

Grey Scale #13



A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

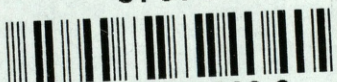


Zenon Stachowiak
Ryszard Kłodziński

**EKONOMIKA
PRZEDSIĘBIORSTWA**

Biblioteka Główna
Akademii Sztuki Wojennej

57676



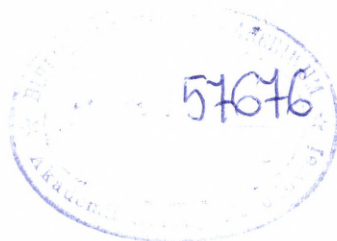
09-057676-000-0

57676

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ



Zenon Stachowiak
Ryszard Kłodziński

EKONOMIKA
PRZEDSIĘBIORSTWA

Warszawa 2004

Redaktor
Jerzy Wajs

Projekt okładki
Dariusz Łysio

Redaktor techniczny
Beata Klarowska

Korekta
Jolanta Puchalska

ISBN 83-89423-66-9

Sygn. AON 5644/04

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./faks 681-37-52
Zam. nr 1419/2004

SPIS TREŚCI

Od autorów	7
1. Wiedza ekonomiczna o przedsiębiorstwie	9
1.1. Ekonomia przedsiębiorstwa jako przedmiot nauczania	9
1.1.1. Ekonomia przedsiębiorstwa a nauki ekonomiczne	9
1.1.2. Ekonomia przedsiębiorstwa a teoria organizacji i zarządzania	11
1.1.3. Ekonomia przedsiębiorstwa jako ekonomika szczegółowa	11
1.2. Gospodarowanie w przedsiębiorstwie jako podstawowy obszar zainteresowań ekonomiki przedsiębiorstwa	12
1.3. Metodologia ekonomiki przedsiębiorstwa	15
1.3.1. Cele badań ekonomiki przedsiębiorstwa	15
1.3.2. Przedmiot badań ekonomiki przedsiębiorstwa	15
1.3.3. Metody badań ekonomiki przedsiębiorstwa	18
2. Przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy	20
2.1. Pojęcie i klasyfikacje przedsiębiorstw	20
2.2. Tworzenie przedsiębiorstw	31
2.2.1. Formy organizacyjne przedsiębiorstw	32
2.2.2. Organy kierownicze przedsiębiorstw	33
2.3. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa	36
2.4. Podstawy gospodarcze przedsiębiorstw	37
2.4.1. Majątek przedsiębiorstwa i jego struktura	37
2.4.2. Zasoby kapitałowe przedsiębiorstwa	39
2.4.3. Kredyt jako źródło zasilania kapitałowego przedsiębiorstwa	41
2.5. Podstawy rozwoju przedsiębiorstwa	43
2.5.1. Działalność inwestycyjna	43
2.5.2. Współczesne formy wspierania i rozszerzania działalności gospodarczej przedsiębiorstwa (leasing, faktoring)	45
3. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w różnych obszarach działalności gospodarczej	58
3.1. Gospodarowanie w przedsiębiorstwie	58
3.2. Teorie celu funkcjonowania przedsiębiorstwa	60
3.3. Formy działalności gospodarczej a rodzaje przedsiębiorstw	62
3.3.1. Działalność produkcyjna	62
3.3.2. Działalność usługowa	67
3.3.3. Obrót towarowy i działalność handlowa	69
3.4. Efekty działalności przedsiębiorstwa	71

4. Organizacja i zarządzanie procesem produkcyjnym	72
4.1. Działalność produkcyjna w przedsiębiorstwie	72
4.2. Zaopatrzenie i gospodarka materiałowa	72
4.2.1. Gospodarka materiałowa – istota, zadania i obszary funkcjonowania	72
4.2.2. Przedmioty gospodarki materiałowej – ich rodzaje, dobór i normowanie zużycia oraz gospodarowanie nimi	74
4.2.3. Zapasy materiałowe i gospodarowanie nimi	75
4.3. Organizacja i przebieg procesu produkcji	77
4.3.1. Proces produkcji – jego istota, rodzaje i struktura oraz techniczno-organizacyjne przygotowanie	77
4.3.2. Cykl produkcyjny w przedsiębiorstwach przemysłowych	79
4.3.3. Produkcja – typy, systemy, normowanie, jakość i rytmiczność	80
4.3.4. Gospodarka w przedsiębiorstwie – jej rodzaje i funkcjonowanie oraz wpływ na otoczenie środowiska naturalnego	84
4.4. Zbyt w przedsiębiorstwie	86
4.4.1. Istota i rola zbytu w przedsiębiorstwie	86
4.4.2. Organizacja zbytu w przedsiębiorstwie	87
4.4.3. Analiza rynku produktów przedsiębiorstwa	88
5. Planowanie działalności przedsiębiorstwa. Tworzenie i ocena biznesplanu	90
5.1. Istota planowania i jego ogólna charakterystyka	90
5.2. Rodzaje planowania	91
5.2.1. Planowanie operatywne	91
5.2.2. Planowanie taktyczne	92
5.2.3. Planowanie strategiczne	92
5.2.4. Planowanie w krótkim i długim okresie	94
5.3. Istota i funkcje biznesplanu	95
5.3.1. Struktura biznesplanu	98
5.3.2. Jak zbudowany jest typowy biznesplan	100
5.4. Opracowywanie i weryfikacja biznesplanu	104
5.5. Wdrażanie i kontrola biznesplanów	106
6. Rozwój przedsiębiorstwa. Ocena projektu i zadania inwestycyjnego	108
6.1. Wybrane pojęcia i procedury	108
6.1.1. Rozwój przedsiębiorstwa jako kategoria ekonomiczna	108
6.1.2. Podstawy rozwoju przedsiębiorstwa	109
6.1.3. Określenie strategii działania	110
6.1.4. Analizy finansowe	111
6.2. Warunki inwestowania w rzeczowy majątek trwały	113
6.3. Przygotowanie i ocena projektu inwestycyjnego	115
6.4. Analiza przypadku. Charakterystyka projektowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego	126
7. Zatrudnienie i wydajność pracy oraz wynagrodzenia	131
7.1. Zatrudnienie	131
7.1.1. Istota zatrudnienia, jego stan oraz struktura	131
7.1.2. Uwarunkowania zatrudnienia i jego struktura	133

7.1.3. Zasoby siły roboczej na rynku pracy i polityka ich kształtowania	134
7.1.4. Zatrudnienie w przedsiębiorstwie i polityka kadrowa przedsiębiorstwa	141
7.2. Wydajność pracy w przedsiębiorstwie oraz czynniki jej kształtowania	143
7.2.1. Pojęcie i mierniki wydajności pracy	143
7.2.2. Czynniki kształtowania wydajności pracy	144
7.2.3. Przyczyny i skutki wydajności pracy	145
7.3. Wynagrodzenia w przedsiębiorstwie	145
7.3.1. Istota płacy	145
7.3.2. Systemy płac w przedsiębiorstwie.....	147
8. Przedsiębiorstwa krajowego obrotu towarowego	150
8.1. Obrót towarowy i działalność handlowa	150
8.2. Charakterystyka przedsiębiorstwa handlowego	151
8.2.1. Istota, cechy i funkcje przedsiębiorstwa handlowego	151
8.2.2. Otoczenie przedsiębiorstwa handlowego	152
8.2.3. Cele przedsiębiorstwa handlowego	153
8.3. Typologia przedsiębiorstw handlowych	155
8.3.1. Kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw handlowych	155
8.3.2. Rodzaje przedsiębiorstw handlowych	157
8.4. Zarządzanie zasobami w przedsiębiorstwie handlowym	159
8.5. Gospodarka towarami handlowymi	161
9. Przedsiębiorstwa zagranicznego obrotu towarowego	163
9.1. Handel zagraniczny i jego uwarunkowania	163
9.2. Przedsiębiorstwa handlu zagranicznego	164
9.2.1. Istota, cechy i funkcje przedsiębiorstwa handlu zagranicznego	164
9.2.2. Rodzaje przedsiębiorstw handlu zagranicznego	165
9.3. Rozliczenia obrotów z zagranicą	165
9.3.1. Istota transakcji w handlu zagranicznym	165
9.3.2. Warunki instytucjonalne i ekonomiczne rozliczeń obrotów z zagranicą	168
9.3.3. Transakcje w handlu zagranicznym na szczeblu przedsiębiorstwa	172
9.3.4. Ceny w handlu zagranicznym	174
9.3.5. Cła w handlu zagranicznym	177
10. Analiza czynników kształtujących wynik finansowy przedsiębiorstwa	180
10.1. Istota przychodów i kosztów	180
10.2. Analiza przychodów ze sprzedaży wyrobów i usług	181
10.2.1. Analiza ilości, jakości i struktury asortymentowej sprzedaży	182
10.2.2. Analiza odbiorców	183
10.2.3. Ocena polityki cenowej w przedsiębiorstwie	185
10.2.4. Ocena polityki marketingowej w przedsiębiorstwie	188
10.3. Analiza kosztów własnych	192
10.3.1. Analiza kosztów w układzie rodzajowym	193
10.3.2. Analiza kosztów całkowitych w układzie kalkulacyjnym	195
10.3.3. Badanie reakcji zmian kosztów na zmiany wielkości produkcji	197

