaką przedsiębiorstwo powinno wytworzyć, nie ponosząc żadnych strat. Stanowi on tę wielkość produkcji, przy której koszty własne sprzedaży zrównują się z wartością sprzedaży. Inaczej ujmując, próg rentowności produkcji jest to taki poziom produkcji (działalności) przedsiębiorstwa w danym okresie, który nie przynosi ani zysku, ani straty - próg zerowy produkcji (z j. ang. *break even point* - bep). Pozwala on wyznaczyć taki poziom produkcji (działalności) minimalnej, przy którym przychód ze sprzedaży produkcji przed opodatkowaniem pokryje całość kosztów stałych i zmiennych, związanych z tym poziomem. Progową wartością sprzedaży jest suma kosztów stałych i zmiennych, czyli koszty całkowite. Poniżej tego poziomu przedsiębiorstwo ponosi stratę, natomiast powyżej tego poziomu produkcja (działalność) zaczyna się opłacać, gdyż przedsiębiorstwo osiąga zysk. Analiza progu rentowności stanowi metodę systematycznego badania relacji między zmianami wielkości sprzedaży i produkcji oraz zmianami wielkości przychodów ze sprzedaży, poniesionych kosztów i osiągniętego wyniku finansowego. Dla przedsiębiorstwa znajomość tego progu jest ważna ze względu na to, że rozdziela on całą możliwą do wytworzenia produkcję na dwie części: produkcję efektywną i produkcję nieefektywną. Produkcja jest efektywna wówczas, gdy wartość sprzedaży jest większa od kosztów własnych sprzedaży. W odwrotnym przypadku produkcja jest nieefektywna.

Przy wyznaczeniu progu rentowności produkcji przyjmuje się następujące upraszczające założenia:

- wartość produkcji w analizowanym okresie jest równa wartości sprzedaży,
- koszty stałe są jednakowe dla każdej wielkości produkcji,
- koszty zmienne ulegają zmianom proporcjonalnie do zmian wielkości produkcji, czyli jednostkowy koszt zmienny w analizowanym okresie jest stały,
- poziom cen pozostaje niezmienny przy zróżnicowanej skali sprzedaży, wartość przychodów ze sprzedaży jest więc funkcją ceny jednostkowej wyrobów i liczby sprzedanych wyrobów,
- w przedsiębiorstwie wytwarza się jeden produkt (produkcja jednoasortymentowa),
- nie występują żadne inne czynniki kształtujące wynik finansowy przedsiębiorstwa, poza wielkością produkcji, ceną wyrobu, kosztami stałymi i jednostkowymi kosztami zmiennymi.

Próg rentowności produkcji może być wyrażony ilościowo lub wartościowo dla produkcji jednoasortymentowej lub wartościowo dla produkcji wieloasortymentowej. Do wyznaczenia progu rentowności w przypadku produkcji jednoasortymentowej, przy zastosowaniu metody algebraicznej, stosuje się następujące wzory:

1) próg rentowności produkcji wyrażony w jednostkach naturalnych:

$$PR_1 = \frac{K_s}{c - k_z}$$

2) próg rentowności produkcji w ujęciu wartościowym:

$$PR_2 = \left( \frac{K_s}{c - k_z} \right) \cdot c = PR_1 \cdot c$$

3) próg rentowności produkcji jako stopień wykorzystania zdolności produkcyjnej (lub stopień zaspokojenia przewidywanego popytu):

$$PR_3 = \frac{K_s}{Pm \cdot (c - k_z)} \cdot 100\% = \frac{PR_1}{Pm} \cdot 100\%$$

gdzie:  $PR_1$  - próg rentowności produkcji w ujęciu ilościowym,  $PR_2$  - próg rentowności produkcji w ujęciu wartościowym,  $PR_3$  - próg rentowności produkcji jako stopień wykorzystania zdolności produkcyjnej (lub stopień zaspokojenia przewidywanego popytu),  $K_s$  - suma kosztów stałych produkcji i sprzedaży,  $c$  - cena jednostkowa sprzedaży (wyrobu),  $k_z$  - jednostkowe koszty zmienne produkcji i sprzedaży,  $Pm$  - maksymalna ilość sprzedanych wyrobów przy pełnym wykorzystaniu zdolności produkcyjnej (lub określana na podstawie prognozy popytu).

Do obliczenia progu rentowności produkcji, spośród tych wzorów, częściej stosuje się formułę wyrażającą stopień wykorzystania zdolności produkcyjnej ( $PR_3$ ). Przy zastosowaniu tej formuły uzyskuje się procentowy stopień wykorzystania zdolności produkcyjnej, przy którym koszty produkcji zrównują się z przychodami ze sprzedaży. Przykładowo, gdyby próg rentowności  $PR_3$  wyniósł np. 55%, to oznaczałoby, że przy wykorzystaniu 55% zdolności produkcyjnej przedsiębiorstwo nie osiąga zysków, ani nie ponosi strat finansowych. Przedsiębiorstwo to osiągnie zysk dopiero wtedy, gdy poziom wykorzystania zdolności produkcyjnej będzie wyższy od 55%, oraz poniesie stratę finansową, gdy poziom ten będzie niższy od 55%.

Próg rentowności produkcji w ujęciu ilościowym, przy produkcji jednoasortymentowej, jest punktem. W przypadku produkcji wieloasortymentowej próg rentowności w ujęciu ilościowym jest zbiorem punktów. Zrównoważenie wartości sprzedaży i kosztów może być bowiem osiągnięte przy różnych kombinacjach struktury asortymentowej produkcji.

W przypadku produkcji wieloasortymentowej próg rentowności produkcji w ujęciu wartościowym (przy założeniu, że udział kosztów zmiennych całej produkcji w jej wartości jest stały, z góry ustalony) można wyrazić wzorem:

$$PR_w = \frac{K_s}{1 - \frac{\sum_{i=1}^m P_i \cdot k_{zi}}{\sum_{i=1}^m P_i \cdot c_i}}$$

gdzie:  $PR_w$  - próg rentowności produkcji, przy produkcji wieloasortymentowej, w ujęciu wartościowym,  $K_s$  - suma kosztów stałych produkcji,  $P_i$  - liczba sprzedanych wyrobów  $i$ -tego asortymentu,  $k_{zi}$  - jednostkowe koszty zmienne  $i$ -tego



asortymentu,  $c_i$  - cena jednostkowa sprzedaży  $i$ -tego asortymentu,  $i = 1, 2, \dots$ ,  $m$  - ilość wytwarzanych asortymentów wyrobu.

Znajomość wielkości progu rentowności produkcji ma duże znaczenie dla zarządzania przedsiębiorstwem. Wysoki poziom progu rentowności oznacza, że niewielkie pogorszenie sprzedaży wyrobów może spowodować straty finansowe przedsiębiorstwa i odwrotnie. Z ekonomicznego punktu widzenia wysoki poziom progu rentowności jest zjawiskiem niekorzystnym, ponieważ oznacza wysoki poziom kosztów stałych w stosunku do ceny jednostkowej produktu.

Metoda progu rentowności produkcji ma zastosowanie przy określaniu:

- rozmiarów sprzedaży koniecznych do tego, aby przychody pieniężne wystarczyły na pokrycie kosztów,
- rozmiarów sprzedaży koniecznych do tego, aby osiągnąć żądaną wielkość zysku,
- wpływu, jaki zmiany cen sprzedaży, kosztów zmiennych, kosztów stałych i rozmiarów sprzedaży wywierają na wielkość zysku,
- ceny sprzedaży, jaką należałoby żądać,
- pożądanego poziomu jednostkowego kosztu zmiennego lub poziomu kosztów stałych.

Określenie tego progu (zwanego niekiedy „martwym punktem”) jest konieczne m.in. do przeprowadzenia pełnej analizy opłacalności projektu kredytowego.

### **Racjonalność działalności gospodarczej**

W warunkach gospodarki rynkowej wymuszone jest prowadzenie przez przedsiębiorców racjonalnej działalności gospodarczej. W teorii zostało to ujęte w postaci zasady racjonalnego działania, nazywanej też zasadą gospodarności (*principle of economical production*) lub zasadą racjonalnego gospodarowania. Jest ona powszechnie obowiązującą w ekonomii zasadą działania podmiotu gospodarczego, która w ogólnym ujęciu głosi, że wszelkie działania wytwórcze i usługowe powinny uwzględniać opłacalność ich realizacji. Zasada ta może występować w dwóch wariantach. Może ona dotyczyć osiągnięcia, przy danych nakładach środków, maksymalnego stopnia realizacji celu lub przy danym stopniu realizacji celu ma prowadzić do minimalizacji zużycia nakładów środków. Pierwszy wariant jest nazywany zasadą maksymalizacji efektu (największej wydajności), a drugi zasadą minimalizacji nakładów (oszczędności środków). Zasada ta dotyczy więc poprawiania relacji między skwantyfikowanym celem i skwantyfikowanymi nakładami środków ponoszonymi dla jego osiągnięcia. Identyfikacja i śledzenie tych relacji jest możliwe dzięki wyrażaniu nakładów i efektów (celów) w jednostkach pieniężnych. Zasada racjonalnego gospodarowania sprowadza się więc do tego, aby przy posiadanych zasobach uzyskiwać maksymalne efekty lub określony (założony) efekt osiągnąć przy minimalizacji zużycia zasobów. Inaczej ujmując, stosowanie tej zasady w praktyce polega na tym, aby:

- z dysponowanego zasobu sił i środków otrzymać jak największą ilość dobrych jakościowo produktów (dóbr materialnych lub usług) w jak najkrótszym czasie,

- na wytworzenie danego produktu (dobra materialnego lub usługi) zużyć jak najmniej sił i środków.

Warunkiem realizacji tej zasady jest sprawna organizacja działania, tj. świadomy dobór elementów działania (ludzi, narzędzi pracy, przedmiotów pracy i informacji), a także metod działania, tak aby poszczególne elementy systemu funkcjonowały według reguły współprzyczyniania się części do powodzenia całości i umożliwiały najbardziej ekonomiczne i sprawne osiągnięcie wyznaczonego celu. Zasada ta stanowi punkt wyjścia każdej racjonalnej z ekonomicznego punktu widzenia działalności. W ujęciu pieniężnym jest ona równoznaczna z maksymalizacją opłacalności określonej działalności gospodarczej (produkcyjnej lub usługowej). W warunkach gospodarki rynkowej stosowanie zasady racjonalnego gospodarowania jest wymuszane przez istniejącą konkurencję, a także przez przymus poszukiwania sposobów podnoszenia wyników finansowych przedsiębiorstw. Wyrazem stosowania w przedsiębiorczej działalności zasady racjonalnego działania, w postaci zasady racjonalnego gospodarowania, jest rachunek ekonomiczny i rachunek kosztów.

Wprowadzanie innowacji oraz modernizacji majątku trwałego (rzeczowego majątku trwałego, wartości niematerialnych i prawnych, finansowego majątku trwałego) znajduje wyraz w projektach inwestycyjnych. Projekty te łączą w sobie aspekty techniczne, ekonomiczne i organizacyjne. Do oceny projektów inwestycyjnych można zastosować prakseologiczną zasadę ekonomizacji działania, wyrażoną następującą formułą<sup>4</sup>:

$$\frac{W_{\phi}}{KS_{\phi}} < \frac{W_p}{KS_p}$$

gdzie:  $W_{\phi}$  - wynik netto przedsiębiorstwa,  $KS_{\phi}$  - koszty uzyskania przychodów przed wdrożeniem projektu,  $W_p$  - wynik netto przedsiębiorstwa uwzględniający efekty opracowania i wdrożenia projektu,  $KS_p$  - koszty uzyskania przychodów z uwzględnieniem kosztów opracowania i wdrożenia projektu.

Zgodnie z tą zasadą usprawnienie ma miejsce wtedy, kiedy w związku z wdrożeniem projektu następuje zmniejszenie straty lub kosztów uzyskania przychodów albo w sytuacji zwiększenia zysku netto. Formuła ta umożliwia wybór optymalnego wariantu projektu.

### **Rachunek kosztów**

Rachunek kosztów w przedsiębiorstwie stanowi podsystem rachunkowości zajmującej się planowaniem, ewidencją, kalkulacją i analizą kosztów. Jest on złożoną operacją badania i pomiaru, na przyjętym modelu, informacji o kosztach działalności danego przedsiębiorstwa oraz wyceny zapasów i szacunkowej oceny zysku. Rachunek kosztów szerzej definiuje się jako badanie (identyfikowanie

<sup>4</sup> A. Stabryła, *Zmiana i rozwój w zarządzaniu firmą*, [w:] *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej, Zakopane, 27-30 listopada 1997 roku, opracowanie i redakcja naukowa R. Borowiecki, AE w Krakowie - TNOiK Oddział w Krakowie - PAN Oddział w Krakowie - PSB w Krakowie, Kraków 1997, s. 125.

i pomiar) oraz transformowanie, według przyjętego modelu, wyceny informacji o kosztach działalności danego przedsiębiorstwa służących użytkownikom do podejmowania decyzji o dokonaniach i kontroli działań gospodarczych oraz wyceny zapasów i pomiaru zysku.

Celem prowadzenia rachunku kosztów jest ustalenie wyniku działań gospodarczych. Właściwie przeprowadzony rachunek kosztów w przedsiębiorstwie, tzn. na podstawie dobrej ich dokumentacji i ewidencji oraz prawidłowo ustalonych jednostek kalkulacyjnych, jest ważnym instrumentem dla ustalenia pełnego kosztu produkcji przy każdym jej poziomie, ceny jednostki produktu (ceny sprzedaży) i zysku jednostkowego. Rachunek kosztów ułatwia podejmowanie decyzji dotyczących konkretnego przedsięwzięcia i oceny jego rentowności.

Rozróżnia się dwa rodzaje rachunku kosztów:

- systematyczny rachunek kosztów, nazywany też niekiedy ewidencyjnym,
- rachunki problemowe<sup>5</sup>.

Systematyczny rachunek kosztów w przedsiębiorstwie obejmuje następujące podstawowe składniki:

- pomiar i wycenę kosztów związanych z nabywaniem, posiadaniem (w gotowości do eksploatacji) i wykorzystywaniem czynników produkcji i usług w celu uzyskiwania efektów i zachowania potencjału,
- pomiar rzeczowego przebiegu procesów zaopatrzenia, produkcji i zbytu, czyli transformacji czynników produkcji w produkty i usługi,
- grupowanie strumieni kosztów w przekrojach, które uwzględniają przekształcanie informacji o kosztach czynników produkcji (na wejściu) w informacje o kosztach wyrobów i usług (na wyjściu),
- przekazywanie informacji w formie sprawozdań dostosowanych zakresem i terminem do szczebla zarządzania.

Przez rachunki problemowe rozumiane są rachunki gospodarowania pojedynczymi czynnikami produkcji, np. gospodarowania materiałami. W literaturze przedmiotu rachunki te określane są też jako rachunki pojedyncze lub operacyjne. Rachunki problemowe kosztów są podstawą oceny danego przedsięwzięcia i dokonywania wyboru alternatywnych decyzji. Dotyczą one przede wszystkim fazy ekonomicznego przygotowania produkcji, sprzedaży, racjonalizacji działań, ustalania cen oraz programowania, planowania i kontroli. W ogólnym ujęciu rachunki problemowe można podzielić na:

1) rachunki procesów, w tym:

- rachunki procesów zasilania (zakup, sprzedaż),
- rachunki przekształcania czynników produkcji w dobra, które stanowią cel tych procesów (np. rachunek inwestycji),

2) rachunek gospodarowania czynnikami produkcji (materiałami, narzędziami pracy, siłą roboczą),

3) rozrachunki.

---

<sup>5</sup> E. Sitek, *Rachunek kosztów w przedsiębiorstwie*, [w:] *Ekonomika przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, praca zbiorowa pod redakcją M.W. Jerzaka i M. Nowickiej-Skowron, Wydawnictwo PCz, Częstochowa 1995, s. 172-174.

Rachunek kosztów w przedsiębiorstwie pełni różnorodne zadania. Do jego podstawowych zadań należy dostarczanie informacji (narzędzie informacji) do następujących celów:

- kalkulacji cen,
- podejmowania decyzji gospodarczych,
- kontroli gospodarności,
- ustalania wyniku finansowego przedsiębiorstwa i wyceny zapasów.

Do zadań rachunku kosztów ponadto zalicza się:

- ustalanie efektywności wariantów produkcyjnych,
- mierzenie rentowności wytworzonych wyrobów i usług,
- ewidencja i wycena procesów gospodarczych,
- analiza sposobów racjonalizacji kosztów,
- analiza i obserwacja zmian strukturalnych zachodzących w przedsiębiorstwie w miarę jego rozwoju,
- analiza międzyzakładowa i międzynarodowa.

Rachunek kosztów jest podstawą do podejmowania decyzji gospodarczych. Pozwala on przewidywać konsekwencje ekonomiczne podejmowania między innymi następujących decyzji:

- jakie wyroby przedsiębiorstwo powinno nadal produkować,
- produkcji jakich wyrobów nie należy kontynuować,
- czy przedsiębiorstwo powinno produkować składniki wyrobu we własnym zakresie, czy też kupować je na zewnątrz,
- czy przedsiębiorstwo powinno zmienić metody wytwarzania.

Rachunek kosztów (i rachunek ekonomiczny) umożliwia wybór optymalnego wariantu działań gospodarczych, w tym działań przedsiębiorczych.

## Literatura

1. Gabrusewicz W., Sowińska A.K., Poetschke H., *Rachunkowość zarządcza*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1996.
2. Gierusz J., *Zasady ewidencji i rozliczania kosztów przedsiębiorstw przemysłowych*, Holding, Gdańsk 1991.
3. Jarugowa A., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1986.
4. Jarugowa A., Malc W., Sawicki K., *Rachunek kosztów*, PWE, Warszawa 1983.
5. Klimas M., *Podręczna encyklopedia rachunkowości*, Poltext, Warszawa 2000.
6. *Podstawy rachunkowości*, praca zbiorowa pod redakcją K. Sawickiego, PWE, Warszawa 1996.
7. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie maksymalnych stawek taksy notarialnej z dnia 28 czerwca 2004 r. (Dz.U. z 2004 r., Nr 148, poz. 1564).
8. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie określenia wysokości wpisów w sprawach cywilnych z dnia 17 grudnia 1996 r. (Dz. U. z 1996 r., nr 154, poz. 753).
9. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości zmieniające rozporządzenie w sprawie maksymalnych stawek taksy notarialnej z dnia 27 września 2007 r. (Dz.U. z 2007 r., Nr 187, poz. 1336).
10. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
11. Sitek E., *Rachunek kosztów w przedsiębiorstwie*, [w:] *Ekonomika przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, praca zbiorowa pod redakcją M.W. Jerzaka i M. Nowickiej-Skowron, Wydawnictwo PCz, Częstochowa 1995.
12. Stabryła A., *Zmiana i rozwój w zarządzaniu firmą*, [w:] *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej, Zakopane, 27-30 listopada

- 1997 r., opracowanie i redakcja naukowa R. Borowiecki, AE w Krakowie - TNOiK Oddział w Krakowie - PAN Oddział w Krakowie - PSB w Krakowie, Kraków 1997.
13. Ustawa prawo upadłościowe i naprawcze z dnia 28 lutego 2003 r. (Dz.U. z 2003 r., Nr 60, poz. 535) z późniejszymi zmianami.
  14. Ustawa o kosztach sądowych w sprawach cywilnych z dnia 28 lipca 2005 r. (Dz.U. z 2005 r., Nr 167, poz. 1398) z późniejszymi zmianami.
  15. Zachorowska A., *Wybrane elementy gospodarki finansowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Ekonomika przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, praca zbiorowa pod red. M.W. Jerzaka, M. Nowickiej-Skowron, Wydawnictwo PCz, Częstochowa 1995.

### **COSTS OF ENTERPRISE ACTIVITY**

**Abstract:** The article presents the concept of costs and related concepts. Classification of costs was made and kinds of cost statement were characterized.

**Keywords:** enterprise, costs, loss, classification of costs, breakeven point, principle of economical production, cost statement, functions of cost statement

# INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI DLA OGRANICZENIA RYZYKA W PROCESIE ROZWOJOWYM FIRMY

**Lech Regulski**

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W przedsiębiorstwach, które na co dzień doświadczają sukcesów, gdzie niepowodzenia w realizacji projektów należą do rzadkości, marginalizuje się zarządzanie ryzykiem w nadziei, że liderzy projektów posiadają doskonałą wiedzę i umiejętności i w każdym trudnym przypadku sobie poradzą. Ryzyko jednak pozostanie kwestią drugorzędną, tylko tak długo, jak długo przedsiębiorstwu sprzyja szczęście. Prędzej czy później nawet w najlepszym projekcie może zdarzyć się coś nieprzewidzianego i wtedy przedsiębiorstwo poniesie konsekwencje tego, iż lider projektu nie przygotował solidnej strategii. Artykuł wskazuje na możliwości ilościowych i jakościowych instrumentów zarządzania projektami dla ograniczenia ryzyka związanego z działalnością rozwojową przedsiębiorstwa. W praktyce istnieje bogaty zbiór instrumentów wspomagających proces decyzyjny dotyczący kategorii utraconych zasobów, niedotrzymanych terminów czy przekroczenia budżetu projektu. Przedstawiona analiza wybranych instrumentów analitycznych wykorzystanych w zarządzaniu ryzykiem projektu wskazuje, że można w sposób właściwy nadzorować ten proces.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, ryzyko w projekcie, ilościowe i jakościowe instrumenty zarządzania ryzykiem

## Wstęp

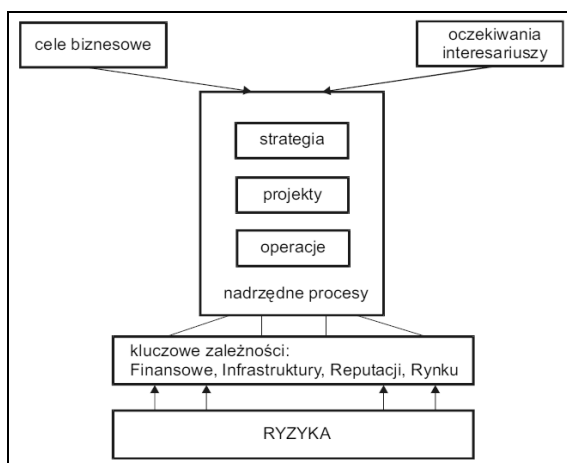
Każda zmiana w przedsiębiorstwie generuje ryzyko. Ponieważ element ryzyka towarzyszy każdemu projektowi, czynnikiem decydującym o tym, które rodzaje ryzyka warto podejmować, a które nie, jest często powodzenie projektu. Istotne znaczenie w tym procesie ma dobór kryteriów oceny ryzyka. W takim przypadku, jeśli nie ustalimy hierarchii czynników wpływających na realizację projektu, trudno liczyć na właściwą identyfikację ryzyka, które może zmniejszyć szansę na powodzenie projektu rozwojowego.