10.4. Ocena wyniku finansowego przedsiębiorstwa	201
10.4.1. Określenie nadwyżki ekonomicznej i finansowej.....	202
10.4.2. Zysk i jego funkcje	205
10.4.3. Podstawowe postacie wyniku finansowego w przedsiębiorstwie	206
10.4.4. Podział zysku	209
10.4.5. Podział wyniku finansowego w przedsiębiorstwie	210
11. Marketing i strategie marketingowe w przedsiębiorstwie	212
11.1. Istota marketingu	212
11.2. Przedsiębiorstwo przemysłowe i marketing	215
11.3. Strategie marketingowe	220
11.3.1. Produkt.....	222
11.3.2. Cena	225
11.3.3. System dystrybucji	227
11.3.4. Promocja	233
Literatura	240

OD AUTORÓW

Podręcznik „**Ekonomika przedsiębiorstwa**” jest prezentacją metodologicznie uporządkowanego wykładu podstawowych zagadnień z obszaru ekonomiki przedsiębiorstwa. Jego adresatami są studenci magisterskich studiów ekonomicznych.

Mając na uwadze potrzeby dydaktyczne oraz trudności w pozyskaniu odpowiednich pozycji książkowych literatury przedmiotu, autorzy proponują prezentację podstawowych problemów ekonomiki przedsiębiorstwa w zbiorze dziesięciu wykładów. Ich zakres tematyczny ograniczono do teorii i praktyki funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Treść wykładu ekonomiki przedsiębiorstwa uporządkowano według następujących założeń: po pierwsze przybliżenie warstwy teoretycznej ekonomiki przedsiębiorstwa, po drugie identyfikacja w wymiarze teoretycznym i praktycznym głównych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, po trzecie ściśle powiązanie warstwy teoretycznej funkcjonowania przedsiębiorstwa z praktyką gospodarczą tego typu podmiotu gospodarczego.

Zdaniem autorów, logika prezentacji wykładów jest otwarta. Stwarza ona bowiem możliwości rozbudowania każdego z tematów, w zależności od potrzeb dydaktycznych. Autorzy wyrażają również przekonanie, że zaprezentowany materiał powinien pomóc w zrozumieniu podstawowych problemów ekonomiki przedsiębiorstwa.

Autorzy, mając świadomość pewnych mankamentów w wykładzie niektórych tematów, biorą na siebie całą odpowiedzialność za wszelkie ułomności tego opracowania. Traktują je jednocześnie jako przesłankę do przedstawienia w przyszłości doskonalszej jego formy.

Z.S., R.K.

1. WIEDZA EKONOMICZNA O PRZEDSIĘBIORSTWIE

1.1. Ekonomia przedsiębiorstwa jako przedmiot nauczania

W gospodarce rynkowej najistotniejszy wpływ na rozwój gospodarki, poziom produkcji, a także poziom życia wywiera efektywność procesów gospodarowania w przedsiębiorstwach. Oznacza to, że są one nie tylko jednym z dwóch podstawowych podmiotów gospodarki narodowej, ale także najważniejszym ogniwem w procesie gospodarczym. Badaniem ich funkcjonowania zajmuje się ekonomika przedsiębiorstwa.

Ekonomia przedsiębiorstwa jako przedmiot nauczania jest postrzegana w różny sposób w poszczególnych krajach. Polskie rozumienie tej dyscypliny naukowej nawiązuje w dużej mierze do jej niemieckiego rozumienia w wymiarze Bertibswirtschaftslehre. Podejście to dominuje w większości krajów europejskich. Często jednak pod wpływem koncepcji amerykańskich tę dyscyplinę uprawia się w wydaniu corporate (lub business) management (czyli zarządzanie przedsiębiorstwem), względnie jako business administration (czyli zarządzanie zakładem). Oba te podejścia są widoczne w polskiej praktyce dydaktycznej wyższego szkolnictwa, chociaż dominującym podejściem jest orientacja na pierwsze rozumienie ekonomiki przedsiębiorstwa.

1.1.1. Ekonomia przedsiębiorstwa a nauki ekonomiczne

Ekonomia przedsiębiorstwa jest nauką, którą trzeba zlokalizować w systemie nauk ekonomicznych, i to we wszystkich szeroko rozumianych jej obszarach. Ze względu zaś na to, że nauki ekonomiczne należą do nauk społecznych, a te do humanistycznych, jest ona również nauką humanistyczną.

Natomiast w samym systemie nauk ekonomicznych ekonomika przedsiębiorstwa ujawnia ściśle związki z ekonomią. Najściślej są one z mikroekonomią. Wiele problemów będących obszarem jej zainteresowań plasuje się w sferze mezoekonomii. Ujawnia jednak również wiele wspólnych płaszczyzn problemowych z makroekonomią. Obok ekonomii, wiele obszarów jej zainteresowań zazębia się z innymi naukami ekonomicznymi, jak finanse, rachunkowość i innymi, a także naukami o organizacji i zarządzaniu.

Ma ona zarówno charakter nauki stosowanej, jak i szczegółowej. Wynika z faktu jej wydzielenia na podstawie kryterium instytucjonalnego oraz funkcjonalnego.

Podziałem nawiązującym do kryterium instytucjonalnego i funkcjonalnego jest wyróżnienie ogólnej ekonomiki przedsiębiorstwa oraz specjalistycznych ekonomik przedsiębiorstwa. Ogólna ekonomika przedsiębiorstwa jest nauką generalizującą wiedzę ekonomiczną o przedsiębiorstwie, zajmującą się rozpoznaniem i badaniem zjawisk gospodarczych zachodzących w tym przedsiębiorstwie oraz poszukiwaniem prawidłowości pozwalających na logiczny i zgodny z zasadami racjonalności gospodarczej opis tego, co jest i dlaczego tak jest w przedsiębiorstwie oraz wskazaniu, jak w nim być powinno, zwłaszcza w odniesieniu do ogólnych i szczegółowych zasad ułatwiających maksymalizację dochodu przedsiębiorstwa. Specjalistycznymi ekonomikami przedsiębiorstwa są ekonomiki przedsiębiorstw poszczególnych gałęzi lub branż, lub też ekonomiki przedsiębiorstw poszczególnych obszarów funkcjonalnych. Stąd nazywa się je często ekonomikami branżowymi – w pierwszym przypadku – zaś ekonomikami funkcjonalnymi w drugim przypadku. Ekonomikami branżowymi przedsiębiorstwa są ekonomiki przedsiębiorstwa: przemysłowego, handlowego, banku, prywatnego, publicznego, zaś ekonomikami funkcjonalnymi są ekonomiki: planowania, rachunkowości, finansów, badań rozwojowych, zarządzania czynnikiem ludzkim.