Ryzyko rośnie wraz ze wzrostem złożoności technologicznej w przypadku rozbudowanych projektów modernizacyjnych i restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa. Mimo to większość przedsiębiorstw, podejmując decyzje rozwojowe, ma na uwadze przede wszystkim cele kosztowe i harmonogramowe, ponieważ łatwo przemawiają do wyobraźni i łatwo je zmierzyć. Jednak skutki decyzji kosztowych i harmonogramowych w odniesieniu do ryzyka wydajności technicznej często nie są całkiem jednoznaczne. W takiej sytuacji niezastąpiona okazuje się formalna metodologia oceny efektów podejmowania decyzji i możliwych do przewidzenia problemów. Powinna ona także pomóc w identyfikowaniu praktycznych i skutecznych rozwiązań, umożliwiających realizację celów projektu.

## Zarządzanie ryzykiem projektu

Zarządzanie ryzykiem gospodarczym nie jest jednorazowym aktem czy zbiorem kilku decyzji, lecz procesem powiązanim w logiczną pętlę, w której postępujemy zgodnie z modelem zarządzania projektami przedstawionym na rysunku 1. Takie postępowanie pozwala na ciągle analizowanie występujących źródeł różnorodnych zdarzeń związanych z ryzykiem niedotrzymania harmonogramu projektu rozwojowego albo poniesienia znacznych kosztów projektu.

Pierwszym krokiem, bez którego nie ma nawet mowy o dobrym systemie zarządzania ryzykiem, jest uświadomienie liderom znaczenia celów biznesowych dla rozwoju przedsiębiorstwa oraz jego interesariuszy.



Rys. 1. Kontekst zarządzania ryzykiem

Źródło: Opracowanie własne

Nie wszystkie projekty wymagają stosowania sformalizowanych metod zarządzania ryzykiem, ale by osiągnąć maksymalną wydajność, zarządzanie ryzykiem powinno stać się systematycznym procesem stosowanym w zdyscyplinowany sposób. Innymi słowy, nie każdy projekt rozwojowy musi przejść przez wszystkie etapy procesu zarządzania ryzykiem, ale najważniejsze procedury i rozwiązania powinny być gruntownie poznane i realizowane.

Punktem wyjścia w procesie decyzyjnym wielu liderów projektów jest intuicja. Trudno mieć jakieś zastrzeżenia do takiego podejścia, ale prawdziwie skuteczny lider musi wyjść poza intuicję i własne doświadczenie, zwłaszcza gdy podejmowana przez niego decyzja jest obciążona znacznym ryzykiem. Nawet lider z dużym doświadczeniem w prowadzeniu projektów rozwojowych nie daje gwarancji, że w procesie decyzyjnym uwzględni wszystkie rodzaje ryzyka. Niektóre wykraczają poza naszą wyobraźnię albo nie pasują do naszego sposobu myślenia. Innych nie jesteśmy w stanie przewidzieć, np. powódź w Polsce czy inne tragiczne w skutkach zdarzenia, jak tsunami w Japonii.

Systematyczne stosowanie metod zarządzania ryzykiem w projektach rozwojowych wymaga przezwyciężenia wielu zahamowań. Jest ono niepopularne, zajmuje się bowiem tym, co niekorzystne, i skupia się przede wszystkim na potencjale złych wiadomości.

W procesach decyzyjnych dotyczących ograniczenia ryzyka związanego z realizacją projektów rozwojowych można wskazać Risk Management Standard stworzony w 2002 roku przez ekspertów z trzech brytyjskich organizacji: AIRMIC (Association of Insurance and Risk Managers), IRM (Institute of Risk Management) oraz ALARM (National Forum for Risk Management in Public Sector). Metodologia ta jest podobna do modelu australijsko-nowozelandzkiego AS/NZS 4360:2004. Ten drugi, mimo że bardziej rozbudowany, jest bardziej przyjazny dla początkującego lidera projektów<sup>1</sup>.

Trzeci z najczęściej wykorzystywanych modeli COSO (Enterprise Risk Management Framework) stworzony w Stanach Zjednoczonych jest ukierunkowany w szczególności na procesy biznesowe. Zgodnie z tym modelem, właśnie te procesy powinny być szczegółowo opisane przez menedżerów przed przystąpieniem do właściwych działań wiążących się z zarządzaniem ryzykiem. Znajomość celów biznesowych przedsiębiorstwa oraz poszczególnych jego komórek organizacyjnych pozwoli na zastosowanie i wykorzystanie właściwych instrumentów dla oszacowania ryzyka projektu i zaproponowania sposobów na jego ograniczenie.

Modele ryzyka projektu buduje się na ogół dopiero wtedy, gdy organizacja zetknie się w praktyce z różnymi rodzajami ryzyka lub doświadczy niepowodzeń w realizacji projektów i w rezultacie zaczyna starać się o to, aby w przyszłości unikać tego rodzaju problemów. Gotowe modele można stosować na bardzo podobnej zasadzie jak każdą inną poważną metodę oceny. Są one przydatne w procesie podejmowania decyzji rozstrzygających o podejmowaniu lub odrzuceniu projektu oraz we wszystkich punktach decyzyjnych.

Wyniki analizy modeli ryzyka mogą zdecydowanie przydać się w procesie podejmowania najważniejszych decyzji planistycznych. Modele te są pomocne przy podejmowaniu decyzji o podjęciu lub odrzuceniu projektu, przy ustalaniu wielkości rezerw i przy określaniu metod poprawienia punktowej relacji ryzyka i możliwości.

Z tych względów modele ryzyka są narzędziem oceny ogólnej i w takim celu należy się nimi posługiwać<sup>2</sup>.

## **Zarządzanie ryzykiem projektów rozwojowych**

Zarządzanie ryzykiem projektu wiąże się z reakcją na ryzyko, sformułowaną na podstawie wiedzy o źródłach i narażeniu na ryzyko oraz wiedzy o możliwych metodach wyceny i manipulowania ryzykiem. W literaturze odnajdujemy różne propozycje działań, które składają się na zarządzanie ryzykiem; proces ten jest rów-

---

<sup>1</sup> Standards Australia International Ltd, Risk Management (AS/NZS 4360. Sydney NSW. Australia 1999.

<sup>2</sup> H. Kerzner, *Project Management. A System Approach to Planning Scheduling and Controlling*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995.



niez przedmiotem standardów opracowanych przez różne stowarzyszenia. Według Association of Project Managers proces zarządzania ryzykiem obejmuje dziewięć zasadniczych etapów: definiowanie, koncentrację, identyfikację źródeł, strukturyzację, określenie własności, szacowanie, ocenę, planowanie i kontrolowanie<sup>3</sup>. Według standardów australijskich, składa się on z ośmiu etapów: określenia kontekstu, identyfikacji, analizy, oceny, sterowania, monitorowania, komunikowania i konsultacji<sup>4</sup>. Prostsza koncepcja zarządzania ryzykiem wyróżnia tylko trzy fazy: identyfikację, estymację oraz analizę ryzyka. W 2000 roku Komitet Standardów Instytutu Zarządzania Projektami (SCPMI-PMI®) dokonał istotnych zmian w podejściu do procedur zarządzania ryzykiem. Dotychczasowa czteroetapowa metodyka zarządzania ryzykiem została w całości zastąpiona nowymi procedurami i rozwiązaniami składającymi się na sześć podstawowych etapów:

- **Planowanie procesu zarządzania ryzykiem** - w ramach tego etapu tworzy się infrastrukturę i opracowuje plan zarządzania ryzykiem dla konkretnego projektu rozwojowego.
- **Identyfikacja ryzyka** - tworzy się przejrzysty opis zdarzeń, które mogą mieć potencjalnie negatywny wpływ na realizowany projekt.
- **Klasyfikacja ryzyka** - ocena ryzyka za pomocą metod nienumerycznych.
- **Kwantyfikacja ryzyka** - ocena prawdopodobieństwa oraz skutków najważniejszych rodzajów ryzyka za pomocą parametrów liczbowych.
- **Planowanie sposobów reagowania na ryzyko** - ocena i komunikacja strategii neutralizowania lub zapobiegania ryzyku.
- **Nadzorowanie i kontrola ryzyka** - wdrażanie metod zarządzania ryzykiem i planowania sposobów reagowania na ryzyko.

Taka rozbudowana struktura metodologiczna zarządzania ryzykiem pozwala stworzyć warunki do bardziej elastycznych, prostszych w stosowaniu rozwiązań w ramach zarządzania projektami rozwojowymi. Każdy lider uczestniczący w projekcie powinien realizować i dokumentować jakies działania związane z zarządzaniem ryzykiem, mające charakter jakościowy, jak też ilościowy. W każdym ważnym projekcie również powinno znaleźć się miejsce na systematyczne i intensywne działania tego typu. W mniejszych lub mniej istotnych projektach można ograniczyć się do odpowiednio zredukowanych rozwiązań. Tak więc ostateczne decyzje dotyczące szacowania ryzyka projektu podejmuje zarządzający projektem, kierując się specyficznymi dla danego projektu ograniczeniami dotyczącymi kosztów, terminów oraz planowanych wyników projektu.

Analiza ryzyka projektów wymaga poznania jego źródeł i wyodrębnienia rodzajów ryzyka, związanych z realizacją projektów. W praktyce istnieje wiele sposobów klasyfikowania ryzyka projektów. Bardzo istotnym kryterium klasyfikowania ryzyka jest źródło jego powstawania. W takim ujęciu wyróżnia się ryzyko: stopy procentowej, zmiany kursów walut, rynku, niedotrzymania warunków kon-

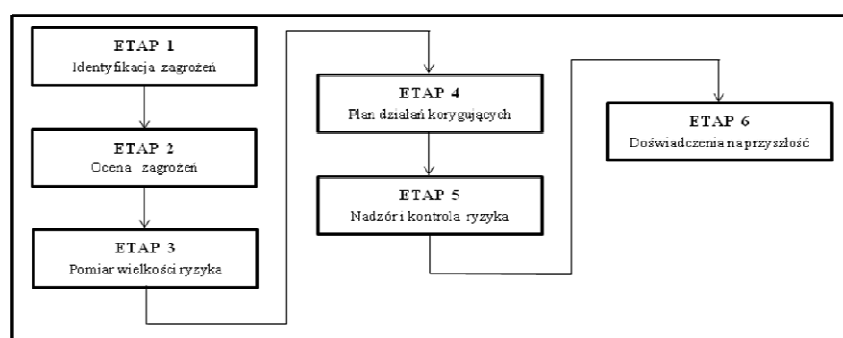
---

<sup>3</sup> A. Mobey, D. Parker, *Risk evaluation and its importance to project implementation*, Work Study 2002.

<sup>4</sup> D. Baccarini, G. Salm, P.E.D Love, *Management of risk in IT projects*, Industrial Management and Data Systems 2004.

traktu, techniczne, operacyjne, finansowe związane z kredytowaniem projektu, płynności, cyklu życia projektu, reinwestowania, polityczne, zdarzeń niemożliwych do przewidzenia oraz zarządzania projektem. Właściwa analiza źródeł ryzyka umożliwi odpowiednio kontrolowanie ryzyka i minimalizowanie ujemnych skutków związanych z jego występowaniem.

Przeprowadzona analiza istniejących metodyk zarządzania ryzykiem projektów pozwoliła na zaproponowanie zmodyfikowanych procedur podejścia do ryzyka projektów z punktu widzenia ich wartości i wpływu na rozwój jakości przedsiębiorstwa (rys. 2).



**Rys. 2. Podstawowe etapy w procesie zarządzania ryzykiem projektu**

Źródło: Opracowanie własne

#### ETAP 1. Identyfikacja zagrożeń

Zarządzanie ryzykiem projektu należy rozpocząć od zidentyfikowania najważniejszych źródeł ryzyka z uwzględnieniem zagrożeń wynikających z dostępności zasobów i ich jakości, czasu realizacji i terminów, możliwości technicznych, technologii, przewidywanych działań konkurencji, sytuacji rynkowej itp. W praktyce stosuje się różne narzędzia ułatwiające identyfikację tych czynników; do najważniejszych należą listy kontrolne, wykresy Ishikawy, wywiady, burze mózgów, ankiety eksperckie i spotkania planistyczne. Narzędziem, które nie tylko identyfikuje źródła ryzyka, ale również nadaje mu strukturę hierarchiczną, jest struktura podziału ryzyka (*Risk Breakdown Structure, RBS*). Struktura podziału ryzyka (SPR) bazuje na pomysłach koncepcji struktury podziału prac (*Work Breakdown Structure, WBS*), stosowanej na etapie planowania projektu do identyfikacji działań tworzących projekt, hierarchizacji i prezentacji wzajemnych zależności. Podobnie struktura podziału ryzyka pozwala wyodrębnić najważniejsze źródła ryzyka projektu, a następnie w ramach każdego z nich stopniowo identyfikować kolejne źródła zagrożeń. Identyfikacja zagrożeń w trakcie realizacji projektu umożliwia przeciwdziałanie im oraz ograniczenie negatywnego wpływu na wyniki projektu.

#### ETAP 2. Ocena zagrożeń

Po zidentyfikowaniu najważniejszych źródeł zagrożeń należy przystąpić do oceny skali ich konsekwencji, następnie do oszacowania prawdopodobieństwa

wystąpienia każdego z nich oraz czasu, w którym dane zagrożenie będzie najistotniejsze. W ocenie konsekwencji, prawdopodobieństw i czasu mogą pomóc analizy danych z przeszłości, analizy dokumentacji, doświadczenia zespołu projektowego z wcześniej realizowanych projektów, analizy sukcesów i porażek konkurencji na rynku. Po przygotowaniu wstępnych danych można sporządzić mapę ryzyka projektu umożliwiającą zestawienie źródeł ryzyka w połączeniu z prawdopodobną skalą i konsekwencjami (tab. 1). Oprócz map ryzyka w praktyce stosuje się także inne narzędzia: oceny punktowe ryzyka wyrażonego w przyjętej skali, arkusze ryzyka, profile ryzyka, wykresy bąbelkowe i inne.

Tabela 1. Mapa ryzyka projektu

Rodzaj ryzyka	Skala konsekwencji (% zagrożonych zysków)	Prawdopodobieństwo	Czas (w miesiącach, kwartałach, etapach projektu)
<b>Zewnętrzne:</b>			
• zmiany regulacji	40	0,2	—
• wpływ grup interesu	20	0,2	—
• stagnacja	20	0,1	—
• rozwój konkurencji	15	0,4	—
• odpływ specjalistów	10	0,4	—
• wzrost stóp procentowych	10	0,1	—
<b>Zarządzanie:</b>			
• sytuacja finansowa	10	0,2	—
• zmiany organizacyjne	20	0,1	—
• definiowanie wymagań	45	0,3	—
• konflikty z klientem	20	0,1	—
• brak doświadczenia	25	0,1	—
• niewłaściwy przydział zadań	15	0,1	—
<b>Techniczne:</b>			
• kompleksowość projektu	50	0,2	—
• różnorodność wymagań	30	0,2	—
• nowatorstwo techniczne	20	0,1	—
• brak doświadczeń	20	0,1	—

Źródło: A.J. Slywotzky, J. Drzik, *Ryzyko strategiczne - najgroźniejsze, choć niedoceniane*, Harvard Business Review Polska 2005

### ETAP 3. Pomiar wielkości ryzyka

W kolejnym kroku należy podjąć wysiłek w celu kwantyfikacji ryzyka, czyli jego wyrażenia w postaci wymiernej. Najczęściej stosowane sposoby pomiaru bazują na rachunku prawdopodobieństwa i miarach statystycznych. Strumienie gotówkowe związane z realizacją projektu wyznacza się nie w postaci zdeterminowanej (konkretnych liczb), ale w postaci możliwego rozkładu wartości - dla każdego okresu szacuje się możliwy poziomy przepływu środków pieniężnych i określa prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Następnie dokonuje się pomiaru ryzyka projektu przy założeniu, że statystycznymi miarami ryzyka są miary rozproszenia, np. wariancja, odchylenie standardowe i współczynnik zmienności. Im mniejsze rozproszenie, np. im mniejsze odchylenie standardowe, tym mniejsze ryzyko pro-

jektu. W niektórych przypadkach celowe jest również wyznaczenie ryzyka w wartościach pieniężnych, np. poprzez wyliczenie zagrożonego przepływu środków pieniężnych (*Cash Flow at Risk*)<sup>5</sup>. Takie ujęcie ułatwia szybkie porównywanie możliwych propozycji wykonania projektów lub ich wariantów.

#### ETAP 4. Plan działań korygujących

Projekty, którym przypisano znacznie większe ryzyko, będą wymagać większych zasobów rzeczowych lub finansowych. Mogą np. wymagać działań związanych z tworzeniem rezerw, stosowania wyższych kosztów kapitału, co wpłynie na strukturę finansowania, mogą też powodować konieczność ubezpieczeń zewnętrznych. W niektórych przypadkach (np. walut, uzależnienia od pogody) projekty będą wymagać bardziej wyrafinowanych instrumentów finansowych, takich jak hedging lub derywaty pogodowe. W przypadku projektów kompleksowych przedsiębiorstwo może również rozważać współpracę z partnerami zewnętrznymi i tworzenie *joint-ventures* lub innych form aliansów w celu rozłożenia ryzyka. Ważnym etapem działań korygujących jest przypisanie odpowiedzialności za takie działania odpowiednim osobom lub zespołom pracowników. Zespół pracowników powinien podjąć decyzję o wyborze ich rodzaju oraz monitorować wskazany obszar projektu. Na tym etapie mapa ryzyka może zostać uzupełniona o planowane działania oraz wykaz odpowiedzialnych za nie osób (zespołów).

#### ETAP 5. Monitorowanie ryzyka

Właściwe zarządzanie ryzykiem projektu wymaga ciągłej obserwacji i kontroli zmian zachodzących w firmie i jej otoczeniu, które mają istotny wpływ na zidentyfikowane źródła ryzyka i możliwość pojawienia się nowych zagrożeń.

#### ETAP 6. Doświadczenia na przyszłość

Ryzyko oznacza pojawienie się rezultatu innego, niż się spodziewamy, ale może to być zarówno rezultat ujemny, jak i rezultat dodatni. Pojmowanie ryzyka nie jako zagrożenia, ale szansy, jest podstawą podejścia zwanego **proaktywnym zarządzaniem ryzykiem**. Zakłada ono, że przedsiębiorstwo powinno aktywnie kreować możliwości dostosowywania się do zmian, tak aby móc wycofać się w razie pojawienia się strat lub zainwestować w razie pojawienia się szans. Istotnym elementem proaktywnego zarządzania ryzykiem jest budowanie zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstwa oraz analiza opcji rzeczowych.

Ryzyko poniesione w trakcie projektu może w przyszłości oznaczać bardzo wyraźne ograniczenie ryzyka kolejnych projektów. Na przykład, wejście na rynek z nowym produktem może pozwolić na rozszerzenie oferty o całą linię produktów; wejście na nowy rynek geograficzny może prowadzić do umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa; tzw. podwójne inwestowanie (*double betting*) w różne, wzajemnie wykluczające się rozwiązania technologiczne może zakończyć się nowatorski-

---

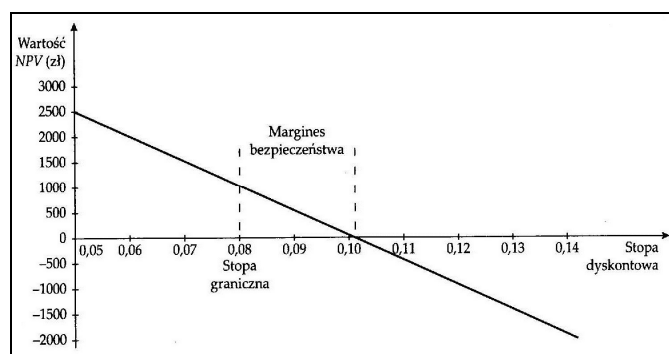
<sup>5</sup> C. Butler, *Tajniki Value at Risk. Praktyczny przewodnik zastosowań metody VaR*, K.E. Liber, Warszawa 2001.

mi rozwiązaniami itp. Należy zatem określić związane z projektem opcje i szanse, jakie w każdym przypadku stwarzają.