Do nauk społecznych, obok nauk ekonomicznych, należą również nauka o organizacji i zarządzaniu, nauki prawne i inne, z którymi ekonomika przedsiębiorstwa ujawnia wiele związków.

Gdyby zaś patrzeć na ekonomikę przedsiębiorstwa z punktu widzenia klasyfikacji nauk, według których wyróżnia się nauki formalne i realne, to jest ona nauką realną, bowiem zajmuje się zjawiskami rzeczywistymi i dostępnymi do obserwacji.

Nauki ekonomiczne, badając procesy gospodarowania, czynią to jednak zawsze z innego punktu widzenia. Jest to najpełniej widoczne w odniesieniu do ekonomii i ekonomiki przedsiębiorstwa. Różnią się one nie tylko obszarem postrzegania procesów gospodarczych, ale również w treściach pojęciowych.

Ekonomika przedsiębiorstwa koncentruje się przede wszystkim na opisie i objaśnianiu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, by po przeanalizowaniu rozpoznanych prawidłowości i współzależności odwołać się do zasad gospodarczego postępowania i opracować zalecenia dla przedsiębiorstwa, by mogło ono najefektywniej osiągnąć wytyczone cele. Ten charakter ujawnia się w podwójnym sensie, z jednej strony jako opis i objaśnienie wzajemnych stosunków zachodzących między przedsiębiorstwem a rynkiem, z drugiej strony objaśnia ona współdziałanie ludzi w ramach wewnętrznego procesu kombinowania czynników produkcji i w ramach wyzwolonych przez niego procesów gospodarczych. Z tych też względów ekonomikę przedsiębiorstwa należy również traktować jako naukę normatywną.

Ekonomia – w przeciwieństwie do ekonomiki przedsiębiorstwa – bada procesy gospodarcze w całej skali gospodarki, rozważając przy tym ogólnogospodarcze zależności między jednostkami gospodarczymi.

Inną różnicą między ekonomią a ekonomiką przedsiębiorstwa jest to, że pierwsza punktem wyjścia swoich badań czyni rynek i miejsce na nim przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarczego i obiektu styku mechanizmów popytu i podaży. Druga natomiast przedmiotem badania czyni każdorazowo tylko jeden ze wskazanych mechanizmów rynkowych.

1.1.2. Ekonomia przedsiębiorstwa a teoria organizacji i zarządzania

Ekonomika przedsiębiorstwa w połączeniu z organizacją i zarządzaniem przedsiębiorstwem tworzy podstawy ogólnej nauki o przedsiębiorstwie, która dąży zarówno do poznania procesów gospodarowania w przedsiębiorstwie, jak i zarządzania tymi procesami. Jako taka jest więc ona również nauką o zależnościach ekonomicznych zachodzących między czynnikami wytwórczymi przedsiębiorstwa oraz zasadami organizacji pracy i zarządzania. Mając to na uwadze, na ekonomikę przedsiębiorstwa należy patrzeć także jako na naukę o racjonalnym zarządzaniu działalnością przedsiębiorstwa.

Często – o czym świadczy literatura przedmiotu – jest ona utożsamiana z ekonomiką przedsiębiorstwa, co należy uznać za zbyt daleko idące utożsamianie tych dwóch nauk.

Poprawne natomiast jest postrzeganie ekonomiki przedsiębiorstwa jako stosowanej nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwem, która winna nie tylko opisywać i objaśniać procesy gospodarcze zachodzące w przedsiębiorstwie, ale również wspierać praktykę przedsiębiorstw w rozwiązywaniu ich problemów poprzez dostarczanie pomocy decyzyjnej.

1.1.3. Ekonomia przedsiębiorstwa jako ekonomika szczegółowa

Ekonomika przedsiębiorstwa w systemie nauk ekonomicznych pełni nieposłednią rolę. Jej umiejscowienie i rola są widoczne, jeśli rozpatrywać ją przez pryzmat zależności z innymi naukami o gospodarce przedsiębiorstw w układzie funkcjonalnym i instytucjonalnym.

Ekonomika przedsiębiorstwa jest ekonomiką szczegółową, mającą wiele wspólnego z wszystkimi naukami o gospodarce przedsiębiorstw.

Przedmiotem badań ekonomiki przedsiębiorstwa są wszystkie zjawiska i procesy występujące w działalności podmiotów gospodarczych, jakimi są przedsiębiorstwa. Jest nim, z punktu widzenia:

– nauki wartościującej, uogólnianie – oparte na badaniu zjawisk gospodarczych mających miejsce w przedsiębiorstwie – wiedzy ekonomicznej o przedsiębiorstwie, jego celach, roli, organizacji oraz sprawowanych funkcjach i realizowanych zadaniach, czyli dążenie do znalezienia odpowiedzi na pytanie: jak jest i dlaczego jest tak, jak jest?

– nauki stosowanej, wskazywanie rozwiązań działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, uwzględniającej zasady gospodarności, czyli dążenie do znalezienia odpowiedzi na pytanie: jak być powinno?

Ekonomika przedsiębiorstwa opisuje i objaśnia zjawiska ekonomiczne różnymi sposobami, co ujawnia się w kilku rodzajach podejść badawczych, takich jak: czynnikowe, decyzyjne, systemowe, sytuacyjne i marketingowe. **Czynnikowe podejście badawcze** sprowadza się do analizy **czynników wytwórczych** w przedsiębiorstwie i ich wzajemnej kombinacji: zatrudnienie, baza materiałowo-techniczna, towary (w postaci dóbr i usług) oraz **czynników decyzyjnych**: kierownictwo, planowanie i organizacja. Natomiast w **podejściu systemowym** wskazuje ona na rolę poszczególnych elementów jako systemu i analizuje się ich wpływ na funkcjonowanie i rozwój całości. Z kolei poprzez **podejście sytuacyjne** pokazuje ona, że wielu zjawisk występujących w przedsiębiorstwie nie można wytłumaczyć bez uwzględnienia konkretnych warunków wewnętrznych i zewnętrznych. **Podejście marketingowe** zaś sprowadza całe funkcjonowanie przedsiębiorstwa na klienta, a w konsekwencji czyni punktem wyjścia wszystkich decyzji w przedsiębiorstwie jego potrzeby i oczekiwania.

1.2. Gospodarowanie w przedsiębiorstwie jako podstawowy obszar zainteresowań ekonomiki przedsiębiorstwa

Ekonomika przedsiębiorstwa główną uwagę koncentruje na gospodarowaniu w przedsiębiorstwie. Zajmuje się więc problemem, który nie istniałby, gdyby były pod dostatkiem wszystkie dobra i środki, czyli zasoby potrzebne do zaspokojenia wszelkich, nieograniczonych potrzeb. W praktyce ujawnia się jednak na tej płaszczyźnie sprzeczność: z jednej strony mamy bowiem do czynienia z rzadkością i ograniczonością zasobów, z drugiej zaś z nieograniczonością potrzeb. Temu problemowi ekonomicznemu zaradzić może proces **gospodarowania**.

Gospodarowanie jest podejmowaniem decyzji określających, jakie potrzeby i w jakim zakresie powinny być zaspokojone oraz jakie zasoby (środki) i w jakim zakresie należy powiększać. Jest więc ono decydowaniem o zastosowaniu środków występujących, albo też posiadanych w niedostatecznej ilości. Istotą tak rozumianego gospodarowania jest zatem łagodzenie sprzeczności między nieograniczonością potrzeb a ograniczonością zasobów poprzez następujące rozwiązania:

- pierwsze, polegające na rezygnacji z zaspokojenia szeregu potrzeb;
- drugie, sprowadzające się do takiego dysponowania posiadanymi zasobami, aby uzyskać ich powiększenie przez zapewnienie ich najkorzystniejszej kombinacji i najbardziej celowego, optymalnego rezultatu.