Warto zwrócić uwagę, że w ostatnich latach coraz większą popularność zdobywa koncepcja kompleksowego, zintegrowanego zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa (*Enterprise-Wide Risk Management, ERM*). Zakłada ona, że zarządzanie ryzykiem powinno mieć charakter ciągły i długofalowy. Zwolennicy kompleksowego zarządzania ryzykiem podkreślają, że jest to proces, który pomaga w całościowym postrzeganiu ryzyka firmy w celu optymalizacji zwrotu z inwestycji narażonych na ryzyko i w rezultacie maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy. ERM zakłada, że efektywne zarządzanie ryzykiem jest możliwe tylko wówczas, gdy realizowane jest na różnych poziomach, w każdej jednostce, w odniesieniu do każdego projektu. Zarządzanie ryzykiem powinno zatem dotyczyć zarówno pojedynczych projektów, jak i całości działań tak przedsiębiorstw zorientowanych produktowo czy projektowo, jak i organizacji tymczasowych.

Istnieje wiele sposobów uwzględniania ryzyka w ocenie projektów. Najczęściej metody oceny projektów w warunkach ryzyka dzieli się na dwie grupy. W pierwszej grupie wyróżnia się: metody bezpośrednio uwzględniające ryzyko w procesie decyzyjnym, takie jak: korygowanie stopy dyskontowej, graniczny okres zwrotu projektu, graniczna stopa zwrotu. W drugiej grupie tzw. metod pośrednich można wymienić: analizę statystyczną, analizę wrażliwości, analizę scenariuszową, drzewa decyzyjne oraz symulację.

Uwzględnianie ryzyka w ocenie opłacalności projektów poprzez wartości graniczne polega na przyjmowaniu w procesie decyzyjnym pewnych wartości progowych, dopuszczalnych, powyżej lub poniżej których istnieje zbyt duże ryzyko nieosiągnięcia wymaganej opłacalności. Co do okresu zwrotu decydent może założyć, że projekty o okresie zwrotu dłuższym niż 5 lat są zbyt ryzykowne, np. ze względu na utratę płynności. Co do stóp zwrotu sytuacja jest odwrotna - nie akceptuje się projektów o stopach mniejszych niż zakładana. Różnica pomiędzy założoną graniczną stopą zwrotu a wewnętrzną stopą zwrotu *IRR* nazywana jest **marginem bezpieczeństwa** (rys. 3).



**Rys. 3. IRR, stopa graniczna i margines bezpieczeństwa**

Źródło: J. Kowalczyk, A. Kusak, *Decyzje finansowe firmy. Metody analizy*, C.H. Beck, Warszawa 2006

Ze względu na wymagane umiejętności w zakresie rachunku prawdopodobieństwa i statystyki matematycznej nieco rzadziej w praktyce stosowane są metody bazujące na wyznaczaniu miar statystycznych, stosowaniu teorii decyzji lub teorii użyteczności. Częściej stosuje się korygowanie wysokości stopy dyskontowej, analizę wrażliwości i analizę scenariuszy.

## **Ocena wybranych instrumentów analizy ryzyka projektów**

### **Symulacje Monte Carlo**

Metoda pozwala analizować ryzyko kosztowe i harmonogramowanie nie tylko dla poszczególnych działań, ale także dla całego projektu. W tej metodzie traktuje się ryzyko całościowo i łączne ryzyko projektu wyraża się z reguły jako rozkład skumulowanego prawdopodobieństwa łącznych kosztów oraz łącznego harmonogramu projektu.

Na dokładność wyników tej metody wpływa subiektywny charakter większości danych źródłowych wykorzystywanych w analizie. Analiza nie zwiększa widoczności ryzyka na niższym poziomie szczegółowości. Uzyskiwane dzięki niej wartości są rezultatem agregowania szczegółowych informacji dających w rezultacie informacje o ogólnym ryzyku projektu.

Trudność pojawiająca się przy stosowaniu symulacji Monte Carlo nie polega na zrozumieniu wyników czy nawet na zrozumieniu samych narzędzi, wiąże się ona raczej ze zgromadzeniem informacji na temat prawdopodobnych rozkładów czasu i kosztów dla poszczególnych działań w projekcie. Ze stosowaniem tej metody wiąże się również ryzyko wypływające z nieuchronnej złożoności i szczegółowości dostarczanych przez nią wyników.

Symulacja Monte Carlo jest oparta na solidnych podstawach matematycznych i logicznych, jednak wiarygodność wyników jest bezpośrednio zależna od jakości wprowadzanych danych. Istotną wartością tej metody jest to, że pozwala dokładnie określić skumulowane wartości prawdopodobieństw osiągnięcia celów budżetowych lub harmonogramowych.

Ze względu na to, że analiza Monte Carlo wymaga wielu powtarzających się obliczeń, do zastosowania tej metody w realizacji projektu rozwojowego niezbędne będą umiejętności liderów w posługiwaniu się odpowiednim oprogramowaniem komputerowym pozwalającym przeprowadzać analizę kosztów oraz analizę sieci.

### **Metodologia PERT**

Metoda PERT należy do klasyki zarządzania projektami. Poza tym, że była jedną z pierwszych metod harmonogramowania, stanowiła pierwsze znaczące narzędzie analizy ryzyka zorientowane na projekt. Wśród celów PERT znalazły się zarządzanie ryzykiem harmonogramowym poprzez ustalanie najkrótszego harmonogramu realizacji, nadzorowanie postępów projektu oraz zabezpieczenie i wykorzystanie zasobów niezbędnych do utrzymania harmonogramu.

Podstawą PERT jest zbiór równań matematycznych znanych jako równania Rungego-Kutty. Opracowuje się najlepsze i najgorsze scenariusze, którym przypisuje

suje się wagę zależnie od najbardziej prawdopodobnego zbioru zdarzeń. Ustala się czasy trwania dla każdego działania należącego do sieci projektu, a następnie oblicza się tak zwaną średnią PERT i odchylenie standardowe PERT. Pozwala to liderowi projektu ocenić prawdopodobieństwo osiągnięcia poszczególnych celów harmonogramu na podstawie sieci oraz obliczonych czasów trwania PERT. Ponieważ dla wielu organizacji harmonogram jest często sprawą kluczową, nie sposób przecenić znaczenia dokładnego harmonogramowania. Dzięki temu, że PERT uwzględnia więcej czynników przy ustalaniu czasów trwania poszczególnych działań w ramach projektu, uzyskiwane dzięki tej metodzie harmonogramy są bardziej realistyczne.

Metoda PERT może odegrać kluczową rolę w wyznaczaniu punktów kontrolnych, które są przecież funkcją harmonogramu. PERT łatwo zastosować do ustalenia prawdopodobieństwa osiągnięcia określonych punktów kontrolnych lub oceny ich realizmu. Wprawdzie metoda ta jest pomocna w tworzeniu harmonogramu, ale nie ułatwia zrozumienia danych wykorzystywanych przy projektowaniu.

PERT jest metodą stosowaną przez liderów projektu od wielu lat, ale jest wciąż wykorzystywana w ograniczonym zakresie. Jednak dzięki włączeniu narzędzi PERT do większości programów do zarządzania projektami, a także w wyniku zapotrzebowania na coraz większą dokładność harmonogramów PERT staje się obecnie metodą coraz bardziej popularną i coraz lepiej rozumianą.

### **Analiza sieciowa**

Koncepcja tworzenia harmonogramu za pomocą metod sieciowych nie jest obca liderom projektu. Harmonogramy sieciowe formalizują wewnętrzne funkcje i procesy projektu i pod postacią diagramu przedstawiają kolejne jego działania oraz zależności między nimi:

- Informują one o zależnościach pomiędzy innymi funkcjami i zespołami.
- Określają terminy ukończenia projektu nie tyle na podstawie arbitralnych decyzji, ile rzeczywistych parametrów wydajnościowych.
- Przybliżają zmiany dotyczące wymaganych zasobów w czasie, co jest szczególnie ważne w sytuacji, gdy trzeba dokonać jednoczesnej alokacji różnych zasobów do różnych działań.
- Dostarczają danych do tworzenia scenariuszy ryzyka.
- Zwracają uwagę na działania decydujące o dacie zakończenia projektu.

W przypadku wspomaganie projektowania analiza sieciowa okazuje się pomocna w wyjaśnianiu ryzyka harmonogramowego oraz ogólnych następstw związanych ze zmianą kierunku projektowania. Zagadnienia dotyczące harmonogramu mogą w pewnym stopniu wpływać na wybór źródeł. Dlatego analiza sieciowa również w tym procesie odgrywa pewną rolę.

Propozycja budżetu to prawdopodobnie obszar, w którym analiza sieciowa ma najmniejsze zastosowanie, choć poziom zaangażowania zasobów ma często wpływ na kształt budżetu. Jeśli wykorzystanie zasobów jest rozłożone w dłuższym okresie, budżet powinien być odpowiednio wyższy.

Analiza sieciowa ma kluczowe znaczenie w zarządzaniu ryzykiem, zważywszy na jej rolę w procesie nadzorowania realizacji kolejnych celów harmonogramowych. Analiza ta koncentruje się na zależnościach istniejących między poszczególnymi działaniami oraz ryzykiem, jakim te działania są obarczone. Wprawdzie niekiedy modele analizy sieciowej nie w pełni doceniają znaczenie ryzyka kosztowego, ale za to sprawdzają się doskonale w początkowych etapach projektu, kiedy stykamy się z największym ryzykiem harmonogramowym.

Podobnie jak w wypadku większości narzędzi, nie jest to jedyna metoda kompleksowej oceny i unikania ryzyka. Jednak w połączeniu z innymi narzędziami i technikami analiza sieciowa staje się bardzo przydatna.

## **Wnioski**

1. Zarządzanie ryzykiem projektów rozwojowych postrzega się często jako doraźne rozwiązania tworzone na potrzeby danego projektu lub przez lidera projektu. Istotą takiej metodologii jest jej konsekwencja oraz dbałość o: stosowanie zarządzania ryzykiem, odpowiednią wnikliwość tego procesu oraz wykorzystywanie na jego potrzeby najlepszych dostępnych rozwiązań organizacyjnych. Ryzyko każdego projektu jest inne ze względu na niepowtarzalny charakter każdego z nich, ale metodologia zarządzania ryzykiem zapewnia możliwie najdalej idącą konsekwencję. Umożliwia ona również przekazywanie zdobytych doświadczeń i wiedzy z projektu na projekt.
2. Przeprowadzona analiza istniejących metodyk zarządzania ryzykiem projektów pozwoliła na zaproponowanie zmodyfikowanych procedur podejścia do ryzyka projektów z punktu widzenia ich wartości i wpływu na rozwój jakości przedsiębiorstwa. Zaproponowana sześćoelementowa metodyka, składająca się z następujących etapów: identyfikacja zagrożeń, ocena zagrożeń, pomiar wielkości ryzyka, plan działań korygujących, monitorowanie ryzyka, doświadczenia na przyszłość umożliwia przekazywanie zdobytych doświadczeń i wiedzy z projektu na projekt, co w znacznym stopniu ograniczy ryzyko niezrealizowania projektu zgodnie z założeniami.
3. W ostatnich latach coraz większą popularność zdobywa koncepcja kompleksowego, zintegrowanego zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa ERM (*Enterprise-Wide Risk Management*). Zwolennicy kompleksowego zarządzania ryzykiem podkreślają, że jest to proces, który pomaga w całościowym postrzeganiu ryzyka firmy w celu optymalizacji zwrotu z inwestycji narażonych na ryzyko i w rezultacie maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy. ERM zakłada, że efektywne zarządzanie ryzykiem jest możliwe tylko wówczas, gdy realizowane jest na różnych poziomach, w każdej jednostce, w odniesieniu do każdego projektu. Zarządzanie ryzykiem powinno zatem dotyczyć zarówno pojedynczych projektów, jak i całości działań tak przedsiębiorstw zorientowanych produktowo czy projektowo, jak i organizacji tymczasowych.
4. Przeprowadzona analiza instrumentów oceny ryzyka projektów rozwojowych uświadamia, że w procesie przygotowywania projektu należy brać pod uwagę



i wykorzystać wiele instrumentów oceny ryzyka. Umiejętność w doborze instrumentów oceny ryzyka zależy od wiedzy i doświadczeń liderów projektów.

## Literatura

1. Baccarini D., Salm G., Love P.E.D., *Management of risk in IT projects*, Industrial Management and Data Systems 2004.
2. Butler C., *Tajniki Value at Risk. Praktyczny przewodnik zastosowań metody VaR*, K.E. Liber, Warszawa 2001.
3. Kerzner H., *Project Management. A System Approach to Planning Scheduling and Controlling*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995.
4. Kościelniak H., *Organizational and Financial Aspects of Functioning of Polish Companies*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
5. Kowalczyk J., Kusak A., *Decyzje finansowe firmy. Metody analizy*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
6. Mobey A., Parker D., *Risk evaluation and its importance to project implementation*, Work Study 2002.
7. Puto A., Brendzel-Skowera K., *Przegląd wybranych modeli rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, Zesz. Nauk. PCzest., Zarządzanie nr 1, 2001.
8. Standards Australia International Ltd, *Risk Management (AS/NZS 4360*. Sydney NSW. Australia 1999.

### PROJECT MANAGEMENT TOOLS FOR RISK LIMITS IN THE DEVELOPMENT PROCESS

**Abstract:** The companies which everyday experience of success, where failure of the projects are rare, the risk management is marginalised in the hope that the project leaders have excellent knowledge and skills and will bear in any difficult case. However, the risk will remain a secondary issue as long as the company experience of success. Sooner or later even in the best project something unexpected can happen, and the company will suffer the consequences, because the project leader did not prepare a solid strategy Article points the possibility of quantitative and qualitative project management tools to reduce the risks associated with business development. In practice, there is a rich collection of tools supporting decision-making process concerning the category of lost resources, missed deadlines or exceeding the project budget. The analysis of selected analytical instruments used in risk management of the project indicates that this process can be properly overseen.

**Keywords:** project management, risk in the project, qualitative and quantitative risk management tools

# WSPÓŁCZESNE ZAGROŻENIA PRACY PRZEDSIĘBIORCÓW - PRACOHOLIZM

Elżbieta Robak

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Artykuł dotyczy zagadnienia pracoholizmu jako zjawiska dysfunkcjonalnego dla współczesnego środowiska pracy, w tym także dla przedsiębiorców. Ukazano w nim charakterystykę pracoholików oraz skutki wywołane przez to uzależnienie. Zwrócono uwagę na przyczyny funkcjonowania przedsiębiorców, które mogą powodować zaburzenie równowagi między pracą a pozostałymi sferami ich życia. Opracowanie zawiera wyniki badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorców. Analizowano w nich zachowania przedsiębiorców związane z pracą ze szczególnym uwzględnieniem zagrożeń, jakie niesie pracoholizm.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorcy, pracoholizm

## Wstęp

Przedsiębiorcy stanowią specyficzną kategorię zawodową, podlegającą silnym obciążeniom w toku realizacji swoich działań. Często pracują oni pod presją konkurencji, która wymusza decyzje obarczone wysokim stopniem ryzyka. Zmuszeni są do podejmowania różnorodnych, coraz to bardziej nowatorskich form aktywności. Ponoszą odpowiedzialność za decyzje i inicjowane działania. Te i wiele innych czynników składa się na uciążliwość podejmowanej przez nich pracy. Chcąc skutecznie rywalizować na rynku, dzięki trafnym decyzjom i inicjatywom, przedsiębiorcy pracują, nie szczędząc czasu i zaangażowania. Zachowanie równowagi między sferą zawodową a innymi obszarami życia jest zatem dla współczesnych przedsiębiorców niewątpliwie utrudnione i stanowi poważne wyzwanie.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest problematyka pracoholizmu jako zagrożenia współczesnego środowiska pracy, w tym także dla działalności przedsiębiorców. W artykule przedstawiono badania ankietowe dotyczące tej ważnej problematyki. Celem podjętych badań była analiza zachowań przedsiębiorców dotycząca ich funkcjonowania zawodowego w kontekście zagrożenia pracoholizmem. Przyjęto w nich, że działalność przedsiębiorców związana jest z wieloma czynnikami, które utrudniają zachowanie równowagi między pracą a życiem pozazawodowym. Praca współczesnych przedsiębiorców stanowi bowiem korzystne podłoże, które w połączeniu z indywidualnymi predyspozycjami może spowodować uzależnienie od pracy.

## Zachowania przedsiębiorców a zagrożenie pracoholizmem

Przedsiębiorczość najczęściej utożsamiana jest z podejmowaniem działalności gospodarczej i sektorem MŚP, cechami osobowymi przedsiębiorcy i pracą na wła-

sny rachunek<sup>1</sup>. Takie rozumowanie wskazuje na fakt, że przedsiębiorczość najbardziej przejawia się w działaniu firmy i jest utożsamiana z decyzjami, jakie podejmuje właściciel, który zarządza daną firmą. Używa się wówczas takich określeń, jak: przedsiębiorcze postawy i zachowania ludzi, którzy właśnie dzięki przedsiębiorczości osiągnęli sukces finansowy<sup>2</sup>.

System wartości i przekonań wpływający na pozytywne postawy wobec przedsiębiorczości obejmuje „indywidualistycznego ducha gospodarki rynkowej”, który przejawia się poprzez przykładanie wysokiej rangi do osiągnięć materialnych i zawodowych, pozytywną ocenę niezależności od innych osób oraz akceptację rywalizacji w kontaktach międzyludzkich<sup>3</sup>. Wśród wielu cech człowieka, które świadczą o jego przedsiębiorczości, do najważniejszych zalicza się: skłonność do podejmowania ryzyka, konsekwencja, duch inicjatywy, pomysłowość, zaradność oraz odpowiedzialność za decyzje i działania. Tym, co popycha człowieka przedsiębiorczego do działania, jest potrzeba rywalizacji, ambicja, chęć wykazania się swoimi umiejętnościami, zdolnościami oraz odpowiednia atrakcyjność celu i poziom natężenia motywacji potrzebnej do jego osiągnięcia.

Według Z. Kurka człowiek przedsiębiorczy to człowiek, który:

- woli sam podejmować decyzje,
- pragnie widzieć rezultaty tego, co robi,
- chce mieć możliwość odgrywania aktywnej roli w zespole,
- ma w sobie duży ładunek energii,
- jest innowatorem,
- potrafi wykorzystywać pojawiające się szanse,
- ma specyficzne podejście do dysponowania zasobami, potrafi wykorzystywać zasoby intelektualne<sup>4</sup>.

Istotną wartością związaną z przedsiębiorczością jest niezależność, jednak okupiona jest ona szeregiem wyrzeczeń, do których należy między innymi ograniczenie czasu poświęcanego na życie osobiste. Praca przedsiębiorcy nie może być normowana czasowo i często przedsiębiorca pracuje tak długo, jak tego wymaga rodzaj podejmowanego przez niego przedsięwzięcia oraz jego kondycja fizyczna i psychiczna. Jej przebieg wymaga często rezygnacji z ustalonego schematu działania i wyboru innego, korzystniejszego. Przedsiębiorca musi być więc elastyczny w planowaniu obowiązków zawodowych, a co za tym idzie, również swojego życia prywatnego. Ta specyfika pracy niesie ze sobą uzasadnione trudności w zachowaniu równowagi pomiędzy sferą funkcjonowania zawodowego i prywatnego.

Przedsiębiorcy działający na współczesnym rynku powinni charakteryzować się dużą aktywnością własną i samodzielnością w rozwiązywaniu różnorodnych problemów, gdyż tylko takie osoby są w stanie efektywnie kierować swoją firmą i skutecznie ją przekształcać tak, aby zwiększać swą rynkową opłacalność. Specy-

<sup>1</sup> B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 33.

<sup>2</sup> W. Walczak, *Miary i kryteria oceny przedsiębiorczości*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2010, nr 3 (722), s. 6.

<sup>3</sup> E. Wesołowska, *Psychologiczny portret prywatnego przedsiębiorcy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003, s. 107.

<sup>4</sup> Z. Kurek, *Wprowadzenie do przedsiębiorczości*, Wydawnictwo OWSIZ, Olsztyn 2001, s. 11.

fika ich pracy wymagająca dużego zaangażowania i inicjatywy oraz stresujące warunki działania dobrze wpisują się zatem w uwarunkowania sprzyjające pracoholizmowi.

Pracoholizm postrzegany jest jako „znak współczesnych czasów”, bowiem stanowi pewną normę zachowań związanych z pracą, dobrze wpisujących się w kulturowo wyznaczone i legitymizowane cele dążenia do sukcesu oraz samorealizacji. Zakłada się, że pracoholicy stanowią około 5% populacji, co znaczyłoby, że co 20 człowiek jest uzależniony od pracy<sup>5</sup>.

Pracoholizm ma charakter wielowymiarowy i wieloaspektowy, który można określić jako zespół uzależnienia od pracy. Najważniejszym elementem tego uzależnienia jest pewne specyficzne ustosunkowanie człowieka do wykonywanego zajęcia o charakterze przymusu pracy, który odnosi się do sposobu wykonywania czynności polegającego na niekontrolowanej, kompulsywnej potrzebie nieustannej pracy. Objawia się to brakiem kontroli swojego zachowania związanego z pracą, brakiem możliwości przerywania pracy lub myślenia o pracy z własnej woli, tzw. „wylączenia się”. Przymus pracy występuje na poziomie umysłowym, posiada wewnętrzny, poznawczy charakter oraz istnieje mimo negatywnych skutków dla zdrowia psychofizycznego oraz zaburzeń w społecznym funkcjonowaniu człowieka, powodując brak zadowolenia z pracy i życia<sup>6</sup>.

J.E. Karney uważa, że pracoholizm to zespół elementów uzależnienia. Człowiek dotknięty tym nałogiem nie jest w stanie uwolnić się od samej pracy lub od natrętnych myśli o niej<sup>7</sup>.

Podsumowując różne ujęcia definicyjne pracoholizmu, należy stwierdzić, że ciężka praca kosztem innych ważnych życiowych ról i wewnętrzny przymus pracy to dwa kluczowe aspekty tego uzależnienia<sup>8</sup>.

Pracoholizm należy do nałogów związanych z rozwojem nowych technologii, stylów życia czy nowych form pracy, ale jako jedyny jest oceniany pozytywnie. Do pracoholizmu można się przyznawać bez wstydu. Uważanie siebie za pracoholika traktowane jest jako eksponowanie zalet, takich jak upór czy pracowitość<sup>9</sup>.

Pracoholizm stanowi zatem cały zespół czynników uzależnienia. Osoba nim dotknięta odczuwa nieustanną potrzebę pracy jednocześnie usuwając ze swojego życia wszystkie inne formy aktywności niezwiązanej z pracą.

Zdaniem J.E. Karney, obsesja nieustannej pracy wynika zwykle z potrzeby rywalizacji i lęku przed krytyczną oceną. Wykonywany zawód, jego treść, zarobione pieniądze przestają dawać satysfakcję. Brakuje czasu nawet na ich wydawanie. Urlopy wydają się stratą czasu, topnieje liczba przyjaciół, a kontakty z rodziną stają się powierzchowne<sup>10</sup>.

<sup>5</sup> A. Jachnis, *Psychologia organizacji - kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008, s. 202.

<sup>6</sup> E. Woydyło, *Charakterystyka problemu uzależnienia od pracy w świetle dotychczasowych badań*, „Nowiny Psychologiczne” 2003, nr 3, s. 36.

<sup>7</sup> J.E. Karney, *Psychopedagogika pracy*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2007, s. 397.

<sup>8</sup> T. Ng, K. Sorensen, D. Feldman, *Dimensions antecedents and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension*, „Journal of Organizational Behavior” 2007, No. 28, s. 112.

<sup>9</sup> A. Mandal, *Nowe nałogi współczesnego człowieka*, „Problemy Opiekuńczo Wychowawcze” 2006, nr 7, s. 11.

<sup>10</sup> J.E. Karney, *Psychopedagogika ...*, op. cit., s. 398.

L. Mieścicka sądzi, że pracoholikiem można stać się w każdym wieku i w każdym zawodzie, a sposobów wchodzenia w ten nałóg jest tyle, ilu dotkniętych nim ludzi. Każdy człowiek ma bowiem własną drogę do uzależnienia, na którą składają się charakterystyczne dla niego cechy osobowości, wyposażenie genetyczne, osoby towarzyszące mu w życiu oraz odmienne dla każdego sploty okoliczności. Istnieją jednak wspólne dla wszystkich prawidłowości, które pozwalają określić, czym jest uzależnienie od pracy<sup>11</sup>.

Pracoholizm jest nałogiem złożonym i wielowymiarowym, obejmującym wiele obszarów funkcjonowania jednostki. Konsekwencje tego nałogu również są złożone i wielowymiarowe. Pracoholizm negatywnie wpływa nie tylko na samego człowieka, środowisko, w którym on pracuje, ale również na jego życie rodzinne.

Skutki pracoholizmu powodują wiele nieprzyjemnych odczuć, takich jak:

- przeciążenie psychofizyczne, będące przyczyną niskiej jakości i niskiej wydajności pracy;
- załamania, którym towarzyszą okresowe ataki zmęczenia i osłabienie;
- zmęczenie przybierające formę fizycznego i emocjonalnego wyczerpania albo nadaktywności;
- wypalenie zawodowe będące skrajnym stadium pracoholizmu;
- zaburzenia osobowości, problemy z wyrażaniem uczuć;
- nieodpowiedzialne i bezwzględne zachowania wobec innych, prowadzące do konfliktów<sup>12</sup>.

Spojrzenie na prawdziwe wartości i znaczenie życia zostaje u pracoholików zakłócone, bowiem traktowanie pracy jako największej wartości wiąże się z pomijaniem innych sfer życia. Traktują oni pracę jako swoistą ucieczkę od bliskich, intymnych relacji z ludźmi. U pracoholików obserwuje się zanik zainteresowań, hobby i brak zajmowania się sprawami, które nie są związane z pracą, z jednoczesnym traktowaniem innych zajęć w kategoriach pracy. Osoby uzależnione od pracy charakteryzują się niezdrowym stosunkiem do czasu wolnego i nie potrafią odpoczywać. Nawet w czasie wolnym są zaabsorbowane własną pracą, ciągle o niej myślą i mają wyrzuty sumienia, że nie pracują<sup>13</sup>.

### **Badania przedsiębiorców w aspekcie zagrożenia pracoholizmem**

Różnorodne odniesienia pracoholizmu do współczesnego środowiska pracy wywołują szereg pytań dotyczących zagrożeń, jakie niesie ze sobą to uzależnienie. Problematyka ta jest jednak bardzo złożona badawczo, bowiem oprócz czasu pracy w analizie tego zjawiska mamy do czynienia z wieloma innymi, trudnymi do zbadania czynnikami. Należą do nich między innymi: indywidualne postawy wobec

---

<sup>11</sup> L. Mieścicka, *Pracoholizm*, Wydawnictwo Instytut Psychologii Zdrowia, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa 2006, s. 20.

<sup>12</sup> A. Jachnis, *Psychologia ...*, op. cit., s. 208.

<sup>13</sup> Por.: A. Jachnis, *Psychologia ...*, op. cit., s. 205; E. Hornowska, J. Paluchowski, *Praca - skrywana obsesja: wyniki badań nad zjawiskiem pracoholizmu*, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań 2007, s. 37; N. Ogińska-Bulik, *Uzależnienie od czynności - mit czy rzeczywistość*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 34.

pracy i sukcesu zawodowego, zaangażowanie w pracę, indywidualne poczucie równowagi praca-życie, samopoczucie pracownika w kontekście jakości życia i zadowolenia z pracy.

Funkcjonowanie przedsiębiorców, ze względu na specyfikę ich pracy wymagającej dużego zaangażowania w codziennej rywalizacji z konkurencją rynkową, stanowi szczególnie podłoże dla pracoholizmu. Praca przedsiębiorcy wymaga niewątpliwie szczególnej aktywności, zaangażowania, samodyscypliny i umiejętności związanych z zarządzaniem własnym czasem. Jak z tymi trudnościami radzą sobie przedsiębiorcy? Czy w ich sposobie funkcjonowania można odnaleźć zachowania i postawy charakterystyczne dla osób uzależnionych od pracy? To pytania stanowiące podstawy przyjętej problematyki badawczej.

Przedmiotem podjętych badań było zagadnienie pracoholizmu i związane z nim funkcjonowanie osób pracujących na własny rachunek. Analizowano w nich zachowania przedsiębiorców związane z pracą ze szczególnym uwzględnieniem zagrożeń, jakie niesie pracoholizm.

Badania ankietowe zostały przeprowadzone wśród wybranych przedsiębiorców prowadzących mikro i małe firmy w województwie śląskim. Wzięło w nich udział 137 przedsiębiorców posiadających jednoosobowe firmy bądź zatrudniających niewielu pracowników. Ta specyfika firm powodowała, że ich właściciele zaangażowani byli w różnorodne działania wynikające z faktu prowadzenia działalności gospodarczej. Respondenci mieli przedsiębiorstwa o różnym profilu działalności, głównie usługowe i handlowe o zróżnicowanym czasie funkcjonowania. Wśród właścicieli firm znajdowały się 83 kobiety i 54 mężczyzn, z różnego przedziału wiekowego, o zróżnicowanym wykształceniu - w większości średnim. Wśród ankietowanych znajdowały się zarówno osoby posiadające rodzinę i dzieci, jak i osoby samotne.

Odwołując się do charakterystycznego ujęcia w definiowaniu zjawiska pracoholizmu, jako długotrwałej, ciężkiej pracy ograniczającej czas i energię w innych sferach funkcjonowania człowieka, umieszczono w kwestionariuszu szereg pytań odnośnie do czasu pracy badanych.

Jak wynika z pozyskanych danych, 44% ankietowanych przedsiębiorców poświęca na pracę zwykle 6 dni w tygodniu, 31% badanych pracy poświęca 5 dni w tygodniu, a tylko 5% ankietowanych określiło, iż pracuje mniej niż 5 dni w tygodniu. Co piąty przedsiębiorca stwierdził natomiast, że pracuje każdego dnia.

Na pytanie o pracę w weekendy i święta najwięcej respondentów - 35% odpowiedziało, że czasami wtedy pracuje, niemal co trzeci badany przedsiębiorca - 31% często pracuje w weekendy i święta, 23% ankietowanych rzadko pracuje, tym czasie, a tylko 11% badanych nigdy.

Wśród 67 badanych przedsiębiorców, którzy stwierdzili, że pracują „po godzinach”, najczęściej jako powód tej pracy podawano: chęć zwiększenia zysków - 32 osoby, konieczność spłacenia zobowiązań finansowych - 24 osoby, zdobycie większego doświadczenia - 16 osób, ucieczkę od problemów życiowych - 7 osób, rozwój zainteresowań zawodowych - 7 osób oraz utrzymanie rodziny, specyfikę funkcjonowania firmy czy nadrabianie zaległości - 5 osób.

Istotną kwestią w analizie zjawiska pracoholizmu jest umiejętność wypoczynku i regeneracji sił wyczerpanych ciężką pracą zawodową. W związku z tym poproszono respondentów o wypowiedzi odnośnie do spędzania przez nich urlopów i czasu poza pracą.

Na zadane pytanie dotyczące korzystania z urlopu wypoczynkowego 80% badanych osób odpowiedziało, że korzystało z urlopu podczas prowadzenia własnej firmy, natomiast 20% badanych nie korzystało nigdy z urlopu, mimo że 84% ankietowanych przedsiębiorców prowadziło swoje firmy dłużej niż jeden rok.

Wśród 109 osób, które na pytanie, czy podczas prowadzenia własnego biznesu korzystali z urlopu wypoczynkowego, odpowiedziało twierdząco, 76% korzystało z tego urlopu w ciągu ostatniego roku, ale niemal co czwarty z nich nie wykorzystał urlopu wypoczynkowego w ostatnim roku.

Ważnym wskaźnikiem zachowań typowych dla pracoholizmu jest obok funkcjonowania zawodowego umiejętność wypoczywania związana z oddzieleniem sfery zawodowej od prywatnej. W związku z tym badanych przedsiębiorcom zadano pytanie czy podczas urlopów kontrolują w różnorodny sposób swoje przedsiębiorstwa? Spośród 109 osób korzystających z urlopu wypoczynkowego aż 51% stwierdziło, że zawsze kontroluje swoje firmy podczas urlopu, 32% rzadko je kontroluje, natomiast 17% z korzystających z urlopu nigdy nie kontroluje w tym czasie swojej firmy.

Na pytanie, jak przedsiębiorcy oceniają swój czas po pracy - 42% ankietowanych odpowiedziało, że często miło potrafi spędzać czas wolny od pracy, 39% odpowiedziało, że czasami miło spędza wolny od pracy czas, 18% rzadko miło spędza wolny od pracy czas, a 1% badanych przedsiębiorców skwitowało, że nigdy nie spędza miło wolnego od pracy czasu. 63% respondentów potwierdziło posiadanie zainteresowań niezwiązanych z prowadzoną firmą, natomiast 37% ankietowanych przedsiębiorców stwierdziło, że nie posiada żadnych zainteresowań pozazawodowych.

Ocena samopoczucia to kolejny istotny czynnik wskazujący na kondycję psychofizyczną osób prowadzących własne firmy. Badani przedsiębiorcy najczęściej skarżyli się na: zmęczenie - 101 odpowiedzi, zdenerwowanie, które zaznaczyło 68 osób, zmienne nastroje - 47 wskazań. Na bóle głowy skarżyły się 43 osoby, a problemy ze snem zaznaczyło 38 osób. 21 ankietowanych wskazało na problemy z koncentracją uwagi, 15 osób na problemy z zapamiętywaniem, 10 osób na niestrawność, 4 osoby wymieniły inne przypadłości, jak: bóle karku, bóle kręgosłupa. Jak wynika z wymienionych dolegliwości wiele z nich może mieć podłoże w długotrwałym stresie i braku regeneracji sił poprzez odpowiedni wypoczynek. Co charakterystyczne, mimo wielu dolegliwości, na które uskarżali się respondenci w czasie choroby, aż 78% z nich nie korzysta ze zwolnień lekarskich.

Z przedstawionych wyników rysuje się obraz, w którym zachowania i odczucia wśród części badanych przedsiębiorców wskazują na ich zagrożenie pracoholizmem. Do refleksji tych skłania nie tylko czas, jaki poświęcają oni pracy zawodowej w tygodniu oraz w weekendy i święta, ale i informacja, iż 20% badanych nie korzystało nigdy z urlopu. Jednym z sygnałów nałogu pracy jest nieumiejętność zachowania równowagi praca-życie, o czym świadczy to, że ponad 80% badanych kontroluje swoje firm w trakcie urlopu.

Czas pracy, nieumiejętność korzystania z urlopu, brak pozazawodowych zainteresowań u 37% ankietowanych wskazują wyraźnie, że część badanych przedsiębiorców jest pracoholikami bądź ma wyraźne skłonności, aby się nimi stać. Jednak, jak wynika z deklaracji respondentów, rodzina stanowi dla badanych przedsiębiorców wartość najważniejszą, co powoduje, że wielu z nich nie wpadło w ten niebezpieczny nałóg. Docenianie wartości związanych z życiem rodzinnym jest bowiem istotnym czynnikiem pozwalającym, mimo różnych uwarunkowań wynikających ze specyfiki działalności przedsiębiorców, zachować równowagę między pracą a życiem osobistym.

## Zakończenie

Pomimo iż zjawisko pracoholizmu często utożsamiane jest z zaangażowaniem w pracę, to jednak istotną różnicę pomiędzy nimi stanowi fakt, że osoby uzależnione nie potrafią określić granicy pomiędzy pracą a innymi obszarami swojego życia. Pracoholicy poświęcając zbyt dużo czasu i energii pracy zaniedbują tym samym inne sfery swojego życia<sup>14</sup>.

Granica między pracowitością a pracoholizmem jest dość płynna i o ile pracowitość jest bez wątpienia cechą pożądaną i wysoko cenioną w różnych kręgach społecznych, o tyle pracoholizm - jak każde uzależnienie - prowadzi do degradacji fizycznej, psychicznej i społecznej jednostki.<sup>15</sup>

Ze względu na liczne zadania o wysokim stopniu trudności i szeroki zakres ponoszonej odpowiedzialności przedsiębiorcy coraz więcej czasu poświęcają życiu zawodowemu. Konieczność dużego zaangażowania się w prowadzenie firmy powoduje, iż częstokroć pracują oni więcej godzin niż przeciętni pracownicy i trudno jest im w związku z tym utrzymać równowagę między pracą a innymi obszarami życia.

Jak wynika z przedstawionych badań w zachowaniach części przedsiębiorców wyraźne są symptomy świadczące o zagrożeniu pracoholizmem. Jest to zjawisko szczególnie groźne dla efektywnego funkcjonowania w tej roli zawodowej, ponieważ prowadzi często do wypalenia zawodowego, uniemożliwiając aktywność w podejmowaniu nowych inicjatyw. Warto zatem podejmować badania i refleksje dotyczące tej problematyki, bowiem odgrywa ona niezwykle ważną rolę w analizie współczesnego środowiska pracy, w tym także działalności przedsiębiorców.

## Literatura

1. Hornowska E., Paluchowski J., *Praca - skrywana obsesja: wyniki badań nad zjawiskiem pracoholizmu*, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań 2007.
2. Jachnis A., *Psychologia organizacji - kluczowe zagadnienia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
3. Karney J.E., *Psychopedagogika pracy*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2007.

<sup>14</sup> W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, M.A. van der Heijden, J.T. Priins, *Workaholism, burnout and well-being among junior doctors: The mediating role of role conflict*, "Work & Stress" 2009, Vol. 23, No. 2, s. 156-157.

<sup>15</sup> J. Moczydłowska, *Uzależnienie od pracy*, „Problemy alkoholizmu” 2000, nr 2, s. 6.



4. Kurek Z., *Wprowadzenie do przedsiębiorczości*, Wydawnictwo OWSIZ, Olsztyn 2001.
5. Mandal A., *Nowe nałogi współczesnego człowieka*, „Problemy Opiekuńczo Wychowawcze” 2006, nr 7.
6. Mieścicka L., *Pracoholizm*, Wydawnictwo Instytut Psychologii Zdrowia, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa 2006.
7. Moczydłowska J., *Uzależnienie od pracy*, „Problemy alkoholizmu” 2000, nr 2.
8. Ng T., Sorensen K., Feldman D., *Dimensions antecedents and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension*, “Journal of Organizational Behavior” 2007, No 28.
9. Ogińska-Bulik N., *Uzależnienie od czynności - mit czy rzeczywistość*, Difin, Warszawa 2010.
10. Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
11. Robak E., *Pracoholizm i jego odniesienia do zarządzania międzynarodowym personelem*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji. Nowe trendy, strategie, techniki*. Monografia pod red. A. Pabiana, Wyd. WZPCzest., Częstochowa 2009.
12. Robak E., *Rola menedżera w kreowaniu pozytywnego klimatu pracy*, Zesz.Nauk.PCzest. Zarządzanie nr 3, Częstochowa 2011.
13. Schaufeli W.B., Bakker A.B., van der Heijden M.A., Priins J.T., *Workaholism, burnout and well-being among junior doctors: The mediating role of role conflict*, “Work & Stress” 2009, Vol. 23, No. 2.
14. Walczak W., *Miary i kryteria oceny przedsiębiorczości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2010, nr 3 (722).
15. Wesołowska E., *Psychologiczny portret prywatnego przedsiębiorcy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003.
16. Woydyłło E., *Charakterystyka problemu uzależnienia od pracy w świetle dotychczasowych badań*, „Nowiny Psychologiczne” 2003, nr 3.

## **CONTEMPORARY RISKS OF ENTREPRENEURS' WORK - WORKAHOLISM**

**Abstract:** The article shows workaholism as a dysfunctional phenomenon to contemporary work environment, including entrepreneurs. The paper shows the characteristics of workaholics in relation to symptoms and consequences of that addiction. Attention was paid to causes of the entrepreneurs' functioning, which may cause an imbalance between work and other spheres of their lives. The study contains results of studies conducted among entrepreneurs. They analyzed the entrepreneurs' behavior connected with work, with particular reference to the risks posed by workaholism.

**Keywords:** entrepreneurs, workaholism

# ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA W OPARCIU O PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ EKOLOGICZNĄ

Oksana Seroka-Stolka

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Artykuł przedstawia rozważania związane z możliwościami rozwoju przedsiębiorstwa w oparciu o przedsiębiorczość ekologiczną. W opracowaniu zaakcentowano dwa ważne wyróżniki przedsiębiorczości ekologicznej, tj. proaktywność oraz innowacyjność ekologiczną. Przedsiębiorstwa stosujące strategie innowacyjności ekologicznej prezentują najwyższy poziom proaktywności i są przykładem orientacji przedsiębiorczej, uwzględniającej aspekt ekologiczny. W artykule zwrócono uwagę na fakt, że przedsiębiorczość ekologiczna powinna mieć także charakter odpowiedzialny.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość ekologiczna, proaktywność, innowacyjność ekologiczna

## Wstęp

Rosnąca świadomość ekologiczna społeczeństwa wobec zagrożeń środowiska przyrodniczego powoduje, że działania przedsiębiorstw skierowane są na osiągnięcie lepszych rezultatów, niż wynika to z obowiązujących wymagań zarówno prawnych, jak i społecznych. Działania takie mogą przybierać charakter proekologiczny, który może stanowić szansę dla proaktywnego rozwoju przedsiębiorstwa. Proaktywność jako jedna z wyróżników przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości ekologicznej, powinna uwzględniać także aspekty odpowiedzialności ekologicznej. Działania przedsiębiorcze uwzględniające odpowiedzialność ekologiczną są przykładem realizacji odpowiedzialnej przedsiębiorczości ekologicznej. Innowacyjność ekologiczna jest z kolei najwyższym poziomem proaktywności reprezentowanym przez przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych możliwości rozwoju przedsiębiorstw w oparciu o proaktywność i innowacyjność ekologiczną jako wyróżników przedsiębiorczości ekologicznej.

## Pojęcie przedsiębiorczości ekologicznej

W ujęciu historycznym w literaturze wyróżniamy trzy główne podejścia do przedsiębiorczości, odnoszące się do roli podmiotu działalności gospodarczej, procesu tworzenia nowych przedsięwzięć, tworzenia i wykorzystywania szans prowadzących do odnowy strategicznej istniejących organizacji.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> M. Bratnicki, *Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2008, nr 6, s. 17-22.