Gospodarowanie jest więc procesem koniecznego decydowania o sposobach dysponowania szczerpymi, niewystarczającymi w stosunku do potrzeb dobrami w celu ich bezpośredniego lub pośredniego zastosowania do zaspokojenia ludzkich potrzeb. Przez bezpośredni sposób zastosowania należy rozumieć, że wytworzone w przedsiębiorstwie dobra uzyskują cechy wyrobów gotowych, które będzie można nabyć na rynku i zaspokoić nimi bezpośrednio potrzeby, czyli że zostają one skierowane wprost do konsumpcji. Z kolei pośredni sposób zastosowania oznacza, że dobra zostają w przedsiębiorstwie jedynie poddane dalszej obróbce, czyli przekształceniu w dobra bardziej przetworzone, które będą jednak wymagały dalszego przetworzenia w innym przedsiębiorstwie, by stać się wyrobami gotowymi, bezpośrednio zaspokajającymi potrzeby.

Gospodarowanie w przedsiębiorstwie dotyczy decyzji bieżących i przyszłościowych. Ich cechą jest to, że skutki ich podjęcia ujawnią się dopiero po pewnym czasie. Im będą one bardziej wybiegać w przyszłość, tym mniejszą wiedzą o nich będziemy dysponować w chwili podejmowania decyzji. Oznacza to, że podejmując decyzje w konkretnej rzeczywistości gospodarczej w przedsiębiorstwie, musimy mieć świadomość podstaw i warunków ich podejmowania. Podejmowane są one zaś w różnym zakresie dostępnych informacji, które mogą być niepełne, nieaktualne, niepewne, czy nawet nieprawdziwe lub może być nawet ich brak.

Sytuacja wątpliwości informacji może dotyczyć wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa, zaś przede wszystkim możliwości jego długookresowego wzrostu i rozwoju, sytuacji w zbyciu, postępu naukowo-technicznego, zbytu, relacji między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem gospodarczym i społecznym – a zwłaszcza z konkurentami, odbiorcami, dostawcami, kredytodawcami, sytuacją na rynku pracy, systemem prawnym i podatkowym, czy też środowiskiem naturalnym. Oznacza to, że decyzje w przedsiębiorstwie mogą być powzięte w kilku sytuacjach decyzyjnych. Biorąc pod uwagę warunki, w jakich są podejmowane decyzje, można wyróżnić trzy ich typy:

- 1) podejmowane w warunkach pewności;
- 2) podejmowane w warunkach ryzyka;
- 3) podejmowane w warunkach niepewności.

Decyzje gospodarcze podejmowane w przedsiębiorstwie w warunkach pewności oznaczają, że ich podstawy – czyli informacje – odnoszą się do okresów krótkich, do przedsiębiorstw małych i średnich, produkujących ustalony asortyment wyrobu dla względnie stałego kręgu odbiorców. Dotyczy to przedsiębiorstwa (produkcyjnego lub handlowego) obsługującego pewien relatywnie stały krąg odbiorców o ustabilizowanych ilościowo i jakościowo potrzebach. Jednakże i ta sytu-

acja zawiera pewne elementy niepewności – zawsze bowiem mogą się pojawić nowi konkurencji lub zmienić cena wytwarzanego dobra bądź świadczonej usługi.

Natomiast **decyzje gospodarcze** podejmowane w przedsiębiorstwie w **warunkach ryzyka** – to jest stanu polegającego na odchyleniach od przewidywanego stanu równowagi, które da się z góry szacunkowo przewidzieć i skalkulować – oznaczają, że ich podstawy, czyli informacje, odnoszą się do zachowań pewnych osób, podmiotów gospodarczych (banku udzielającego kredytu, firmy ubezpieczeniowej), sytuacji nadzwyczajnych (kradzież, zniszczenie, wypadek itp.). Ryzyko może mieć charakter wewnętrzny (endogeniczny) lub zewnętrzny (egzogeniczny). Charakter wewnętrzny ma wtedy, gdy wynika z warunków i okoliczności występujących wewnątrz przedsiębiorstwa. Zachodzi ono w wyniku: wadliwej organizacji i kontroli, podjęcia złych decyzji, lub też niepodjęcia ich we właściwym czasie, a także w związku z możliwością zaistnienia nadużyć, kradzieży, zaniedbań czy nieostrożności. Natomiast charakter zewnętrzny ma wtedy, gdy wynika z warunków i okoliczności pochodzących z zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa, na które może ono nie mieć wpływu. Wynika przede wszystkim z trudności przewidywania zmian koniunktury, zmian zachowań konsumentów, zmian cen na rynku zbytu i zaopatrzenia, zmian w technologii, czy też zaistnienia konfliktów społecznych, gospodarczych i politycznych. Ryzyko zewnętrzne jest trudniejsze do opanowania niż ryzyko wewnętrzne.

Dla przedsiębiorstwa największym ryzykiem jest ryzyko zbytu, polegające na tym, że w wyniku nietrafnej decyzji nie może ono sprzedać swych wyrobów na rynku lub sprzedać je ze stratą, co może pogorszyć nie tylko jego kondycję, ale nawet zagrozić jego egzystencji.

Przed ryzykiem – tak wewnętrznym, jak i zewnętrznym – można się zabezpieczyć i ubezpieczyć. Zabezpieczenie sprowadza się do przedsięwzięć mających na celu niedopuszczenie do powstania strat, natomiast ubezpieczenie – do przerzucenia, za określoną opłatą, odpowiedzialności na kogoś innego. Oba te rozwiązania nie wykluczają się nawzajem, ale się wzajemnie uzupełniają i jako takie mogą być stosowane jednocześnie.

Z kolei **decyzje gospodarcze** podejmowane w przedsiębiorstwie w **warunkach niepewności** – to jest takiego odchylenia od stanu równowagi, którego nie da się przewidzieć i obliczyć – oznacza, że ich podstawy, czyli informacje, tworzą taką sytuację, w której zdajemy sobie sprawę z możliwości zaistnienia straty. Niepewność, podobnie jak ryzyko, może mieć charakter wewnętrzny i zewnętrzny. Niepewność zewnętrzna powstaje w wyniku okoliczności, których nie da się przewidzieć. Może to nastąpić wskutek wadliwego obliczenia kosztów przedsięwzięcia za sprawą braku odpowiednich informacji. Będzie ona tym większa, im większe i bardziej złożone będzie przedsiębiorstwo, i im bardziej skomplikowane będą jego powiązania z otoczeniem zewnętrznym. Niepewność zewnętrzna – podobnie jak

i ryzyko zewnętrzne – wynika z tych samych przesłanek i w takim samym stopniu, czyli jest trudniejsza do opanowania aniżeli niepewność wewnętrzna.

Obszarem możliwości wystąpienia ryzyka i niepewności w największym stopniu są inwestycje i innowacje. Wyraża się to istnieniem niebezpieczeństwa, że zainstalowane urządzenie, technologia zostaną szybko prześcignięte przez wyprodukowane później, że okażą się bardziej nowoczesne i wydajniejsze, i będą dawać lepszy produkt. Tworzyć to będzie taką sytuację, przy której sprawne technicznie urządzenia – a więc niezucyte pod względem technicznym i ekonomicznym – wykażą zużycie technologiczne (inaczej moralne) jeszcze przed tym, nim zdążą ulec zamortyzowaniu.

1.3. Metodologia ekonomiki przedsiębiorstwa

1.3.1. Cele badań ekonomiki przedsiębiorstwa

Ekonomika przedsiębiorstwa koncentruje swoją uwagę na dwóch celach badań:

- pierwszym – mającym charakter objaśniający (eksplikatywny) – polega na opisie i wyjaśnieniu zjawisk związanych z warunkami działalności i procesami (postrzeganymi ze względu na strukturę i na przebieg) gospodarczymi zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego relacjach z bezpośrednim otoczeniem ekonomicznym, ekologicznym i pośrednim otoczeniem prawnospołecznym. Waga tego celu wynika z faktu, iż procesy będące przedmiotem opisu i objaśniania dla ekonomiki przedsiębiorstwa stanowią całość kształtu procesów cząstkowych przebiegających w określonej kolejności lub równolegle i które to usiłuje ona ująć w system obiektywnych zasad;

- drugim – praktyczno-normatywnym (zalecającym) – badanie celu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa oraz sposobów i stopnia jego osiągania. Żeby urzeczywistnić ten cel, podejmuje ona badania na rzecz najbardziej racjonalnego ukształtowania działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, opracowania odpowiednich zasad działalności i proponuje praktyczne ich stosowanie.

1.3.2. Przedmiot badań ekonomiki przedsiębiorstwa

Przedmiot badań ekonomiki przedsiębiorstwa ulegał zmianie wraz z narastaniem procesów industrializacji w gospodarce narodowej. Początkowo przedmiotem badań przedsiębiorstwa był tylko handel. Z czasem tak rozumiany przedmiot badań został rozszerzony na przemysł, a konkretnie na przedsiębiorstwa przemysłowe. Wówczas to również ekonomika przedsiębiorstwa, z pozycji będącej pod silnym wpływem ekonomii jako rozwiniętej nauki o gospodarce narodowej, rozpoczęła swój samodzielny rozwój. Zajmowała się początkowo technicznymi problemami

rachunkowości i zwykłego opisywania zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie, by z czasem skoncentrować się na badaniu wzajemnych zależności w działalności przedsiębiorstwa.

Badanie wzajemnych zależności w działalności przedsiębiorstwa – jako przedmiotu badań ekonomiki przedsiębiorstwa – najpełniej rozwinęło się w Niemczech. Ten kierunek ekonomiki przedsiębiorstwa został nazwany **praktyczno-normatywnym** (E. Schmalenbach). Poglądy tego kierunku bazowały na empiryczno-realistycznym podejściu do funkcjonowania przedsiębiorstwa, który wprowadzał dla niego jedną podstawową praktyczną normę, a mianowicie **dążenie do osiągnięcia zysku**. Norma ta dla przedsiębiorstwa mogła zostać w dość jasny sposób obliczona i sprawdzona. Odrzucono przy tym przekonanie o makroekonomicznej gospodarności oraz nie przyjmowano za cel przedsiębiorstwa wnoszenia wkładu w zaspokojenie potrzeb społecznych.

Inny był jeszcze przedmiot badań ekonomiki przedsiębiorstwa w wydaniu kierunku **normatywno-wartościującego** (H. Niklisch), który w dużym stopniu cechowało podejście ogólnogospodarcze. Nie traktował on przedsiębiorstwa jako samodzielnego organizmu społeczno-gospodarczego, lecz jako ogniwo (organ) w całym systemie gospodarki narodowej. W punkcie centralnym stawiał przy tym człowieka. Podejście takie wiązało się jednocześnie z dążeniem do wypracowania dla działalności przedsiębiorstwa zbioru norm, dla których punktem wyjścia są normy wartości, czyli normy etyczne. Każde zachowanie niezgodne z nimi byłoby traktowane jako niespołeczne i nieetyczne.

Obok kierunku praktyczno-normatywnego i normatywno-wartościującego w pierwszym ćwierćwieczu XX wieku rozwinął się także kierunek nazywany **teoretycznym** (E. Schmidt, W. Rieger), w ramach którego starano się rozwinąć teorię przedsiębiorstwa kapitalistycznego. Jej istota sprowadzała się do wskazania, jak za pomocą posiadanych środków przedsiębiorstwo może osiągnąć możliwie wysoki zysk. Kierunek ten odrzucał kryteria norm wartościujących działanie gospodarcze, odrzucał więc ocenianie działalności gospodarczej przedsiębiorstwa na płaszczyźnie etyczne – nieetyczne, sprawiedliwe – niesprawiedliwe. Stał on na stanowisku neutralności w stosunku do norm społecznych.

W okresie po drugiej wojnie światowej – w którym mieliśmy do czynienia z największym rozkwitem ekonomiki przedsiębiorstwa – ujawniło się – w porównaniu do wcześniejszego postrzegania tej nauki – wiele nowych podejść.

W pierwszym rzędzie trzeba wskazać rozwinięcie podejścia teoretycznego (E. Gutenberg) do przedsiębiorstwa traktowanego jako centrum **kombinacji czynników produkcji**. W ślad za tym uznano, że zysk przedsiębiorstwa zależy od jakości kombinacji czynników produkcji, czyli od stosunku między zastosowanymi do produkcji czynnikami produkcji a przychodem z tytułu sprzedaży wytwarzanych przez siebie produktów i świadczonych usług. W dociekaniach tego kierunku ekonomiki przedsiębiorstwa została wyodrębniona praca dyspozytywna (kierownicza) jako czwarty czynnik produkcji, której przypisano rolę konstruktywną i efektywno-

ściową w tworzeniu rezultatu kombinacji czynników produkcji. Oznacza to jednocześnie, że centralnym punktem tych poglądów nie jest człowiek, ale stosunek między produktywnym wykorzystaniem wszystkich czynników a przychodem – i w konsekwencji zyskiem – przedsiębiorstwa.

Kolejnym podejściem do ekonomiki przedsiębiorstwa jest **podejście decyzyjne** (E. Heinen), które starało się dokonać syntezy między kierunkiem normatywno-wartościującym (stawiającym człowieka w centrum przedsiębiorstwa) a kierunkiem traktującym przedsiębiorstwo jako centrum kombinacji czynników produkcji, czyli miejsca ich transformacji. Decyzyjne nastawienie ekonomiki przedsiębiorstwa miało z jednej strony pozwolić na wyjaśnienie przebiegu procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie na podstawie opisowej teorii ludzkiego zachowania, z drugiej zaś jednocześnie starało się opracować zalecenia co do zachowania się osób podejmujących decyzje w przedsiębiorstwie.

Podejście decyzyjne do ekonomiki przedsiębiorstwa zostało z czasem zmodyfikowane do podejścia systemowego (H. Urlich) ekonomiki przedsiębiorstwa, które ujęło ją jako niezbędną do zapewnienia celowego, praktycznego działania sił kierowniczych, w celowo zorganizowanych systemach społecznych, a w szczególności w przedsiębiorstwach. Podstawą tego podejścia było opracowywanie modeli decyzyjnych dla określonych sytuacji decyzyjnych w przedsiębiorstwie, na podstawie kryteriów ocen alternatyw i wariantów. W istocie rzeczy, przy takim podejściu, ekonomika przedsiębiorstw stała się także nauką o zarządzaniu, czyli przerosła się w ekonomikę i organizację przedsiębiorstw. To zaś oznacza, że nauka ta stała się jednocześnie nauką interdyscyplinarną.

Jeszcze dalszym krokiem w konkretyzacji ekonomiki przedsiębiorstwa i przeobrażaniu się jej w nową naukę stało się podejście behawiorystyczne (zachowaniowe) do przedsiębiorstwa. Wyrosło ono na bazie zbliżenia teoretycznie solidnie podbudowanej niemieckiej ekonomiki przedsiębiorstwa do nastawionej na rozwiązywanie konkretnych problemów zarządzania anglosaskiej nauki management. Podejście behawiorystyczne usiłuje zastąpić wypracowane przez ekonomikę przedsiębiorstwa zasady racjonalnego postępowania decyzyjnego i określanie prawidłowości w procesie decyzyjnym analizą faktycznego zachowania się jednostek i organizacji w sytuacjach decyzyjnych. Podstaw tego podejścia należy upatrywać w negacji założeń racjonalnego gospodarowania, na rzecz propagowania przesłanek psychosocjologicznych.