Przedsiębiorczość oznacza przekształcenie idei w biznes w sposób proaktywny w powiązaniu z przewyciężeniem ryzyka.<sup>2</sup> Generalnie wyróżnia się przedsiębiorczość indywidualną, wewnętrzną (korporacyjną) i rodzinną.<sup>3</sup>

Proces globalizacji i rozszerzanie się rynków mają wpływ na zachowania przedsiębiorcze, które mogą prowadzić do proaktywnego rozwoju organizacji. Wśród cech orientacji przedsiębiorczej, o szczególnym znaczeniu w funkcjonowaniu poszczególnych organizacji, wymienia się także innowacyjność i proaktywność.<sup>4</sup>

W literaturze pojawia się również pojęcie przedsiębiorczości ekologicznej (*environmental entrepreneurship*), definiowanej jako aktywność przedsiębiorstwa z korzyścią dla środowiska naturalnego.<sup>5</sup> Ta aktywność przedsiębiorstwa powinna uwzględniać wartości ekologiczne wyznawane przez konsumentów, oddziaływania regulacyjne państwa i proekologiczne oddziaływanie rynku. „Zielona” przedsiębiorczość może być wykorzystywana w licznych niszach rynkowych, które osoby indywidualne lub przedsiębiorstwa mogą identyfikować w sposób przedsiębiorczy. Identyfikacja może opierać się na tworzeniu nowych produktów i usług oraz metod marketingowych.<sup>6</sup>

Przedsiębiorczość ekologiczna daje nowe możliwości rozwoju przedsiębiorstwa, stanowiąc jednocześnie przejaw odpowiedzialnych zachowań przedsiębiorstw, uwzględniających czynnik ekologiczny. Proekologiczny i przedsiębiorczy model biznesu powinien uwzględniać specyfikę sektora działalności również z punktu widzenia innowacyjności.

Proekologiczny model biznesu uwzględniający podejście związane z odpowiedzialnością ekologiczną może być budowany z wykorzystaniem czterech zasadniczych komponentów, do których należą: strategiczne wybory, sieci wartości, kreowanie wartości i zdobywanie wartości. Czynnikiem łączącym wymienione komponenty modelu jest kultura organizacyjna. Istotne jest uwzględnienie dla modelu proekologicznego, wykorzystującego proekologiczną orientację przedsiębiorczą: strategicznych kompetencji ekologicznych opartych na zarządzaniu wiedzą, uczeniu się i kapitału intelektualnego (zielony kapitał intelektualny<sup>7</sup>). W zakresie sieci wartości uwzględnić należy tworzenie powiązań w ramach ekologii przemysłu oraz sieci przedsiębiorstw i inteligentnej administracji publicznej wraz z organizacjami ekologicznymi non profit. W zakresie z kolei kreowania wartości decydującą rolę odgrywa właściwe wykorzystanie zasobów i efektywność procesów wzdłuż łańcucha wartości z uwzględnieniem wymogów ekologicznych. W proekologicznym modelu przedsiębiorczości zdobywanie wartości odbywa się poprzez wyróżnianie się innowacyjnością i jakością ekologiczną, opartą na wzroście świa-

<sup>2</sup> A. Chodyński, *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, 2.

<sup>3</sup> A. Chodyński, *Przedsiębiorczość i innowacyjność a kompetencje - aspekty strategiczne*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas „Zarządzanie” 2008, z. 2.

<sup>4</sup> M. Bratnicki, *Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości ...*, op. cit., s. 17-22.

<sup>5</sup> L.U. Hendrickson, D. Tuttle, *Dynamic management of the environment at enterprises: a qualitative analysis*, „Journal of Organizational Change Management” 1997, vol. 10, nr 4, s. 360-363.

<sup>6</sup> M. Schaper, *The essence of ecopreneurship*, „Green Management International” 2002, vol. 38, s. 26-38.

<sup>7</sup> Yu-Shan Chen, *The Positive Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantages of Firms*, „Journal of Business Ethics” 2008, 77, s. 271-286.

domości ekologicznej społeczeństwa i wszystkich interesariuszy. Proekologiczny model biznesu może być oparty również na założeniach społecznej ekologicznej odpowiedzialności biznesu (ECSR), uwzględniając proaktywność przedsiębiorstwa.

### **Proaktywność przedsiębiorstwa jako wyznacznik przedsiębiorczości ekologicznej**

Rosnące wymagania wobec ochrony środowiska naturalnego sprawiają, że ważnym czynnikiem w rozwoju przedsiębiorstwa staje się odpowiedzialność ekologiczna biznesu, oparta na proaktywnej orientacji przedsiębiorstwa. Proaktywność wynikająca z antycypowania zdarzeń, które pojawiają się w otoczeniu organizacji, będzie skutkować realizacją procesu przedsiębiorczego, który powinien uwzględniać także aspekty odpowiedzialności ekologicznej. Według Chodyńskiego, odpowiedzialna przedsiębiorczość uwzględnia nie tylko przesłanki wynikające z korzyści ekonomicznych, ale bierze także pod uwagę realizację celów społecznych i ekologicznych, zaspokajając potrzeby interesariuszy.<sup>8</sup>

Proaktywny rozwój przedsiębiorstwa realizowany w oparciu o odpowiedzialną przedsiębiorczość powinien uwzględniać aspekt ekologiczny ze względu na ekoefektywny rozwój przedsiębiorstwa (*eco-efficient development*) poprzez:

- wzrost efektywności procesów,
- uwzględnienie ekoefektywności w projektowaniu produktów,
- działania dotyczące produktów mające na celu eliminację odpadów,
- obniżenie materiałochłonności produktów.<sup>9</sup>

Proaktywny rozwój przedsiębiorstwa w oparciu o aspekt ekologiczny odbywa się w ciągłej interakcji z interesariuszami. Zakres wpływu interesariuszy w relacji z przedsiębiorstwem jest różny. Przedsiębiorstwo może wykazywać również przejaw proaktywności poprzez realizację założeń CSR wobec społeczności lokalnych we wsparciu przedsiębiorczości lokalnej i regionalnej.

W literaturze przedmiotu spotyka się kilka nurtów związanych z rozwojem strategii proaktywnych opartych na czynniku ekologicznym. Wiążą się one z wpływem czynników zewnętrznych i wewnętrznych organizacji. Wpływ czynników wewnętrznych dotyczy podejścia kadry zarządzającej do problematyki ochrony środowiska, wyznawanymi przez nich wartościami ekologicznymi oraz cechami osobowościowymi, przywództwem i mistrzostwem organizacyjnym. Czynniki zewnętrzne wpływające na ekologiczne strategie proaktywne związane są z oddziaływaniem interesariuszy i czynnikami regulacyjnymi oraz ich wpływem na zdolności organizacji w realizacji strategii proekologicznych. Proaktywność przedsiębiorstw można rozumieć także jako dobrowolne praktyki i inicjatywy w zakresie

---

<sup>8</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2011.

<sup>9</sup> P. Ryan, *Sustainability partnerships: eco-strategy theory in practice?* "Management of Environmental Quality: An International Journal" 2003, Vol. 14, 2/3, 256-279.

działań w obszarze nie tylko ekonomicznym i społecznym, ale także ochrony środowiska.<sup>10</sup>

Na podstawie badań empirycznych wnioskuje się, że poziom proaktywności polskich przedsiębiorstw jest zróżnicowany pod względem wielkości przedsiębiorstw, rodzaju prowadzonej działalności i jej lokalizacji, stopnia internacjonalizacji, miejsca w łańcuchu wartości, postaw kierownictwa i ich motywacji, orientacji strategicznej oraz przede wszystkim oddziaływania interesariuszy.<sup>11</sup>

Większość badań przedstawionych w literaturze najczęściej dotyczy zachowań proekologicznych przedsiębiorstw dużych i tym samym wskazywało się do tej pory, że duże przedsiębiorstwa reprezentowały najwyższy poziom proaktywności. Badania polskich przedsiębiorstw dowodzą, że poziom proaktywności jest najwyższy dla przedsiębiorstw produkcyjnych, a najniższy obserwuje się w przedsiębiorstwach handlowych.<sup>12</sup>

Od pewnego czasu zauważalny jest jednak wzrost zainteresowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw problematyką ochrony środowiska w działalności przedsiębiorstwa. To od nich zależeć będzie redukcja wpływu na środowisko naturalne. Podkreśla się, że firmy z sektora MŚP częściej przyjmują strategię reaktywne aniżeli proaktywne w zakresie problematyki ochrony środowiska.<sup>13</sup> Paradoksalnie jednak to małe i średnie firmy posiadają większy potencjał do bycia proaktywnym w porównaniu do dużych przedsiębiorstw. Większy potencjał proaktywnych strategii wyraża się w małych firmach poprzez m.in. szybszą komunikację, często poprzez wizję właściciela, większą elastyczność w dostosowaniu się do burzliwego otoczenia. Ważną rolę w realizacji strategii proaktywnych odgrywa ekopresiębiorca, który najpierw rozważa wpływ na środowisko naturalne, a dopiero potem rozpatruje opłacalność podejmowanych decyzji.<sup>14</sup> Takie zachowanie wynika, z wysokiej świadomości ekologicznej, która wpływa na proekologiczną postawę kadry zarządzającej i sprzyja traktowaniu priorytetowo celów ekologicznych przedsiębiorstwa. Na podstawie badania przeprowadzonego przez autorkę wśród przedsiębiorców MŚP regionu częstochowskiego wynika, że poziom ich świadomości ekologicznej wymaga edukacji ekologicznej.<sup>15</sup> Realizacja procesu edukacyjnego jest przedsięwzięciem długofalowym i kosztownym, ponieważ wy-

---

<sup>10</sup> J. González-Benito, O. González-Benito, *A review of determinant factors of environmental proactivity*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15/2, s. 87-102.

<sup>11</sup> A. Ryszko, *Proaktywne zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” 2009, 5, s. 33-36.

<sup>12</sup> Tamże.

<sup>13</sup> J.A. Aragón-Correa, N. Hurtado-Torres, S. Sharma, V.J. Gracia-Morales, *Environmental Strategy and performance in small firms: a resources-based perspective*, „Journal of Environmental Management” 2008, 86, s. 88-103; J. Yu, J.N.B. Bell, *Building a sustainable business in China's small and medium-sized enterprises (SMEs)*, „Journal of Environmental Assessment Policy and Management” 2007, Vol. 9, s. 19-43.

<sup>14</sup> M.J. Kotchen, *Some microeconomics of eco-entrepreneurship*, [w:] *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth* ed. Gary D. Libecap, Emerald Group Publishing Limited 2009.

<sup>15</sup> O. Seroka-Stolka, *Świadomość ekologiczna przedsiębiorców z sektora MŚP*, Zeszyty Naukowe PCz 2012, nr 5.

maga systematycznych szkoleń i ciągłej ewaluacji ich wyników.<sup>16</sup> Należy pamiętać, że postawy młodego pokolenia reprezentującego interesariuszy zewnętrznych i potencjalnych wewnętrznych będą decydować o podejściu firm do środowiska przyrodniczego.

Należy zwrócić jednak uwagę na fakt, że często pomimo reprezentowania przez przedsiębiorców i menedżerów w sektorze MŚP proekologicznych postaw, realizacja strategii proaktywnych nie jest możliwa ze względu na brak wystarczających środków finansowych w tym sektorze.<sup>17</sup>

Bariery dla proaktywnego zarządzania ekologicznego mają zarówno charakter wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Dla małych firm szczególne znaczenie ma problem zasobów wewnętrznych, a dla dużych są to problemy z kształtowaniem „zielonych rynków”.<sup>18</sup> Dla firm małych i średnich proekologiczne nastawienie wiąże się z trzema elementami:

- wysokim stopniem niepewności w związku z ponoszonymi kosztami i nakładami inwestycyjnymi,
- trudnościami w kształtowaniu kompetencji organizacyjnych i technologicznych dla tworzenia praktyk proekologicznych,
- niedostatecznym wsparciem związanym między innymi z informacją rynkową czy konsultacjami<sup>19</sup>.

Interesariusze mogą także korzystnie wpływać na zastosowane praktyki środowiskowe, będące przejawem proaktywności przedsiębiorstwa. Poziom proaktywności przedsiębiorstwa w oparciu o czynnik ekologiczny wynika z implementacji różnych instrumentów dotyczących oddziaływania organizacji na środowisko, takich jak systemy zarządzania środowiskowego, ocena skuteczności i efektywności działań środowiskowych oraz audyty środowiskowe.<sup>20</sup>

### **Innowacyjność ekologiczna jako przejaw przedsiębiorczości ekologicznej**

Z przedsiębiorczością wiąże się wspomniane na wstępie pojęcie innowacyjności ekologicznej, a rosnąca rola czynnika ekologicznego sprawia, że przedsiębiorstwa coraz częściej opierają swoje strategie już nie tylko na strategiach proaktywnych, ale opartych wyłącznie na innowacyjności ekologicznej. Innowacyjność ekologiczna jest najwyższym poziomem realizacji strategii proaktywnych.<sup>21</sup> Innowacyjność

---

<sup>16</sup> G.M. Perron, R.P. Cote, J.F. Duffy, *Improving environmental awareness in business*, "Journal of Cleaner Production" 2006, Vol. 14, s. 551-562.

<sup>17</sup> D.L. Gadenne, J. Kennedy, C. McKeiver, *An Empirical study of environmental awareness and practices in SMEs*, "Journal of Business Ethics" 2009, 84, s. 45-63.

<sup>18</sup> F. Dahlmann, S. Brammer, A. Millington, *Barriers to proactive environmental management in the United Kingdom*, "Journal of General Management" 2008, 33, 3, s. 1-20.

<sup>19</sup> C. Camision, *Learning for environmental adaptation and knowledge-intensive services: The role of public network for SMEs*, "The Service Industries Journal" 2008, Vol. 28, 6, s. 827-844.

<sup>20</sup> K. Brendzel-Skowera, *Ocena wpływu funkcjonowania przedsiębiorstwa na środowisko*, [w:] *Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami*, red. nauk. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2008, s. 257-264.

<sup>21</sup> A. Chodyński, *Przedsiębiorczość ekologiczna ...*, op. cit., s. 34-37.

ekologiczna to pojęcie, które oznacza, że organizacja posiada umiejętność realizowania innowacji w powiązaniu z rynkiem w kontekście zewnętrznych tendencji ekologicznych i wewnętrznych uwarunkowań firmy.<sup>22</sup> Innowacyjność ekologiczna prezentuje zdolność przedsiębiorstwa do wprowadzania nowych rozwiązań w dziedzinie technologii wytwarzania dóbr i świadczenia usług, czy systemu zarządzania przedsiębiorstwem w celu ograniczenia i/lub zapobiegania wpływom na środowisko.

Realizacja i powodzenie strategii wykorzystujących innowacyjność ekologiczną wymaga posiadania kompetencji ekologicznych.<sup>23</sup> W tworzeniu kompetencji ekologicznych ważną rolę odgrywa wiedza ekologiczna, której zarządzanie związane jest z zarządzaniem strategicznym i strategiami opartymi o innowacyjność ekologiczną. Wiedza ekologiczna jest także funkcją składową świadomości ekologicznej, która wraz z informacją ekologiczną wpływa na jej poziom i wyznawane wartości ekologiczne przez kadre zarządzającą.

Niewiele mówi się na temat szans tkwiących w rosnącej świadomości ekologicznej konsumentów, a tym samym o rozwijaniu strategii marketingowych opartych wyłącznie na innowacyjności ekologicznej. Wzrost atrakcyjności produktu można osiągnąć poprzez wysoką jakość i innowacyjność ekologiczną, która przyciąga świadomych ekokonsumentów, których wzrastającą rolę podkreśla się w rozwoju rynków ekologicznych. Zwiększa się tym samym konkurencyjność przedsiębiorstw dzięki wzrostowi atrakcyjności produktu i wzrostowi w rynku w oparciu o czynnik ekologiczny. Działania takie mogą zostać, również osiągnięte poprzez budowę ekologicznego wizerunku przedsiębiorstwa w realizacji założeń Ekologicznej Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (ECSR). W badaniu przeprowadzonym przez Aragòn-Correa i in. wykazano, że istnieje dodatnia istotna statystycznie korelacja pomiędzy innowacyjnymi praktykami chroniącymi środowisko naturalne i ekowydajnością przedsiębiorstwa ( $r = 0,417$ ,  $p < 0,001$ ) oraz innowacyjnymi praktykami i wizerunkiem ( $r = 0,450$ ,  $p < 0,001$ ) małych i średnich przedsiębiorstw (ostatnia korelacja charakterystyczna także dla dużych firm). Zależności te są o tyle interesujące, że praktyki poprawiające ekowydajność są pierwszym z kroków podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu redukcji wpływu na środowisko naturalne.<sup>24</sup>

Odpowiedzialność ekologiczna przedsiębiorstwa realizowana z kolei dzięki zastosowaniu innowacji ekologicznych, zarówno technologicznych, jak i organizacyjnych, wpływa na poprawę wyników finansowych dużych korporacji amerykańskich.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> A. Chodyński, *Innowacje ekologiczne w rozwoju firmy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 2, s. 29.

<sup>23</sup> A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007; Por. A. Prakash, K. Kollman, *Policy models, firms and the nature environment*, „Business Strategy and the Environment” 2004, Vol. 13/2, s. 107-128.

<sup>24</sup> J.A. Aragòn-Correa, N. Hurtado-Torres, S. Sharma, V.J. Gracia-Morales, *Environmental strategy and performance in small firms: a resources-based perspective*, „Journal of Environmental Management” 2008, 86, s. 88-103.

<sup>25</sup> M.V. Russo, P.A. Fouts, *A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability*, „The Academy of Management Journal” 1997, Vol. 40, No. 3, s. 534-559.

Pozytywny wpływ działań proekologicznych na wyniki finansowe zaobserwowano również w Japonii.<sup>26</sup>

Tworzenie innowacji ekologicznych oraz działania zmierzające do tworzenia kapitału intelektualnego bogatego w wiedzę ekologiczną powinno mieć zatem swoje umocowanie w założeniach przedsiębiorstwa bazujących na proaktywnym nastawieniu, opartym na odpowiedzialności ekologicznej. Przedsiębiorczość ekologiczna jest zatem przejawem odpowiedzialności ekologicznej

## Podsumowanie

Znaczenie aspektu ekologicznego w rozwoju przedsiębiorstw w ostatnich latach systematycznie wrasta. Rozwój przedsiębiorstwa w oparciu o czynnik ekologiczny może być wyrażony poprzez działania proekologiczne, które stanowią szansę dla proaktywnego i eko-innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa. Na powodzenie proaktywnego i eko-innowacyjnego rozwoju organizacji wpływa wiele czynników z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa. Dużą rolę w realizacji przedsiębiorczości ekologicznej opartej na proaktywności i innowacyjności ekologicznej odgrywają wartości ekologiczne i świadomość ekologiczna przedsiębiorców/menedżerów firm oraz konsumentów, wpływając na powodzenie strategii proaktywnych i innowacyjnych. Przedsiębiorczość ekologiczna jest przejawem odpowiedzialności ekologicznej wyrażonej jako odpowiedzialna przedsiębiorczość i realizowana z wykorzystaniem kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa.

## Literatura

1. Aragòn-Correa J. A., Hurtado-Torres N., Sharma S., Gracia-Morales V.J., *Environmental strategy and performance in small firms: a resources- based perspective*, „Journal of Environmental Management” 2008, 86, s. 88-103.
2. Bratnicki M., *Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 6, s. 17-22.
3. Brendzel-Skowera K., *Ocena wpływu funkcjonowania przedsiębiorstwa na środowisko*, [w:] *Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami*, red. nauk. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2008, s. 257-264.
4. Camision C., *Learning for environmental adaptation and knowledge- intensive services: The role of public network for SMEs*, “The Service Industries Journal” 2008, Vol. 28, 6, s. 827-844.
5. Chodyński A., *Innowacje ekologiczne w rozwoju firmy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 2, s. 29.
6. Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2011.
7. Chodyński A., *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, 2.
8. Chodyński A., *Przedsiębiorczość i innowacyjność a kompetencje - aspekty strategiczne*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie 2008, Zeszyt 2.
9. Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.

---

<sup>26</sup> J. Nakao, A. Amano, K. Matsumura, K. Genba, M. Nakano, *Relationship between environmental performance and financial performance: an empirical analysis of japanese corporations*, “Business Strategy and the Environment” 2007, Vol. 16, Issue 2, s. 106-118.