W latach sześćdziesiątych na obszarze anglosaskim, w odniesieniu do ekonomiki przedsiębiorstwa – czy też bardziej w odniesieniu do ekonomiki zarządzania przedsiębiorstwem – ujawniło się podejście sytuacyjne, nawiązujące do teorii systemów. Podejście to wychodzi z założenia, że w rzeczywistości nie istnieją ogólnie obowiązujące optymalne reguły postępowania, lecz reguły, które są najwłaściwsze tylko dla konkretnej sytuacji. Oznacza to, że spośród obfitości logicznie dających się wyróżnić wariantów należy wybrać te, które dla konkretnych warunków będą skuteczniejsze niż inne.

Z kolei lata siedemdziesiąte XX wieku w RFN przyniosły narodziny nowej koncepcji ekonomiki przedsiębiorstwa, która była nastawiona na czynnik pracy. Odżegnywała się ona od koncepcji jednostronnego nastawienia na zdobywanie kapitału dla przedsiębiorstwa, czyli dla właścicieli kapitału, względnie służących im menedżerów, koncentrując natomiast swoją uwagę na świecie pracy. Podejście to miało w istocie bardziej charakter polityczny aniżeli naukowy. Cel nadrzędny przedsiębiorstwa, jakim była maksymalizacja zysku, został zastąpiony celami o charakterze pracowniczym, bowiem dotyczącym zapewnienia miejsc pracy oraz odpowiednich dochodów zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

W ekonomice przedsiębiorstwa daje się obecnie w coraz większym zakresie zaobserwować podejście nastawione na elektroniczne przetwarzanie danych. Jest ono ściśle związane z elektronicznym przetwarzaniem danych, a nie metodą badawczą czy konkretnym przedmiotem funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W polskim rozumieniu przedmiotem zainteresowań ekonomiki przedsiębiorstwa są:

- organizacja podmiotów gospodarczych;
- organizacja działalności gospodarczej;
- działalność produkcyjna i usługowa przedsiębiorstwa;
- krajowy i zagraniczny obrót towarowy;
- obrót pieniężny;
- kwestie zatrudnienia i wydajności pracy;
- analiza ekonomiczna działalności gospodarczej przedsiębiorstwa;
- wynik finansowy przedsiębiorstwa i jego podział;
- płaca i system płac w przedsiębiorstwie;
- rozliczenia i współpraca przedsiębiorstwa z instytucjami bankowymi;
- funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji niedoskonałej.

Przedstawione obszary wskazują, że przedmiotem poznania ekonomiki przedsiębiorstwa jako nauki jest proces podejmowania decyzji dotyczących osiągnięcia założonych celów przedsiębiorstwa, którymi są nie tylko maksymalizacja zysku, produkcja, eksploatacja zasobów, lecz także usatysfakcjonowanie zaangażowanych w to przedsiębiorstwo grup interesów – w warunkach ograniczeń gospodarczych oraz działania.

1.3.3. Metody badań ekonomiki przedsiębiorstwa

Ekonomika przedsiębiorstwa, mając za zadanie wspieranie praktyki przy rozwiązywaniu problemów, stanowi dla niej ważną pomoc. Dostarcza bowiem odpowiednich metod i instrumentów decyzyjnych, umożliwiających przedsiębiorstwom podejmowanie optymalnych decyzji, lepszych niż podejmowane poprzednio. De-

cyzje te, będąc naukowo uzasadnione, stają się dla przedsiębiorstw coraz bardziej niezbędne ze względu na coraz trudniejsze wejście na rynek.

Ekonomika przedsiębiorstwa, chcąc być przydatną przy wypracowywaniu decyzji gospodarczych przez przedsiębiorstwo, musi:

- w pierwszym rzędzie dokonać inwentaryzacji zjawisk gospodarczych występujących w przedsiębiorstwie oraz usystematyzować je i zredukować do podstawowych typów współzależności;

- w kolejnym kroku wyprowadzić z podstawowych typów współzależności zależności przyczynowo-skutkowe, widząc w nich jedną z podstaw podejmowania decyzji, co stanowi, że ekonomika przedsiębiorstwa jest nauką systemową;

- następnie odwołać się do metod badawczych, pozwalających na rozwiązanie problemu i osiągnięcie założonych celów.

Ekonomika przedsiębiorstwa odwołuje się do zbioru uniwersalnych metod badawczych (przydatnych również dla nauk ekonomicznych), takich jak:

- 1) opisowa (deskryptywna);
- 2) genetyczna;
- 3) indukcyjna;
- 4) dedukcyjna (aksjomatyczno-dedukcyjna i hipotetyczno-dedukcyjna).

2. PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO PODMIOT GOSPODARCZY

2.1. Pojęcie i klasyfikacje przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa to podmioty gospodarcze prowadzące na własny rachunek działalność produkcyjną lub usługową w celu osiągnięcia określonych korzyści. Są one wyodrębnionymi pod względem ekonomicznym, techniczno-organizacyjnym i prawno-organizacyjnym jednostkami prowadzącymi działalność produkcyjną, handlową lub usługową. W zależności od ich charakteru i rodzaju wytwarzanej produkcji wykorzystują czynniki produkcji dostarczone przez gospodarstwa domowe do wytworzenia dóbr i usług. Przedsiębiorstwa płacą gospodarstwom domowym za wykorzystanie czynników produkcji oraz sprzedają im wytworzone dobra i usługi.

Wyodrębnienie ekonomiczne przedsiębiorstwa oznacza, że jego majątek ma ściśle określony status własnościowy (jest własnością indywidualną lub należy do grupy właścicieli – gdy jest ono spółką – lub że stanowi ono własność państwową) oraz że jego sytuacja ekonomiczna zależy przede wszystkim od wyników jego własnej działalności. Oznacza ono również, że dysponowanie majątkiem przedsiębiorstwa leży tylko w gestii jego właścicieli, którzy odtwarzają i rozwijają samodzielnie działalność gospodarczą.

Wyodrębnienie techniczno-organizacyjne oznacza zaś, że przedsiębiorstwo posiada wydzielone wyposażenie produkcyjne przystosowane do wytwarzania określonych dóbr i usług oraz określoną załogę podporządkowaną konkretnemu zwierzchnikowi.

Natomiast wyodrębnienie prawno-organizacyjne oznacza, że posiada ono osobowość prawną, którą nabywa po wpisaniu do rejestru handlowego – i ma prawo zawierania umów z kontrahentami, zaciągania zobowiązań itp.

Każde przedsiębiorstwo posiada oraz spełnia pewne funkcje w gospodarce narodowej oraz w społeczeństwie danego kraju. W gospodarce rynkowej na plan pierwszy wysuwają się funkcje organizatora produkcji oraz organizatora stosunków międzyludzkich.

Funkcja organizatora produkcji sprowadza się do dokonywania przez właściciela lub menedżera wyboru: co, ile, jak i gdzie produkować.

Funkcja organizatora stosunków międzyludzkich sprowadza się zaś do takiego kształtowania więzi interpersonalnych, które pozwoliłyby wykorzystać dla dobra

przedsiębiorstwa wiedzę (najczęściej wyspecjalizowaną), zdolności i doświadczenia wszystkich zatrudnionych w nim ludzi.

W rzeczywistości gospodarczej spotykamy się z dużą liczbą przedsiębiorstw różniących się od siebie formą i rodzajem. Sytuacja ta rodzi potrzebę ich klasyfikacji. Najbardziej trafne, z tego punktu widzenia, są kryteria: rozmiaru (wielkości), pozycji rynkowej, rodzaju prowadzonej działalności, systemowe, własnościowe i prawno-organizacyjne.

Ze względu na kryterium wielkości wyróżnia się przedsiębiorstwa: małe (zatrudniające mniej niż 100 pracowników), średnie (od 100 do 1000 pracowników) i duże (zatrudniające ponad 1000 pracowników). Każdy rodzaj tych przedsiębiorstw ma swoje zalety i wady. W gospodarce rynkowej dominują przedsiębiorstwa małe.

Natomiast, biorąc pod uwagę kryterium pozycji rynkowej, przedsiębiorstwa dzielimy na: doskonale konkurencyjne, o ograniczonej konkurencyjności, monopole naturalne i sztuczne, oligopole i monopsony. Takie rozróżnienie przedsiębiorstw ma znaczenie z punktu widzenia kształtowania kosztów i cen.

Z kolei ze względu na kryterium rodzaju działalności przedsiębiorstwa można podzielić na wytwarzające produkty (jeden produkt lub wiele produktów) oraz świadczące usługi (dla ludności lub dla innych przedsiębiorstw). Często sytuacją jest integracja różnych rodzajów działalności gospodarczej, takich jak: produkcyjnej z handlową, produkcyjnej z handlową i serwisową, przemysłowej z badawczo-rozwojową itp. Wyrazem poziomej integracji przedsiębiorstw jest konglomerat, czyli zespół przedsiębiorstw produkujących różne, niezależne produkty. Równie często sytuacją jest dywersyfikacja przedsiębiorstw, polegająca na odłączaniu od ich działalności tych jej rodzajów, które powodują pogorszenie efektywności przedsiębiorstw. Rozwiązania te prowadzą do powstawania firm specjalistycznych. Przykładem takiego przedsiębiorstwa jest przedsiębiorstwo leasingowe, zajmujące się dzierżawieniem lub wynajmowaniem środków trwałych lub konsumpcyjnych trwałego użytku.

Każde przedsiębiorstwo, bez względu na jego rodzaj, rozpatrywane za pomocą kryterium systemowego, jest jednością sfery realnej i sfery regulacyjnej.

Sferę realną tworzą zasoby pracy, zasoby i stan środowiska naturalnego, stan wiedzy oraz technologii. Są nimi: ludzie (pracownicy), maszyny i urządzenia, materiały, ziemia i środki pieniężne, które w procesie transformacji, przy użyciu odpowiednich technik znanych przedsiębiorstwu, przyczyniają się do powstania nowej jakości w postaci produktów lub usług (jako rzeczowego wyniku transformacji) oraz dostarczają pracownikom satysfakcję z tytułu wykonywanej pracy.

Sferę regulacyjną, którą jest zespół mechanizmów społecznych umożliwiających dokonywanie się procesów realnych, tworzy zbiór informacji – powstałych w wyniku planowania, organizowania, motywowania i kontroli – sprzężonej z otoczeniem zewnętrznym. O jej funkcjonowaniu stanowią takie elementy zewnętrzne-

go otoczenia przedsiębiorstwa, jak: rynek pracy, rynek dóbr i usług oraz technologii, system walutowo-pieniężny, system finansowy państwa oraz systemy polityczny i społeczny.

Z punktu widzenia kryterium własnościowego i prawno-organizacyjnego można wyróżnić przedsiębiorstwa prywatne i przedsiębiorstwa publiczne.

Pochodną własności prywatnej – przy ograniczeniu się do podstawowego podmiotu gospodarki, jakim jest przedsiębiorstwo – są **przedsiębiorstwa prywatne**. Są to przedsiębiorstwa należące do prywatnego właściciela. Ich działalność jest prowadzona na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej. Zakres i rolę tych przedsiębiorstw poszerzają procesy prywatyzacji. Mogą one występować w kilku formach. Najczęstszym ich podziałem jest podział na przedsiębiorstwa osób fizycznych (tzw. przedsiębiorstwa jednoosobowe), spółki i spółdzielnie.

Przedsiębiorstwo jednoosobowe (nazywane niekiedy spółką jednoosobową) *jest taką organizacją gospodarczą, która posiada jednego właściciela – osobę fizyczną*. Jest więc ono podmiotem gospodarczym realizującym przedsięwzięcia gospodarcze przez jedną osobę, będącą jednocześnie właścicielem. Stanowi najprostszą formę prowadzenia działalności gospodarczej, która w warunkach gospodarki rynkowej, po spełnieniu prostych czynności organizacyjnych i prawnych, jest rozwijana do skali pożądanej. Pojedynczy właściciel jest jednocześnie producentem dóbr lub usług, kontrolerem produkcji oraz sprzedawcą. W granicach prawa i konkurencji jest on pełnoprawnym podmiotem decyzyjnym. Wszelkie jego zyski są traktowane jako dochód wymagający opodatkowania.

Przedsiębiorstwo jednoosobowe do rozpoczęcia funkcjonowania nie wymaga dużego kapitału, skomplikowanego procesu rejestracyjnego i – w większości wypadków – uzyskania koncesji. Rozpoczyna działalność po: zgłoszeniu do ewidencji działalności gospodarczej, uzyskaniu numeru statystycznego (REGON), zgłoszeniu obowiązku podatkowego w urzędzie skarbowym, rejestracji w oddziale ZUS i założeniu konta bankowego. Właściciel jest jednocześnie pracownikiem. Może swobodnie dysponować majątkiem firmy i całym zyskiem. Płaci podatek tylko od osobistego dochodu (wynagrodzenia). Za zobowiązania firmy odpowiada całym majątkiem – zarówno firmy, jak i osobistym.

Do tej grupy przedsiębiorstw zalicza się również indywidualne gospodarstwo rolne, łączące w sobie funkcje przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowego.

Przedsiębiorstwo własności indywidualnej w swej realnej działalności napotyka na szereg ograniczeń. Wynikają one z samej istoty własności indywidualnej. Są nimi:

- źródła finansowania właściciela (tj. oszczędności i pożyczki), pozwalające rozwijać produkcję tylko do pewnych rozmiarów, formy i skali;
- osobiste prowadzenie przedsiębiorstwa, co nie pozwala korzystać z rady i wsparcia innych współwłaścicieli, gdyż ich nie ma, oraz wyłączne i całościowe

obciążenie właściciela wszelkimi zagrożeniami i niepowodzeniami funkcjonowania firmy.

Właściciel przejmujący wszystkie zyski ponosi jednocześnie pełne ryzyko z tytułu swojej działalności. Jeśli nie może wywiązać się z finansowych zobowiązań wobec wierzycieli i ogłasza bankructwo, to aktywa firmy mogą być sprzedane przez sąd w celu spłacenia długów, a jeśli one nie wystarczają na pokrycie wszystkich długów, to sprzedaży może podlegać także majątek osobisty właściciela.

Jedną z form przedsiębiorstw prywatnych są **spółki**. *Pod pojęciem spółki rozumiemy organizację gospodarczą zawiązaną na bazie umowy, której przedmiotem działania jest działalność gospodarcza, a stronami jej wspólnicy, wnoszący określone wkłady oraz działający razem dla osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego.*

W praktyce spotykamy się z różnymi klasyfikacjami spółek, w zależności od przyjętych kryteriów podziału.

Według kryterium źródła prawa, regulującego powstanie oraz działalność spółki, dzielimy je na: spółki cywilne i spółki handlowe. Podział ten jest prawnie dokonany w ustawodawstwie polskim. W odniesieniu do spółek cywilnych przepisami kodeksu cywilnego (art. 860–875), a w odniesieniu do spółek handlowych – przepisami kodeksu handlowego (na mocy rozporządzenia prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z 30 czerwca 1934 r.). W praktyce możemy spotkać się również ze spółką cichą.

Według kryterium podstawy ekonomicznej tworzenia i zakresu odpowiedzialności za zobowiązania spółki dzielimy na: spółki osobowe i spółki kapitałowe.

W polskiej rzeczywistości gospodarczej, przy połączeniu obu tych kryteriów oraz uwzględnieniu innych uregulowań prawnych, spółki można podzielić na:

- **spółki osobowe** (cywilne, jawne, komandytowe, partnerskie, komandytowo-akcyjne);
- **spółki kapitałowe** (z ograniczoną odpowiedzialnością, akcyjne);
- **spółki joint venture** (z udziałem podmiotów zagranicznych).