10. Dahlmann F., Brammer S., Millington A., *Barriers to proactive environmental management in the United Kingdom*, "Journal of General Management" 2008, 33/3, s. 1-20.
11. Fryxell G.E., Lo C.W.H., *The influence of environmental knowledge and values on managerial behaviours on behalf of the environment: an empirical examination of managers in China*, "Journal of Business Ethics" 2003, Vol. 46, Issue 1, s. 445-469.
12. Gadenne D.L., Kennedy J., McKeiver C., *An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs*. "Journal of Business Ethics" 2009, 84, s. 45-63.
13. González-Benito J., González-Benito O., *A review of determinant factors of environmental proactivity*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15/2, s. 87-102.
14. Hendrickson L.U., Tuttle D., *Dynamic management of the environment at enterprises: a qualitative analysis*, „Journal of Organizational Change Management” 1997, Vol. 10, nr 4, s. 360-363.
15. Kotchen M.J., *Some microeconomics of eco-entrepreneurship*, [w:] *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth* ed. Gary D. Libecap, Emerald Group Publishing Limited 2009.
16. Nakao J., Amano A., Matsumura K., Genba K., Nakano M., *Relationship between environmental performance and financial performance: an empirical analysis of Japanese corporations*. "Business Strategy and the Environment" 2007, Vol. 16, Issue 2, s. 106-118.
17. Perron G.M., Cote R.P., Duffy J.F., *Improving environmental awareness in business*, "Journal of Cleaner Production" 2006, Vol. 14, s. 551-562.
18. Prakash A., Kollman K., *Policy models, firms and the nature environment*, „Business Strategy and the Environment” 2004, Vol. 13/2, s. 107-128.
19. Russo M.V., Fouts P.A., *A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability*, "The Academy of Management Journal" 1997, Vol. 40, No. 3, s. 534-559.
20. Ryan P., *Sustainability partnerships: eco-strategy theory in practice?* "Management of Environmental Quality: An International Journal" 2003, Vol. 14, 2/3, s. 256-279.
21. Ryszko A., *Proaktywne zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” 2009, 5, s. 33-36.
22. Schaper M., *The essence of ecopreneurship*, „Green Management International” 2002, Vol. 38, s. 26-38.
23. Seroka-Stolka O., *Ecological awareness and attitudes of managers*, "Journal of Ecology and Health" 2011, nr 2(86), s. 71-76.
24. Seroka-Stolka O., *Świadomość ekologiczna przedsiębiorców z sektora MŚP*, Zeszyty Naukowe PCz 2012, nr 5.
25. Yu J., Bell J.N.B., *Building a sustainable business in China's small and medium-sized enterprises (SMEs)*. "Journal of Environmental Assessment Policy and Management" 2007, Vol. 9, s. 19-43.
26. Yu-Shan Chen, *The Positive Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantages of Firms*, "Journal of Business Ethics" 2008, 77, s. 271-286.

## **DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE ON THE BASE OF ENVIRONMENTAL ENTREPRENEURSHIP**

**Abstract:** The article presents the opportunities relevant to the development of the environmental entrepreneurship. The paper focuses on two important features of environmental entrepreneurship like proactivity and environmental innovativeness. The enterprise's development is based on environmental innovativeness as the highest level of its proactivity. The paper points out that the environmental entrepreneurship should also have a responsible character.

**Keywords:** environmental entrepreneurship, proactivity, environmental innovativeness

# ANALIZA SFERY BADAWCZO-ROZWOJOWEJ W POLSCE NA TLE UNII EUROPEJSKIEJ

Wioletta Skibińska

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Celem artykułu jest analiza kondycji polskiej działalności badawczo-rozwojowej na tle Unii Europejskiej. W artykule dokonano przeglądu źródeł finansowania sfery B+R oraz omówiono wybrane aspekty obszaru edukacji. Przedstawione w formie graficznej oraz opisowej charakterystyki wybranych wskaźników dotyczących funkcjonowania jednostek badawczych pozwoliły sformułować określone wnioski na temat działań usprawniających realizację działalności badawczej.

**Słowa kluczowe:** sfera B+R, wydatki, edukacja

## Wprowadzenie

Zaawansowane usługi technologiczne, rozległy dostęp do rozwiązań badawczo-naukowych, wysokiej jakości kształcenie i doradztwo to czynniki, które zapewniają dynamiczny rozwój innowacyjności przedsiębiorstw i tym samym rozwój gospodarczy kraju.

Zarówno dysponowane wyposażenie techniczno-technologiczne, jak i baza informacji naukowych, będących podstawą tworzenia przedsiębiorstwa innowacyjnego, wymagają więc ciągłego rozwoju zaplecza badawczego, którego zadaniem jest opracowywanie i upowszechnianie rozwiązań o charakterze organizacyjnym, procesowym czy produktowym. Zdarza się jednak w wielu krajach w Unii Europejskiej i na świecie, że, mimo świadomości istoty działalności sfery B+R, alarmująco niski stopień jej finansowania hamuje pożądaną postępowanie naukowe.

W konsekwencji, choć kraje Wspólnoty przodują w wielu dziedzinach technologii, muszą zmagać się z coraz większymi wyzwaniami ze strony szybko rozwijających się gospodarek wschodnich.

Obawy o utrzymanie pozycji na rynku światowym potwierdza także przeprowadzony przez Komisję Europejską w 2011 roku raport<sup>1</sup>, dotyczący poziomu innowacyjności przedsiębiorstw<sup>2</sup> prowadzących działalność na terenie krajów Unii Europejskiej, który wykazał, że zarówno w Polsce, jak i innych krajach Unii Europejskiej system wsparcia obszaru badawczo-rozwojowego i innowacyjnych technologii wymaga istotnej poprawy. Rozważając jedynie liczbę patentów, Unia Euro-

---

<sup>1</sup> A. Baranowska-Skimina, *Badania i rozwój potrzebują wsparcia*, [w:] eGospodarka.pl [www.egospodarka.pl/67158,Badania-i-rozwoj-potrzebuj-wsparcia,1,39,1.html](http://www.egospodarka.pl/67158,Badania-i-rozwoj-potrzebuj-wsparcia,1,39,1.html).

<sup>2</sup> Zagadnienia związane z metodologią oceny innowacyjności przedsiębiorstw zostało zaprezentowane w: T. Nitkiewicz, *Metodologia oceny innowacyjności przedsiębiorstw - zastosowanie modelu DPSIR*, Zeszyty Naukowe USZ, nr 577 Finanse, Rynki Finansowe, „Ubezpieczenia” nr 23, Szczecin 2009, s. 355-661.

pejska, będąca liderem w zakresie technologii ochrony środowiska, traci wysoką pozycję w dziedzinach nanotechnologii i biotechnologii, w których najwięcej patentów posiadają Japonia i Stany Zjednoczone.<sup>3</sup> Dlatego kraje Wspólnoty, chcąc utrzymać wysoką pozycję na globalnym rynku, powinny w większym stopniu inwestować w Badania i Rozwój, zarówno na szczeblu krajowym, jak i unijnym sfery prywatnej i publicznej.

Początek niedoskonałego funkcjonowania sfery naukowej wywodzi się z wcześniejszego systemu edukacji, który wykształcony w Polsce już w ubiegłym stuleciu jest wynikiem wielu zaniedbań ze strony państwa, tj.<sup>4</sup>:

- wykorzystanie doświadczeń międzywojennych, gdy w kraju powstawały szkoły wyższe o charakterze technicznym,
- tworzenie publicznych jednostek badawczych nastawionych na szukanie innowacyjnych rozwiązań, np. PAN,
- ograniczone możliwości tworzenia potencjału naukowego ze względu na nieznaczne tylko przemieszczanie się pracowników naukowych między jednostkami badawczymi,
- brak komunikacji z sektorem przemysłu.

Późniejsze działania, obserwowane z początkiem przekształcenia systemu gospodarczego, mające na celu poprawę systemu kształcenia, dotyczące wdrażania innowacyjnych programów badawczych przez władze państwowe, nie przyniosły pożądaných skutków. Przedsiębiorstwa przemysłowe nauczone polityką socjalistyczną niechętnie podejmowały działania w kierunku finansowania obszaru B+R. Dopiero wejście Polski do Unii Europejskiej nadało właściwego tempa rozwojowi obszarowi B+R i spowodowało, że dotychczasowa realizacja działalności badawczej stopniowo zaczęła dorównywać europejskim standardom.

Wynikiem ostatniej dekady są widoczne zmiany gospodarcze, związane głównie z wdrażaniem nowych technologii oraz upowszechnieniem rozwiązań telekomunikacyjnych i informatycznych, będące wynikiem korzystania z pomocy finansowej UE.<sup>5</sup> Prowadzone badania naukowe najwyższy poziom osiągają w krajach wysokorozwiniętych, przyczyniając się do zwiększenia poziomu zatrudnienia, poprawienia jakości i poziomu życia.

Zaobserwowany w ostatnich latach dynamiczny wzrost międzynarodowej współpracy badawczej wyraźnie można zauważyć w strukturze inwestycji europejskich koncernów.

Z raportu „Nauka, technologia i przemysł”, przedstawiającego postęp krajów OECD (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju) w obszarze nauki, technologii, przemysłu i globalizacji do 2007 roku, wynika, iż projekty badawczo-naukowe realizowane za granicą lub przez zagraniczne jednostki naukowe stano-

---

<sup>3</sup> Nauka, technologia i przemysł w krajach OECD: raport 2007, [www.oecd.org/dataoecd/62/57/39527141.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/62/57/39527141.pdf), s. 6.

<sup>4</sup> K.B. Matusiak, Potencjał innowacyjny instytucji naukowo-badawczych i rozwojowych w województwie dolnośląskim, Wrocław 2004.

[www.innowacje.dolnyslask.pl/zalaczniki/057\\_potencjalinnowacyjnybir.pdf](http://www.innowacje.dolnyslask.pl/zalaczniki/057_potencjalinnowacyjnybir.pdf), s. 2.

<sup>5</sup> [http://europa.eu/pol/rd/index\\_pl.htm](http://europa.eu/pol/rd/index_pl.htm)

wią przeciętnie około 16% wszystkich wydatków ponoszonych na sferę B+R na obszarze Organizacji.<sup>6</sup>

### **Analiza poziomu wydatków na sferę B+R w Polsce i wybranych krajach UE**

W celu oceny sytuacji sfery B+R w Polsce na tle pozostałych krajów Unii Europejskiej przeanalizowano dane statystyczne dotyczące kształtowania się nakładów na zadania badawcze i naukowe w latach 1999-2010. Przy czym w badaniach przyjęto, że zadania te obejmują swym zakresem czynności realizowane regularnie w celu zwiększania zasobów wiedzy o człowieku, społeczeństwie i relacjach biznesowych, wykorzystywane w celu opracowania i wdrożenia modeli społecznych i biznesowych. Wielkość wydatków na B+R w procentach PKB w Unii Europejskiej według sektorów gospodarki przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Wielkość wydatków na B+R w procentach PKB w Unii Europejskiej według sektorów gospodarki**

Rok	Wszystkie sektory	Sektor przedsiębiorstw prywatnych	Sektor rządowy	Sektor uczelni wyższych	Sektor prywatny non-profit
1999	1,84	1,19	0,26	0,37	0,01
2000	1,86	1,21	0,25	0,38	0,01
2001	1,87	1,21	0,25	0,4	0,01
2002	1,88	1,2	0,24	0,42	0,02
2003	1,87	1,19	0,24	0,42	0,02
2004	1,83	1,16	0,24	0,41	0,02
2005	1,83	1,15	0,25	0,41	0,02
2006	1,85	1,17	0,24	0,41	0,02
2007	1,85	1,18	0,24	0,42	0,02
2008	1,92	1,21	0,24	0,44	0,02
2009	2,01	1,24	0,27	0,48	0,02
2010	2	1,23	0,27	0,49	0,02

Źródło: Opracowanie własne na podstawie epp.eurostat.ec.europa.eu z dn. 12.04.2012

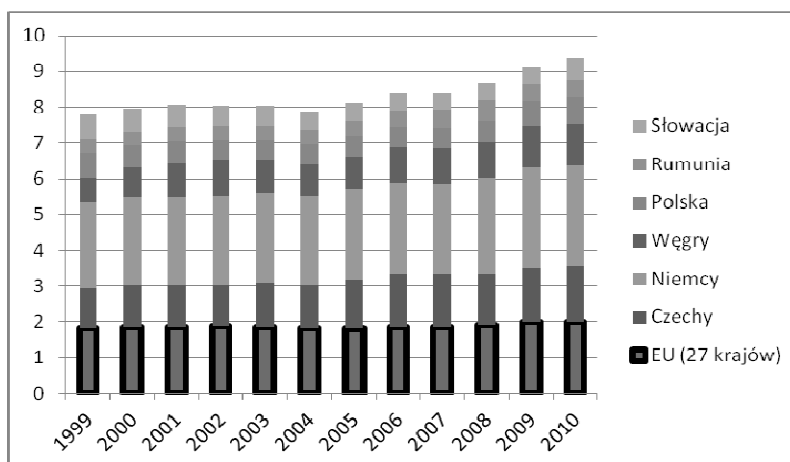
Jak wynika z analizy danych zawartych w tabeli 1, można zauważyć, że największy udział w wydatkach przeznaczonych na sferę B+R mają prywatne przedsiębiorstwa i sektor uczelni wyższych. Przeważający udział przedsiębiorstw w finansowaniu zadań badawczych wynika z potrzeb wdrażania innowacyjnych rozwiązań zapewniających wysoką pozycję na rynku międzynarodowym. W ciągu

<sup>6</sup> *Nauka, technologia i przemysł ...*, op. cit., s. 2; zagadnienia wyceny i ewidencji prac badawczo-rozwojowych zostało zaprezentowane w: I. Turek, *Koszty działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw na globalnym rynku*, [w:] *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, red. J. Chluska, Sekcja Wydawnictwa Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 109-126.

badanego okresu ogółem analizowane sektory Unii Europejskiej zwiększyły nakłady na działalność badawczo-rozwojową o około 8,6% w 2010 roku w stosunku do roku 1999, przy czym największy wzrost w roku 2010 w stosunku do 1999 roku zanotowały uczelnie wyższe, tj. o 32%.

Zmniejszenie intensywności nakładów na B+R w 2010 roku ze strony sektora prywatnego w porównaniu do uczelni wyższych (3% wzrost nakładów w relacji do 1999 roku), może wynikać z obniżenia aktywności badawczo-rozwojowej w branżach wykorzystujących wysoko zaawansowane technologie i realizacji działalności wytwórczej, charakteryzujących się niskim stopniem zaangażowania procedur badawczych.<sup>7</sup> To z kolei może być konsekwencją przekształceń podmiotowych i organizacyjnych w globalnych łańcuchach wartości, które koncentrują się na restrukturyzacji działalności handlowej i produkcyjnej.

Wielkość wydatków na sferę B+R według wybranych krajów Wspólnoty przedstawia rysunek 1.



**Rys. 1. Wielkość wydatków na sferę B+R według wybranych krajów Wspólnoty (% PKB)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie epp.eurostat.ec.europa.eu, dn. 27.04.2012

Jak wynika z analizy danych zawartych w rysunku 1, wydatki na działalność badawczą w Polsce w porównaniu do poziomu wydatków w sąsiednich krajach Wspólnoty, wskazują, iż wielkość środków przeznaczonych na krajową działalność badawczą wynosi znacznie mniej niż w pozostałych krajach Unii Europejskiej. Porównywalny poziom wydatków na poziomie średnio 0,64% PKB (dane z ostatnich dziesięciu lat) można zaobserwować także w przypadku Słowacji, Rumunii czy Węgier. Wśród krajów sąsiadujących najczęściej na działalność rozwojową przeznaczają Niemcy i Czechy, średnio na poziomie 1,93% PKB.

Analizę porównawczą poziomu wydatków na działalność badawczą w Unii Europejskiej, USA i Japonii przedstawia tabela 2.

<sup>7</sup> A. Baranowska-Skimina, *Badania i rozwój potrzebują wsparcia...*, op. cit.

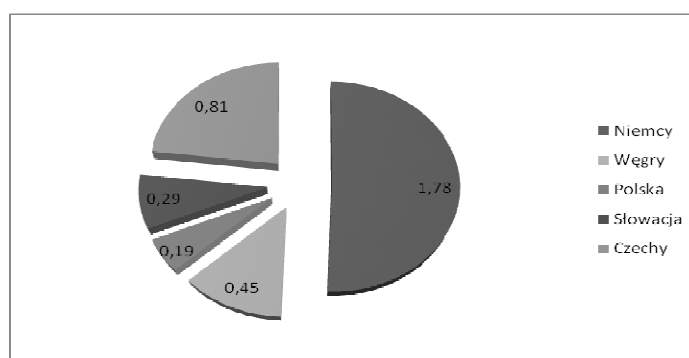
**Tabela 2. Poziom wydatków na działalność badawczą w UE, USA i Japonii (% PKB)**

Kraj	Rok 2008
Unia Europejska (27 krajów)	1,92
Stany Zjednoczone	2,79
Japonia	3,45

Źródło: Opracowanie własne na podstawie epp.eurostat.ec.europa.eu, dn. 27.04.2012

Analizując wielkość wydatków Japonii oraz Stanów Zjednoczonych przeznaczonych na realizację działalności badawczo-rozwojowej (tab. 2), które w 2008 roku wyniosły kolejno 3,45% PKB i 2,79% PKB, i porównując je do średnich wydatków w Unii Europejskiej, można zauważyć, że zarówno w przypadku Japonii, jak i USA nakłady te są zdecydowanie wyższe.

Wielkość nakładów na sferę B+R w sektorze przedsiębiorstw prywatnych według wybranych państw przedstawia rysunek 2.



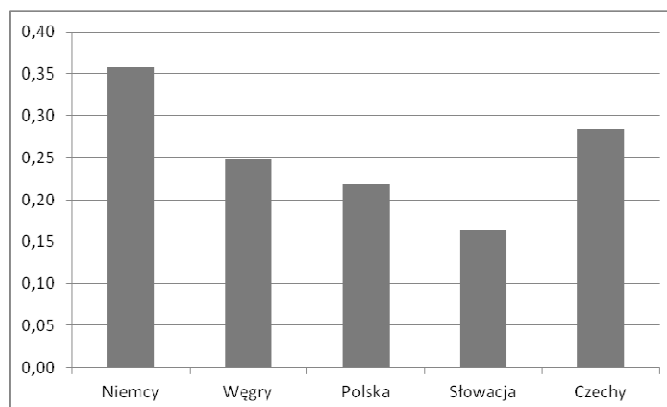
**Rys 2. Wielkość nakładów na sferę B+R w sektorze przedsiębiorstw prywatnych według wybranych państw (% PKB)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie epp.eurostat.ec.europa.eu z dn. 12.04.2012

Na rysunku 2 przedstawiającym poziom wydatków ze strony firm prywatnych wśród wybranych sąsiednich państw można zauważyć znaczną przewagę Niemiec, które na tle pozostałych krajów posiadają największy udział środków wydatkowanych przez przedsiębiorców na B+R. Kolejnym krajem są Czechy, dla których wydatki w okresie 1999-2010 wynosiły średnio 0,81%. Znacznie mniej na badania rozwojowe przeznaczają przedsiębiorstwa prowadzące działalność zarobkową na Węgrzech 0,45%, Słowacji 0,29% i w Polsce 0,19%. Polscy przedsiębiorcy najmniej chętnie inwestują w innowacyjne rozwiązania, w istotnym stopniu wpływając na jakość i liczbę przeprowadzanych badań oraz ograniczając współpracę z uczelniami i innymi jednostkami badawczymi.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] E-mentor nr 5(37)/2010, www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784, dn. 22.04.2012.

Sytuacja kształtuje się nieco inaczej w przypadku wydatków rządowych przeznaczonych na finansowanie działalności badawczej, co przedstawia rysunek 3.



**Rys. 3. Wielkość nakładów rządowych na sferę B+R (% PKB) według wybranych państw**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie epp.eurostat.ec.europa.eu, dn. 27.04.2012

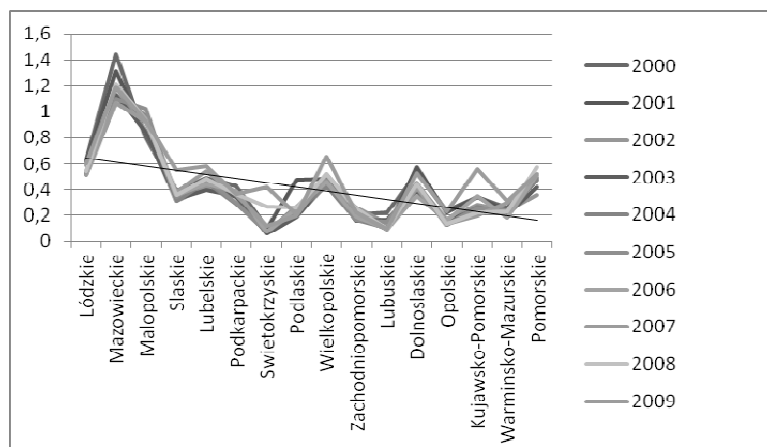
Jak wynika z analizy danych zawartych na rysunku 3, największy rządowy nakład finansowy na działalność badawczą wśród wybranych krajów Unii Europejskiej występuje w Niemczech i w Czechach, najmniejszy na Słowacji. Polska wykazuje jako drugie z kolei państwo najmniejsze wydatki rządowe na sferę B+R.

Od momentu przekształceń systemu gospodarczego środki rządowe przeznaczone na działalność naukową są systematycznie ograniczane.<sup>9</sup> Niekorzystną sytuację B+R jeszcze bardziej pogłębiła niechęć przedsiębiorstw do podejmowania współpracy z jednostkami badawczymi, które, zgodnie z oczekiwaniami państwa, miały nieco odciążyć rządowy budżet. Stanowiąca szansę kooperacja, nawiązana między dużymi przedsiębiorstwami postkomunistycznymi, w większości przypadków ulegała zakończeniu. Mający ogromny wpływ na wzrost zatrudnienia i rozwój gospodarczy kraju sektor MSP stanowi główny bodziec rozwoju innowacyjności. Wiele grantów skierowanych jest wyłącznie do małych i średnich przedsiębiorstw w celu sfinansowania innowacyjnych rozwiązań, projektowania prototypów czy realizacji badań rynkowych.<sup>10</sup> Nie powoduje to jednak gwałtownego wzrostu zainteresowania inwestycjami w badania wśród podmiotów polskiego sektora MSP. Przedsiębiorstwa te w większości przypadków nie są w pełni świadome wartości wiedzy i jej roli w zwiększaniu pozycji konkurencyjnej, nie potrafią nawiązać współpracy ze sferą B+R, ponieważ nie postrzegają jej jako partnera biznesowego.

Wielkość wydatków na zadania badawcze w Polsce według podziału administracyjnego w latach 2000-2009 przedstawia rysunek 4.

<sup>9</sup> K.B. Matusiak, *Potencjał innowacyjny instytucji naukowo-badawczych ...*, op. cit., s. 8.

<sup>10</sup> Harris T., *Collaborative Research and Development Projects, A Practical guide*, Springer, Berlin 2007, s. 7.



**Rys. 4. Wielkość wydatków na zadania badawcze w Polsce według podziału administracyjnego w latach 2000-2009**

Źródło: Opracowanie własne epp.eurostat.ec.europa.eu, dn. 27.04.2012

Na podstawie ujęcia graficznego prezentowanego na rysunku 4 obserwuje się tendencję spadkową nakładów na sferę B+ R, wynikającą z indywidualnych nakładów finansowych w poszczególnych województwach. W celu weryfikacji, które z obszarów wpływają na kształtowanie niekorzystnych prognoz, przeanalizowano szczegółowe dane z zakresu finansowania działalności badawczej w poszczególnych województwach (por. rysunek 4). Wykazano, że 2009 roku w stosunku do roku 2004, czyli od momentu wstąpienia Polski do Wspólnoty:

- województwa łódzkie, śląskie, lubelskie, podkarpackie, świętokrzyskie, wielkopolskie, zachodniopomorskie, dolnośląskie, opolskie, kujawsko-pomorskie, warmińsko-mazurskie oraz pomorskie zanotowały przynajmniej 8% wzrost nakładów,
- największy bo ponad pięciokrotny wzrost inwestycji w sferę B+R wystąpił w ciągu sześciu badanych lat w województwie świętokrzyskim,
- wydatki województwa mazowieckiego jako jedyne w 2009 roku pozostały na tym samym poziomie,
- województwa małopolskie, podlaskie oraz lubuskie wykazały spadek nakładów na B+R, wpływając tym samym na ogólną tendencję spadkową wydatków na działalność badawczą,
- największy spadek w 2009 roku w stosunku do 2004 r. zarejestrowano dla województwa podlaskiego.

Wykaz nakładów na działalność badawczą według podziału administracyjnego w Polsce przedstawia tabela 4.

Analiza szczegółowa danych zawartych w tabeli 4 ujawnia, że najchętniej finansowano zadania badawcze w województwie mazowieckim, bo na średnim poziomie 1,19% PKB, najmniej wydano w województwach świętokrzyskim, lubuskim i opolskim, gdzie średnie nakłady były mniejsze niż 0,2% PKB.



**Tabela 4. Wykaz nakładów na działalność badawczą według podziału administracyjnego (% PKB)**

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Łódzkie	0,52	0,52	0,54	0,51	0,54	0,6
Mazowieckie	1,19	1,1	1,07	1,07	1,21	1,19
Małopolskie	0,96	1,02	0,92	0,92	0,94	0,93
Śląskie	0,31	0,34	0,36	0,38	0,36	0,55
Lubelskie	0,46	0,48	0,44	0,54	0,48	0,58
Podkarpackie	0,29	0,3	0,39	0,36	0,37	0,37
Świętokrzyskie	0,08	0,08	0,08	0,12	0,27	0,42
Podlaskie	0,24	0,27	0,25	0,2	0,26	0,21
Wielkopolskie	0,43	0,47	0,46	0,52	0,52	0,66
Zachodniopomorskie	0,17	0,17	0,19	0,24	0,25	0,22
Lubuskie	0,11	0,15	0,1	0,09	0,1	0,1
Dolnośląskie	0,41	0,45	0,35	0,41	0,44	0,53
Opolskie	0,13	0,13	0,16	0,14	0,14	0,23
Kujawsko-Pomorskie	0,27	0,25	0,35	0,2	0,22	0,56
Warmińsko-Mazurskie	0,21	0,24	0,18	0,3	0,23	0,31
Pomorskie	0,48	0,52	0,51	0,51	0,57	0,52

Źródło: Opracowanie własne na podstawie epp.eurostat.ec.europa.eu, dn. 27.04.2012

Przykładową strukturę przychodów poszczególnych jednostek badawczych można zaobserwować, analizując wyniki badań przeprowadzonych dla województwa dolnośląskiego w 2004 roku (tab. 5).

**Tabela 5. Struktura przychodów jednostek badawczych na przykładzie województwa dolnośląskiego w roku 2004 (%)**

Wyszczególnienie		Jednostki szkół wyższych	Jednostki badawczo-rozwojowe	Jednostki rozwojowe przedsiębiorstw	Niepaństwowe szkoły wyższe
1.	Przychody z działalności podstawowej (statutowe)	30	43	52	0
2.	Stypendia i projekty:	28	11	13	3
	- krajowe	23	9	13	2
	- zagraniczne	5	3	0	1
3.	Zlecenia z przemysłu, w tym MSP	12	32	19	0
		4	19	13	0
4	Usługi doradcze i techniczne	1	0	6	0
5.	Wynajem nieruchomości	0	6	3	0
6.	Działalność gospodarcza	1	5	7	0
7.	Dydaktyka	24	0	0	97
8.	Inne	4	3	0	0

Źródło: K.B. Matusiak, *Potencjał innowacyjny instytucji naukowo-badawczych i rozwojowych w województwie dolnośląskim*, Wrocław 2004, s. 9

Jak wynika z analizy danych zawartych w tabeli 5, główne przychody z działalności statutowej generują jednostki rozwojowe zakładane przy przedsiębiorstwach, nieco mniej środków wypracowują jednostki badawczo-rozwojowe i jednostki szkół wyższych. Prywatne szkoły wyższe nie posiadają z tytułu prowadzenia działalności podstawowej żadnego dochodu. Kolejne większe nakłady na działalność badawczą pochodzą ze specjalnych stypendiów oraz projektów europejskich, największy ich udział kształtuje się odwrotnie niż w przypadku przychodów podmiotowych i przypada na jednostki szkół wyższych. Zlecenia pochodzące z przemysłu stanowią dopiero trzecie z kolei źródło finansowania działalności badawczej w wyodrębnionych podmiotach, najwięcej środków przeznaczając na analizy jednostek badawczo-rozwojowych.

Oprócz wydatków istotnym czynnikiem mającym wpływ na jakość opracowanych badań i analiz jest czynnik ludzki. W działalności badawczo-rozwojowej istotne miejsce zajmują naukowcy, których celem jest tworzenie i zarządzanie zasobami wiedzy w aspekcie produktu, procesu czy całego systemu. Tabela 6 przedstawia poziom ilościowy wszystkich naukowców zatrudnionych w Polsce na tle badaczy w Unii Europejskiej.

**Tabela 6. Wartości szczegółowe liczby naukowców w Polsce i UE w latach 2000-2009**

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
EU (27 krajów)	1624710	1682627	1779797	1828136	1903564	2011325	2107242	2159004	2256282	2318518
Polska	88189	89596	90842	94432	96531	97875	96374	97289	97474	98165

Źródło: Opracowanie własne na podstawie epp.eurostat.ec.europa.eu, dn. 27.04.2012

Jak wynika z analizy danych zawartych w tabeli 6, średnia liczba naukowców zatrudnionych na terenie Unii Europejskiej od 2000 roku do 2009 wyniosła 1 967 121 osób i miała wyraźną tendencję wzrostową. W tym samym okresie liczba naukowców w Polsce kształtowała się na dużo niższym poziomie, także wykazywała tendencję wzrostową i stanowiła średnio 4,86% wszystkich naukowców w Unii Europejskiej.

Naukowcy realizujący badania w sposób permanentny podlegają procesowi kształcenia i rozwoju, ponieważ nie tylko poziom nakładów na sferę B+R, ale także ich wiedza i doświadczenie decydują o jakości tworzonych rozwiązań technologicznych, organizacyjnych i społecznych. Na podstawie danych statystycznych dotyczących wydatków publicznych na szkolnictwo wyższe (tab. 7) można zaobserwować możliwości finansowe edukowania studentów, z których ich część wiąże się w przyszłości z branżą naukową. Podane dane wyraźnie wskazują, że zarówno w przypadku nakładów z budżetu państwa, jak i z budżetów jednostek samorządu terytorialnego wydatki te rosną, wynosząc nawet trzykrotnie więcej niż na początku analizowanego okresu.

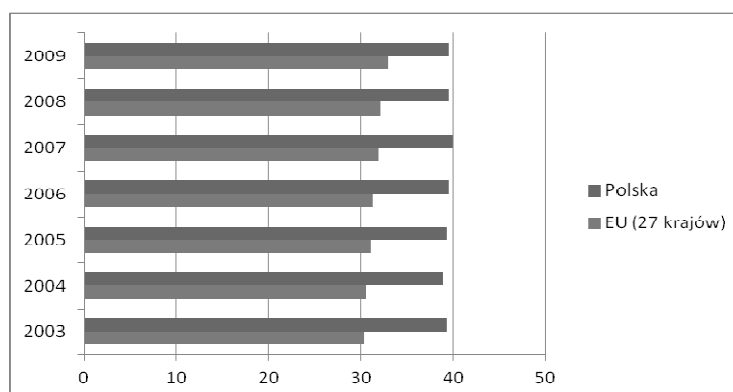
Z analizy danych zawartych w tabeli 7, można stwierdzić, że rosnące nakłady na uczelnie wyższe stanowią obietnicę wykształcenia inteligentnych i zdolnych naukowców, będących głównym zapleczem rozwoju sfery B+R w Polsce.

**Tabela 7. Wydatki rządowe na szkolnictwo wyższe w Polsce według jednostek samorządu terytorialnego na tle wydatków rządowych w mln zł w latach 2004-2008**

Rok	Wielkość wydatków	
	Z budżetu państwa (w mln zł)	Z budżetów jednostek samorządu terytorialnego (w mln zł)
2004	8 822	31
2005	9 676	76
2006	9 888	122
2007	10 701	143
2008	11 091	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Mały rocznik statystyczny Polski 2010*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010, dn.23.04.2012

Pozytywny aspekt dotyczący liczby naukowców przejawia się w podziale względem płci. Procentowy udział kobiet w całkowitej liczbie naukowców zatrudnionych w sferze badawczo-rozwojowej przedstawia rysunek 6.



**Rys. 6. Procentowy udział kobiet w liczbie wszystkich zatrudnionych naukowców w sferze B+R w Polsce i w Unii Europejskiej**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie epp.eurostat.ec.europa.eu, dn. 27.04.2012

Z analizy rysunku 6 wynika, że średnio w UE liczba zatrudnionych kobiet w sferze B+R nie przekracza 31%, podczas gdy w Polsce udział znacznie przekracza ten poziom i wynosi średnio prawie 40%. W ostatnim czasie struktura zatrudnienia według płci zyskuje dodatkowe znaczenie. Zasada równości szans kobiet i mężczyzn stanowi podstawę funkcjonowania Europejskiego Funduszu Społecznego<sup>11</sup>, stąd też wiele projektów realizowanych w ramach tego funduszu wymaga zachowania właściwej proporcji ze względu na płeć.

<sup>11</sup> M. Branka, M. Rawłuszko, A. Siekiera, *Zasada równości szans kobiet i mężczyzn w projektach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Poradnik, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007, s. 9.

Ważną kwestią ograniczającą rozwój nauki są nakłady na edukację. Można to zauważyć, analizując wydatki publiczne na edukację w latach 2004-2008 (tab. 8), gdzie obserwuje się wyraźny brak tendencji wzrostowej.

**Tabela 8. Udział wydatków rządowych na edukację Polski i Unii Europejskiej (%)**

	2004	2005	2006	2007	2008
Unia Europejska (27 krajów)	5,06	5,04	5,04	4,96	5,07
Polska	5,41	5,47	5,25	4,91	5,09

Źródło: Opracowanie własne na podstawie epp.eurostat.ec.europa.eu, dn. 27.04.2012

Z analizy danych zawartych w tabeli 8 można zauważyć, że wydatki na edukację w Polsce w latach 2004-2008 wykazywały tendencję spadkową. W tym samym okresie w porównaniu z Polską wydatki na edukację dla 27 krajów UE na koniec 2008 roku nieznacznie wzrosły.

### **Działania wpływające na rozwój B+R**

Rozwój obszaru B+R jest procesem długotrwałym polegającym na powoływaniu zespołów naukowych, gotowych do podejmowania zaawansowanych działań badawczych i wdrożeniowych.

Szansę rozwoju innowacyjnych rozwiązań i technologii daje Strategia Lizbońska, podpisana przez Radę Unii Europejskiej w 2000 r. w Lizbonie.<sup>12</sup> To najważniejszy projekt o charakterze społeczno-gospodarczym, wspólnie podejmowany przez członków Unii Europejskiej, wskazujący kierunki rozwoju Wspólnoty w strefach, które determinują „być albo nie być” na światowym rynku dóbr i usług. Jej nadrzędnym celem jest tworzenie konkurencyjnej gospodarki europejskiej opartej na wiedzy.

Efektem zwiększenia nakładów na działalność badawczą w Polsce powinien być: rozwój gospodarczy kraju, oparty na wiedzy, zwiększenie dobrobytu mierzonego zwiększaniem poziomu PKB oraz polepszenie pozycji konkurencyjnej rynku krajowego w stosunku do rynku europejskiego.

### **Podsumowanie**

Inwestycje ponoszone na naukę stanowią podstawę postępu technologicznego i innowacyjności, które mierzone wydatkami na badania i rozwój oraz edukację wskazują na mocno ograniczony budżet pochodzący zarówno z prywatnych, jak i państwowych ośrodków.

Sytuacja działalności badawczo-rozwojowej w Polsce nadal jest niezadowolająca, mimo wdrożenia licznych programów i projektów unijnych promujących naukę i gospodarkę opartą na wiedzy. Scharakteryzowane wskaźniki posiadają dużo

<sup>12</sup> *Strategia Lizbońska - możliwości realizacji w ramach polityki spójności*, www.mrr.gov.pl

mniejsze wartości niż ich średnie poziomy obliczone dla Unii Europejskiej. Polska może jednak wykazać się tym, że jako jedno z niewielu państw członkowskich posiada w strukturze zatrudnienia sfery B+R, zauważalną przewagę kobiet znacznie przewyższającą średnią UE.

Największym problemem i jednocześnie wyzwaniem w dążeniu do poprawy funkcjonowania zarówno polskiej jak i unijnej sfery B+R jest nawiązywanie współpracy z biznesem. Nakłady na naukę zwykle pochodzą z dużych firm, sektor MSP znacznie hamuje postępy badawcze poprzez niechęć do ośrodków badawczych. Brak zaufania sektora do polskiej nauki redukuje potrzeby szukania nowych rozwiązań, w konsekwencji młodzi i wykształceni naukowcy szukają wyzwań zawodowych za granicą.

Zwiększenie inwestycji na badania naukowe pobudzą rozwój innowacyjnej gospodarki wspólnotowej, w tym także krajowej. Działania podejmowane przez Unię Europejską w zakresie tworzenia wspólnej płaszczyzny badawczej pobudzą także współpracy na poziomie międzynarodowym i zmotywują pracowników naukowych do szukania nowych rozwiązań biznesowych, organizacyjnych i technologicznych.

## Literatura

1. Baranowska-Skimina A., *Badania i rozwój potrzebują wsparcia*, [w:] eGospodarka.pl [www.egospodarka.pl/67158,Badania-i-rozwoj-potrzebuja-wsparcia,1,39,1.html](http://www.egospodarka.pl/67158,Badania-i-rozwoj-potrzebuja-wsparcia,1,39,1.html).
2. Branka M., Rawłuszko M., Siekiera A., *Zasada równości szans kobiet i mężczyzn w projektach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Poradnik, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
3. *Mały rocznik statystyczny Polski 2010*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010, dn.23.04.2012.
4. Harris T., *Collaborative Research and Development Projects, A practical guide*, Springer, Berlin 2007.
5. Matusiak K.B., *Potencjał innowacyjny instytucji naukowo-badawczych i rozwojowych w województwie dolnośląskim*, Wrocław 2004, [www.innowacje.dolnyslask.pl/zalaczniki/057\\_potencjalinnovacyjnybir.pdf](http://www.innowacje.dolnyslask.pl/zalaczniki/057_potencjalinnovacyjnybir.pdf), 104 nauka.
6. *Nauka, technologia i przemysł w krajach OECD: raport 2007*, [www.oecd.org/dataoecd/62/57/39527141.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/62/57/39527141.pdf).
7. Nitkiewicz T., *Metodologia oceny innowacyjności przedsiębiorstw – zastosowanie modelu DPSIR*, Zeszyty Naukowe USZ, nr 577 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 23, Szczecin 2009.
8. *Strategia Lizbońska - możliwości realizacji w ramach polityki spójności*, [www.mrr.gov.pl](http://www.mrr.gov.pl)
9. Turek I., *Koszty działalności badawczo - rozwojowej przedsiębiorstw na globalnym rynku*, [w:], *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, red. J. Chluska, Sekcja Wydawnictwa Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
10. Walczak W., *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] E-mentor 2010, nr 5(37), [www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784), dn. 22.04.2012.
11. [www.europa.eu](http://www.europa.eu)
12. [http://europa.eu/pol/rd/index\\_pl.htm](http://europa.eu/pol/rd/index_pl.htm)

## **ANALYSIS OF RESEARCH AND DEVELOPMENT AREA IN POLAND AGAINST A BACKGROUND OF EUROPEAN UNION**

**Abstract:** The aim of the paper is the analysis of the position of Polish research and development activity against the background of the European Union. The article reviews the financing sources of R&D area and selected aspects of education field. The characteristics of selected indicators of the research units functioning, presented in graphical and descriptive forms, allowed to make certain conclusions about the actions which enhance an implementation of research activity.

**Keywords:** R&D area, expenses, education

# PODEJŚCIE ZASOBOWE W STRATEGICZNYM ZARZĄDZANIU WARTOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

Bogusława Ziółkowska

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano istotę zasobów, ich rodzaje, elementy składowe i udział w procesach tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Zasoby w strategii Zarządzania Przez Wartość pełnią funkcję kapitału, gdyż jako czynniki wzrostu wartości przedsiębiorstwa posiadają potencjał tworzenia wartości. Ich siła, jako kreatora wartości, tkwi w umiejętności zidentyfikowania danego układu strukturalnego zasobów, percepcji możliwości zaangażowania zasobów w proces wartościotwórczy przez podjęcie określonych działań. Autorka przedstawiła znaczenie podejścia zasobowego w kształtowaniu i realizacji strategii zarządzania wartością przedsiębiorstw, zwracając uwagę na wzrost znaczenia zasobów niematerialnych w procesach wartościotwórczych przedsiębiorstw jako skutecznego narzędzia walki konkurencyjnej, koncepcji i metod zarządzania wyzwających potencjał przedsiębiorstw i jego rozwój.

**Słowa kluczowe:** zasoby, zarządzanie strategiczne, wartość przedsiębiorstwa

## Wprowadzenie

Obserwowana w otoczeniu konkurencyjnym wysoka dynamika zmian współcześnie nabiera charakteru nieliniowego. Zaburzone zostają proporcje w relacjach przyczynowo-skutkowych. Z pozoru niewiele znaczące innowacje technologiczne mogą stać się w istocie przełomowe dla biznesu. Podobne znaczenie posiadają efekty sieciowe, które powodują ponad proporcjonalny przyrost wartości w wyniku wzrostu liczby użytkowników sieci.<sup>1</sup> Nowa ekonomia<sup>2</sup>, charakterystyczna dla gospodarki opartej na sektorach wysokiej techniki, wskazuje na zjawisko ekonomiki pozytywnego sprzężenia, podważające prawo malejącej użyteczności krańcowej.<sup>3</sup> Długookresowa zdolność przedsiębiorstwa do generowania wartości zależy od jego zdolności pozyskiwania zasobów elastycznych oraz elastyczności w zakresie wykorzystywania pozyskanych zasobów.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Zgodnie z „prawem telekosmicznym”, wzrost wartości sieci wyrażany jest kwadratem wartości mocy obliczeniowej terminali będących składowymi tej sieci. (Ch. Westland. *Valuing Technology. The New Science of Wealth in the Knowledge Economy*, John Wiley&Sons, Singapur 2002, s. 61 za: M. Pindelski, *Wycena spółek nowej gospodarki*, [w:] *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, praca zbiorowa pod redakcją A. Szablewskiego i R. Tuzimka, Poltext, Warszawa 2006, s. 254.

<sup>2</sup> *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod redakcją W. Skoczył, PWE, Warszawa 2007, s. 70.

<sup>3</sup> C. Shapiro, H.R. Varian, *Potęga informacji. Strategiczny przewodnik po gospodarce sieciowej*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2007, s. 189-195.

<sup>4</sup> *Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod redakcją B. Woźniak-Sobczak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 140-141.

Podjęcie zasobowe w strategicznym zarządzaniu wartością wskazuje na kluczowe ich znaczenie w tworzeniu wartości dodanej. Interpretacja roli zasobów w zarządzaniu strategicznym, zaproponowana m.in. przez A.D. Chandlera, podkreśla ich znaczenie w osiągnięciu celów przedsiębiorstwa. W STRATEGORZE znajdujemy, słuszną skądinąd, opinię, iż cele przedsiębiorstwa, którymi są przetrwanie i rozwój, realizowane są dzięki zasobom.<sup>5</sup> B. Nogalski podkreśla, iż „... tylko te organizacje mogą rozwijać się, które będą znały potrzeby rynku oraz potrafią dostosować do nich swoje zasoby i pokonać przy tym konkurentów”<sup>6</sup>. Nawet jeśli uznamy, iż realizacja celów organizacji jest pochodną relacji pomiędzy nią a otoczeniem, to trzeba przyznać słusność sądom, iż kanwą nawiązywania tych relacji są zasoby.

### Znaczenie zasobów w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa

„Przez zasoby rozumie się całość posiadanych rzeczy oraz praw, a także całość posiadanej przez organizację wiedzy”<sup>7</sup>. Terminem „zasoby” określany jest każdy czynnik, jakim dysponuje przedsiębiorstwo, i który może być wykorzystywany w procesie produkcji, podziału, wymiany i konsumpcji.<sup>8</sup> Kategoria zasobu może być także ujmowana w sposób statyczny, wskazując jego określoną ilość na dany moment, identyfikując go z majątkiem przedsiębiorstwa. Zasoby to „czynniki wytwórcze służące zaspokajaniu potrzeb ludzkich: materialnych i niematerialnych, wykorzystywane w procesie gospodarczym do wytwarzania dóbr i usług”<sup>9</sup>. To ekonomiczne ujęcie kategorii zasobów traktuje je jako nakłady ziemi, pracy i kapitału, w świetle klasycznej trajektorii czynników produkcji wykorzystywanych dla zrealizowania procesu produkcyjnego, posiadających charakter komplementarny i względnie, do pewnego momentu, substytucyjny.

Zarządzanie strategiczne traktuje zasoby jako jeden z elementów procesu zarządzania, ważną zmienną potencjału strategicznego przedsiębiorstwa.<sup>10</sup> Nie nadaje im znaczenia nadrzędnego w osiągnięciu założonych celów strategicznych: przetrwania, rozwoju, osiągnięciu przewagi konkurencyjnej czy kreowania wartości. Samo posiadanie zasobów ma znaczenie drugorzędne względem umiejętności zarządzania nimi, względem wiedzy w zakresie możliwości ich zastosowania, pozyskania takiej ich kombinacji, która zapewni wystąpienie efektu synergicznego

---

<sup>5</sup> STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 25.

<sup>6</sup> B. Nogalski, *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, praca zbiorowa pod redakcją R. Krupskiego, prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie Wałbrzych, 2007, s. 12.

<sup>7</sup> W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice 2007, s. 26.

<sup>8</sup> *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red. S. Marka, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 344.

<sup>9</sup> *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, praca zbiorowa pod red. C. Suszyńskiego, PWE, Warszawa 2007, s. 308.

<sup>10</sup> M. Bratnicki, *Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne ...* op. cit., s. 322-323.



w wyniku powstania relacji o charakterze funkcjonalnym w obszarze zasobowym.<sup>11</sup> Priorytetem jest dostęp do zasobów, a ten przedsiębiorstwa uzyskują drogą nawiązywania relacji, stąd tak ważna rola relacji w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, występująca także na gruncie podejścia zasobowego.

Strategia przedsiębiorstwa pojmowana jako tworzenie wartości jest wyznaczana przez jej zasadnicze elementy składowe. David J. Collins i Cynthia A. Montgomery zaliczają do nich zasoby, dziedziny działalności oraz struktury, systemy i procesy.<sup>12</sup> „Zasoby to aktywa (materialne i niematerialne) oraz zdolności organizacyjne decydujące o tym, co w sensie strategicznym przedsiębiorstwo jest w stanie robić”.<sup>13</sup> Zasoby posiadają znaczenie strategiczne o tyle, o ile przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej dla klienta, są rzadkie i skomponowane w sposób umożliwiający generowanie renty (ricardiańskiej, schumpeterowskiej, monopolowej lub innej), będącej źródłem wartości dodanej, o której przejęcie ubiegają się także pozostali interesariusze.

Podejście zasobowe w strategii Zarządzania Przez Wartość polega na rozpoznaniu zasobów wartościotwórczych ze strategicznego punktu widzenia, ocenie ich z punktu widzenia możliwości dostarczania wyjątkowej wartości dodanej dla klienta. Równolegle dokonywany jest wybór dziedzin aktywności biznesowej oraz struktur, systemów i procesów, które zaktywizują unikatową kombinację zasobów w celu wykreowania wartości dodanej, dającej przewagę konkurencyjną i czas na wzmacnianie, dodawanie i rozwijanie zasobów oraz ich zastosowanie w nowych liniach biznesowych. Analiza zasobowa nie wyklucza możliwości stosowania wcześniejszych podejść strategicznych, lecz wskazuje na nie, jako na sposoby pozyskiwania nowych rynków. „Rozwiązanie problemu: rynki czy zasoby w planowaniu strategicznym, zdecydowanie ewaluuje w kierunku zasobów”.<sup>14</sup>

### **Strategiczny wymiar zasobów w Zarządzaniu Przez Wartość**

„Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jest więc w znacznym stopniu zarządzaniem jego zasobami”.<sup>15</sup> Rzadkość, zróżnicowanie i inne cechy zasobów wpływają na różnorodność przedsiębiorstw, są źródłem ich ponadprzeciętnej rentowności, a trudność w imitowaniu utrwala potencjał i przewagę konkurencyjną. Współczesne przedsiębiorstwa realizują procesy wartościotwórcze na bazie wzajemnych relacji, których zasadniczym elementem są zasoby. Zarządzanie zasobami wykracza poza ramy przedsiębiorstwa. Wymaga kształtowania strategii w zakresie wykorzystania dostępnych zasobów z kryterium możliwości wygenerowania wartości dodanej. Strategie konkurencyjne ewoluują w kierunku strategii kooperacyjnych<sup>16</sup>, co nie zaprzecza ich ukierunkowaniu na kreowanie wartości. Kreowanie

<sup>11</sup> C. Suszyński, *Synergia w działalności rynkowej przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 1992, s. 44.

<sup>12</sup> D.J. Collins, C.A. Montgomery, *Corporate Strategy. Resources and the Scope of the Firm*, McGraw-Hill, New York 1997.

<sup>13</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 143.

<sup>14</sup> R. Krupski, *Podstawowe problemy zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe ...*, op. cit., s. 55.

<sup>15</sup> *Przedsiębiorstw, wartość ...*, op. cit., s. 312.

<sup>16</sup> J. Cygler, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i kooperacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

wartości zespoła zachowania kooperacyjne i przenosi zachowania konkurencyjne na płaszczyznę rywalizacji o przejęcie wygenerowanej wartości.

**Tabela 1. Znaczenie zasobów w strategii Zarządzania Przez Wartość**

Rodzaje zasobów	Ich elementy składowe	Znaczenie wartościotwórcze
Zasoby rzeczowe (fizyczne)	Środki trwałe, środki obrotowe.	- kształtują potencjał techniczno-technologiczny, - stanowią źródło przewagi kosztowej, - wpływają na jakość procesów i produktów
Zasoby finansowe	Kapitał, struktura kapitału, zadłużenie, płynność	- stopa zwrotu, - wysokość kosztu kapitału, - wzrost wartości a ryzyko utraty płynności
Zasoby ludzkie	Pracownicy oraz ich kwalifikacje, doświadczenie, postawy, systemy wartości, motywacja i in.	- zaangażowanie personelu w realizację celów organizacji - ocena i wynagrodzenie uzależnione od udziału w wygenerowanej wartości - wydajność - kwalifikacje - morale
Zasoby wiedzy	Wiedza jawna i ukryta, kapitał intelektualny, patenty, know-how, bazy danych, zaplecze B+R	- zarządzanie informacją - wykorzystywanie przewagi technologicznej
Zasoby preceptualne	Marka, wizerunek, reputacja, klienci, kontrahenci, dostawcy, konkurenci	- wzrost wartości sprzedaży - możliwość oferowania wyższych cen - poprawa pozycji giełdowej spółki i wzrost kursów akcji
Zasoby organizacyjne	Kultura, struktura, systemy zarządzania, procesy organizacyjne, procedury, decyzje	- integracja zasobów - uruchamianie działań i procesów wartościotwórczych
Zasoby polityczne	Rząd, administracja rządowa i samorządowa, systemy polityczne, style kierowania, związki zawodowe	- infrastruktura prawna i gospodarcza - podatki - ryzyko inwestycyjne
Zasoby relacyjne	Więzi organizacyjne, współpraca, hierarchia, przepływ informacji, stosunki z podmiotami otoczenia, atmosfera	- kształtowanie rzeczywistości gospodarczej - gęstość sieci - aktywność powiązań sieciowych
Umiejętności	Sposoby doboru i wykorzystywania zasobów w ramach określonej dziedziny działalności (biznesu)	- zdolność do szybkiej i terminowej realizacji zamówień - zdolność realizacji zamówień nietypowych - działania w obszarze łańcucha wartości dodanej w ramach jednego biznesu
Zasoby kompetencyjne	Wynikają z posiadania szerokiego zestawu umiejętności możliwych do wykorzystania w różnych obszarach aktywności biznesowej, dziedzinach, sektorach, działaniach i procesach.	- wykorzystanie systemów informatycznych - systemy szkoleń pracowniczych - systemy motywacyjne - antycypowanie i wykorzystywanie szans powstających w otoczeniu - tworzenie i rozwijanie relacji w partnerami - wprowadzanie produktów na rynek

Źródło: Opracowanie własne

Strategia, ze względu na swą dynamikę i charakter antycypacyjno-adaptacyjny, nakłada konieczność zarządzania zasobami z jej perspektywy.<sup>17</sup> Rozpoznanie stanu zasobów, ich struktury i potencjału wymaga postrzegania zasobów zwłaszcza ze względu na ich współdziałanie w procesach wartościotwórczych.<sup>18</sup> W klasycznej koncepcji podejścia zasobowego, teorii kompetencyjnej, unikalna kombinacja zasobów - zestaw kluczowych kompetencji - oparta jest bowiem na ich niematerialnym wymiarze.<sup>19</sup> Kluczowe siły i umiejętności, pozwalające wygrywać z konkurencją, tkwią w procesie uczenia się, tworzenia i zarządzania wiedzą w organizacji, dzielenia się wiedzą przez członków zespołu, w sposobach komunikowania się, samomotywacji i systemach motywacyjnych rzeczywiście angażujących pracowników w wykonywane czynności i działania na rzecz osiągnięcia celów przez organizację, podporządkowanych tworzeniu wartości.

Strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstwa posiadają te zasoby, które umożliwiają mu zdobycie przewagi. Bez wskazywania ich konkretnej postaci należy podkreślić fakt występowania efektu synergicznego w przypadku określonej konfiguracji zasobów. Jednak strukturyzując zasoby dokonać można ich podziału na zasoby-aktywa, określając w ten sposób wszystko to, co organizacja „ma” w odróżnieniu od tego, co organizacja „wie”, co wprawia organizację w ruch, siła sprawcza działania organizacji, określana mianem kompetencji i umiejętności.

Zasoby materialne i niematerialne, jak widać z analizy zestawienia zawartego w tabeli 1, przenikają się wzajemnie, uzupełniają się i są współzależne. Wynika to stąd, iż wszystkie kategorie zasobów występują wspólnie i w praktyce niemożliwe jest oddzielenie jednych od drugich. Jednak wskazanie na zasoby niematerialne i rozważanie ich w kontekście kreowania wartości posiada aktualnie znaczenie nadrzędne, gdyż kieruje, i słusznie, zainteresowania dociekaniem w zakresie istnienia i przebiegu procesów wartościotwórczych w szeroko pojętej przestrzeni.

### **Rola zasobów niematerialnych w kreowaniu wartości**

Zasoby niematerialne występują zawsze w kontekście aparatury - zasobów rzeczowych - z ich fizycznym, materialnym wymiarem. Na pograniczu świata materialnego i niematerialnego stoi człowiek, jego organizm i wyobrażenia, czynności fizyczne i umysłowe, siła i inteligencja, zderzenie fizyki z metafizyką. W tym względzie możemy rozważać w zakresie przewagi jednych cech nad innymi, niemożliwe jest jednak wykluczenie niektórych, np. pominięcie cech materialnych, gdyż to zaburza wnikliwość (prawdziwość) wnioskowania. Jest to zgodne z koncepcją kluczowych kompetencji (*core competence*), definiowanych jako zbiór różnorodnych umiejętności, wprawy i komplementarnych zasobów stanowiących podstawę konkurowania i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w określonej bran-

---

<sup>17</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 32-33.

<sup>18</sup> H. Kościelniak, *Analiza benchmarkingowa w zarządzaniu przedsiębiorstwami energetycznymi*, „Rynek Energii” 2011, nr 1, s. 60.

<sup>19</sup> C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, “Harvard Business Review” 1990, May-June.

ży.<sup>20</sup> Są one „specyficznymi, namacalnymi i nienamacalnymi (widzialnymi i niewidzialnymi) zasobami będącymi zintegrowanymi zbiorami, które łączą jednostki i grupy ludzi, umożliwiając im realizowanie odpowiednich działań”<sup>21</sup>. Zdaniem niektórych autorów<sup>22</sup>, kompetencje to wiedza występująca na trzech płaszczyznach w organizacji:

1. Wiedza i umiejętności pracowników.
2. Wiedza i umiejętności ucieleśnione w technice i technologii oraz systemie zarządzania - kreatorze wiedzy.
3. Wiedza zawarta w normach i wartościach.

Kompetencjami są unikalne wartościowe zasoby (kapitał), które przedsiębiorstwo potrafi w szczególnie sposób wykorzystać w wielu biznesach, a umiejętność tego wykorzystania została nabyta w akcie zbiorowego uczenia się.<sup>23</sup> W skład kompetencji wchodzi następujące elementy: zasoby i ich użyteczność, umiejętności ich wykorzystania, efektywnie realizowane procesy przekształcania wejść w wyjścia na poziomie całej organizacji. Kompetencje integrują ogół tych elementów umożliwiając generowanie wartości dodanej, będącej swoistą rentą ekonomiczną za ich posiadanie i zdolność ich wykorzystania w sposób niepowtarzalny. Z tego względu nabierają one charakteru kompetencji kluczowych.

Według J. Rokity do typowych kluczowych kompetencji przynależą:

1. Unikatowość.
2. Trudność w imitowaniu.
3. Zdolność uzgadniania z konsumentami zakresów funkcjonalności oferowanych dóbr i usług.
4. Pozyskiwanie i posiadanie właściwej wiedzy.
5. Generowanie różnorodności w obszarze procesów i produktów.<sup>24</sup>

Kompetencje kluczowe to wiązki zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Zasoby niematerialne współuczestniczą w kreowaniu wartości, stąd włączenie ich w zakres strategii i zarządzania wydaje się być nieodzowne. Jednak ich rola, jako czynnika wartościotwórczego, jest zróżnicowana w zależności od specyfiki aktywności biznesowej, dziedziny działalności.<sup>25</sup> Wśród założeń metodologicznych zarządzania zasobami niematerialnymi są:

---

<sup>20</sup> D. Teece, G. Pisano, *The dynamic capabilities of firms: An introduction*, “Industrial and Corporate Change” 1994, No 3.

<sup>21</sup> B. C. Winterschied, *Building Capability from Within: The Insider's View of Corporate Competence*, [w:] *Competence-Based Competition*, red. G. Hamel, A. Heene, J. Wiley&Sons, Chchester 1994.

<sup>22</sup> D. Griffiths, *Core Competences*, [w:] *Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, red. D.F. Channon, Blackwell, Malden, MA 2000.

<sup>23</sup> *Łańcuch tworzenia wartości ...*, op. cit., s. 52.

<sup>24</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne ...*, op. cit., s. 145.

<sup>25</sup> H. Kościelniak, *Monitoring finansowy przedsiębiorstw na rynku globalnym*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji. Nowe trendy, strategie, techniki*, Monografia pod red. A. Pabiana, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 71.

- Interdyscyplinarność wskazuje, iż zasoby niematerialne należy opierać na czterech koncepcjach zarządczych: zarządzania zmianą, zarządzania wartością, zarządzania strategicznego, zarządzania wiedzą.
- Podejście holistyczne, które ujmuje zasoby, procesy i działania kompleksowo, we wzajemnej współzależności i w szerokiej perspektywie.
- Nastawienie na przyszłość - kreowanie wartości „teraz”, zaowocuje wzrostem wartości „później”.
- Zmiana postrzegania czasu - odejście od prognozowania wyników i przewidywania przyszłych trendów na rzecz rozpoznawania problemów i uwarunkowań w otoczeniu.
- Pragmatyzm - zarządzanie zasobami niematerialnymi powinno być ukierunkowane na ich użyteczność, efektywność i dostarczanie wartości dodanej.
- Ciągłość procesu zarządzania umożliwi kreowanie trwałej wartości w długim horyzoncie czasowym - poprzez zapewnienie przedsiębiorstwu ciągłego rozwoju i wzrostu, kreowania trwałej wartości dla właścicieli, permanentną innowacyjność, weryfikowanie strategii i jej założeń, monitoring otoczenia i generatorów wartości.

Z uwagi na niematerialność niektórych ważnych zasobów wykorzystywanych w przedsiębiorstwach dla realizacji celów biznesowych niezwykle istotne jest ich identyfikacja, opis, wskazanie znaczenia oraz opracowanie skutecznych metod zarządzania nimi. Należą do nich zwłaszcza: kapitał intelektualny, wiedza, kultura organizacyjna i inne. To one sprawiają, iż organizacja nabiera zdolności kreowania unikatowej wartości, szczególnie cennej dla klientów. Zasoby niematerialne stają się szczególnie poszukiwane w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Ich udział w ogóle zasobów wzrasta, co można określić procesem dematerializacji zasobów. To w obszarze zasobów niematerialnych doszukuje się luki pomiędzy wartością rynkową i wartością księgową przedsiębiorstw, skutecznego narzędzia walki konkurencyjnej, koncepcji i metod zarządzania wyzwalających potencjał przedsiębiorstw i jego rozwój.

## **Podsumowanie**

Zasoby w kreowaniu wartości wymagają stałego doskonalenia w zakresie metod i narzędzi zarządzania nimi. Powinny być one angażowane w taki sposób, aby zapewnić przedsiębiorstwu zdolność tworzenia trwałej wartości dla właścicieli, umiejętność partycypowania w wiedzy i informacji, wyzwolenie efektu synergicznego, zdolność do innowacji i zmiany, utrzymywanie równowagi wewnętrznej i zewnętrznej, efektywność ekonomiczną, długookresową obecność i silną pozycję na rynku. W tym względzie zasoby niematerialne pełnią rolę szczególną. Tworzą i uruchamiają mechanizm kreowania wartości w przedsiębiorstwie i w otoczeniu oraz aranżują przepływ i przenikanie wartości wzdłuż więzi komunikacyjnych wewnątrz- i międzyorganizacyjnych, rozszczepiają tradycyjny łańcuch wartości dodanej w cyberprzestrzeń, przestrzeń wirtualną utworzoną dzięki technologiom informatycznym i komunikacyjnym, doskonalącym wciąż mechanizmy porozumiewania się na odległość.

## Literatura

1. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
2. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
3. *Creating value In the Network economy*, opracowanie zbiorowe pod redakcją D. Tapscott, Harvard Business Review Book, 1999.
4. Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i kooperacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
5. Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007.
6. *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod redakcją W. Skoczylas, PWE, Warszawa 2007.
7. *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red. S. Marka, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
8. *Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, red. D. F. Channon, Blackwell, Malden, MA 2000.
9. Kościelniak H., *Analiza benchmarkingowa w zarządzaniu przedsiębiorstwami energetycznymi*, „Rynek Energii” 2011, nr 1.
10. Kościelniak H., *Monitoring finansowy przedsiębiorstw na rynku globalnym*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji. Nowe trendy, strategie, techniki*, Monografia pod red. A. Pabiana, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
11. *Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod redakcją B. Woźniak-Sobczak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
12. Nogalski B., *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, praca zbiorowa pod redakcją R. Krupskiego, prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2007.
13. Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, “Harvard Business Review” 1990, May-June.
14. *Przedsiębiorstw, wartość, zarządzanie*, praca zbiorowa pod red. C. Suszyńskiego, PWE, Warszawa 2007.
15. Shapiro C., Varian H.R., *Potęga informacji. Strategiczny przewodnik po gospodarce sieciowej*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2007.
16. STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
17. Suszyński C., *Synergia w działalności rynkowej przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 1992.
18. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
19. Teece D., Pisano G., *The dynamic capabilities of firms: An introduction*, “Industrial and Corporate Change” 1994, No. 3.
20. Westland Ch., *Valuing Technology. The New Science of Wealth in the Knowledge Economy*, John Wiley&Sons, Singapur 2002.
21. Winterschied B.C., *Building Capability from Within: The Insider's View of Corporate Competence*, [w:] *Competence-Based Competition*, red. G. Hamel, A. Heene, J. Wiley&Sons, Chchester 1994.
22. *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, praca zbiorowa pod redakcją A. Szablewskiego, R. Tuzimka, Poltext, Warszawa 2006.
23. *Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji. Nowe trendy, strategie, techniki*, Monografia pod red. A. Pabiana, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
24. *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, praca zbiorowa pod redakcją R. Krupskiego, prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2007.

## **A RESOURCE APPROACH IN STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS GOODWILL**

**Abstract:** The article presents the concept of resources, their types, components and share in the business goodwill. According to the value-based management approach, the resources function as a capital because, as they contribute to increasing of the company goodwill, they have a potential of creating values. Their power of a value-creator lies in an ability to identify a resource structure, perception of the chances to engage the resources in the process of creating values by undertaking certain actions. The author presented the significance of the resource approach in development and implementation of the strategic management of the business goodwill with emphasizing the increasing importance of intangible resources in the processes of creating business values as an efficient tool to combat competitors, develop concepts and methods of management which release the business potential and enable its future growth.

**Keywords:** resources, strategic management, company goodwill