Spółki osobowe to *spółki opierające swoją działalność na osobistej pracy wspólników w przedsiębiorstwie, którzy również ponoszą pełną odpowiedzialność materialną za jej zobowiązania*. Do jej założenia są niezbędni co najmniej dwaj wspólnicy oraz wniesione przez nich wkłady. Do spółek osobowych zalicza się: spółki cywilne, spółki jawne i spółki komandytowe.

Spółka cywilna funkcjonuje na podstawie przepisów prawa cywilnego. Nie posiada ona osobowości prawnej. Wspólnikami mogą zostać zarówno osoby fizyczne, jak i prawne na mocy umowy, w której zobowiązują się dążyć do osiągnięcia założonego celu gospodarczego przez działanie w określony sposób, zwłaszcza zaś przez wniesienie wkładu (pieniężnego, rzeczowego, świadczenia usług lub innych praw). Ich wspólny majątek jest wyodrębniony, co oznacza, że nie mogą samodzielnie nim rozporządzać. Podział tego majątku jest możliwy dopiero po zaprzestaniu działalności spółki. Za zobowiązania spółki wspólnicy odpowiadają

solidarnie. Zwykle każdy z nich – chyba że mocą umowy postanowiono inaczej – reprezentuje interesy spółki w takich granicach, do jakich jest upoważniony. Wspólnicy osiągają korzyści gospodarcze oraz udział w podziale zysku osiągniętego w wyniku realizacji gospodarczego celu spółki.

Rozpoczęcie działalności spółki jest uwarunkowane:

- sporządzeniem umowy określającej cel działalności, czas jej trwania, rodzaj działalności, wysokość i rodzaj wkładów, udział wspólników w zyskach i stratach, sposób reprezentacji w kontaktach zewnętrznych;
- zgłoszeniem umowy w urzędzie skarbowym;
- zgłoszeniem podmiotu do ewidencji działalności gospodarczej, uzyskaniem numeru statystycznego REGON;
- zgłoszeniem obowiązku podatkowego w urzędzie skarbowym;
- zarejestrowaniem podmiotu w oddziale ZUS;
- założeniem konta bankowego.

Funkcjonowanie **spółki jawnej** jest uregulowane przepisami prawa handlowego, mimo że pod względem konstrukcji prawnej jest ona zbliżona do spółki cywilnej. Podstawą jej działania jest praca wspólników. Nie posiada osobowości prawnej, ma natomiast – zgodnie z przepisami prawa handlowego – uprawnienia występowania przed sądem jako strona i zawierania umów.

Spółka jawna ma wyodrębniony majątek, który stanowią pieniężne i niepieniężne wkłady wspólników. Udziałem może być również ich własna praca. Z reguły, chyba że umowa stanowi inaczej, wspólnicy mają prawo do takiego samego udziału w zyskach i stratach, bez względu na wartość wniesionego wkładu.

Za zobowiązania spółki wobec wierzycieli wspólnicy odpowiadają bez ograniczenia, to jest całym majątkiem spółki oraz całym majątkiem osobistym.

Każdy wspólnik ma również prawo reprezentować spółkę na zewnątrz i obowiązek prowadzenia spraw spółki. Prowadzenie spółki jest z reguły powierzane jednemu lub kilku wspólnikom.

Wspólnicy, aby rozpocząć działalność, muszą: określić w umowie zasady działania spółki, zgłosić umowę w urzędzie skarbowym, zarejestrować ją w sądzie, uzyskać numer statystyczny REGON, zgłosić obowiązek podatkowy w urzędzie skarbowym, zarejestrować podmiot w oddziale ZUS oraz założyć konto bankowe.

Funkcjonowanie **spółki komandytowej** jest oparte na przepisach prawa handlowego. Jej istotą jest to, że część jej udziałowców, a przynajmniej jeden ze wspólników odpowiada bez ograniczenia – całym swoim majątkiem – za zobowiązania spółki (tak samo jak w spółce osobowej), zaś pozostali wspólnicy jedynie do wysokości swojego wkładu kapitałowego (tak jak w spółce kapitałowej).

Zagadnienie konkurencyjności podmiotów gospodarczych działających na otwierającym się rynku OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development* – Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju) obejmuje obok produkcji i usług również rozwiązania prawne. Z tego powodu obowiązujący przed

uchwaleniem kodeksu spółek handlowych kodeks handlowy wymagał modyfikacji dostosowujących go do wymagań europejskich i światowych.

Kodeks spółek handlowych (k.s.h.) uchwalony 15 września 2000 roku zawiera szereg rozwiązań prawnych mających na celu dopasowanie polskich unormowań prawnych dotyczących działalności spółek do dyrektyw Unii Europejskiej oraz wspieranie przedsiębiorczości. Obok nowych rozwiązań i modyfikacji przepisów, dotyczących istniejących typów spółek, kodeks zakłada wprowadzenie dwóch nowych typów spółek: *partnerskiej* i *komandytowo-akcyjnej*.

Pierwsza z nich – **spółka partnerska** – jest oparta na wzorach amerykańskim i niemieckim. Spółka ta jest zaliczana do spółek osobowych nieposiadających osobowości prawnej, co wyklucza możliwość opodatkowania jej podatkiem od osób prawnych. Wspólnicy są obciążeni tylko podatkiem od wynagrodzeń. Spółka osobowa może we własnym imieniu nabywać własność nieruchomości i inne prawa rzeczowe, zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywana.

Spółkę partnerską tworzy się w celu wykonywania wolnego zawodu przez wspólników uprawnionych do jego wykonywania (dopuszcza się wykonywanie więcej niż jednego wolnego zawodu) w przedsiębiorstwie prowadzonym pod własną firmą (art. 86). Firma spółki partnerskiej powinna zawierać nazwisko co najmniej jednego partnera, dodatkowe oznaczenie „i partner” albo „i partnerzy”, bądź „spółka partnerska”, lub skrótu „sp.p.” oraz określenie wykonywanego wolnego zawodu. Posługiwanie się słowem „partner” i skrótem „sp.p.” jest zastrzeżone tylko dla tego rodzaju spółki (art. 90).

Do reprezentowania spółki partnerskiej są uprawnieni wszyscy partnerzy (jak w spółce jawnej), ale możliwe jest również ustanowienie zarządu. Pozostającym poza zarządem wspólnikom przysługują uprawnienia analogiczne do uprawnień rady nadzorczej w spółce kapitałowej.

W kodeksie spółek handlowych lista wolnych zawodów, które mogą być wykonywane w formie spółki partnerskiej, jest zamknięta. Zawiera następujące zawody (art. 88):

- prawnicze: adwokat, radca prawny i notariusz;
- medyczne: lekarz, lekarz stomatolog, lekarz weterynarii, aptekarz, pielęgniarka i położna;
- z dziedziny finansów: księgowy, biegły rewident, doradca podatkowy, broker ubezpieczeniowy, rzeczoznawca majątkowy;
- inne zawody: architekt, rzecznik patentowy, tłumacz przysięgły.

Wszelkie uzupełnienia wymagają zmiany kodeksu spółek handlowych.

Ważną kwestią jest określenie odpowiedzialności partnerów za zobowiązania spółki i poszczególnych partnerów. W kodeksie spółek handlowych przyjęto wyłączenie odpowiedzialności partnera za zobowiązania powstałe w związku z wykonywaniem wolnego zawodu przez innych partnerów oraz osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę lub innego stosunku prawnego, a podległych kierow-

nictwu innych wspólników. Jednocześnie każdy z partnerów jest odpowiedzialny za pracę wykonywaną osobiście lub przez osoby, które nadzoruje bezpośrednio, a także przez osoby zatrudnione w spółce, które nie podlegają innym partnerom i nie są wspólnikami.

Taka regulacja odpowiedzialności za zobowiązania wyrównuje status prawny polskich podmiotów świadczących usługi wolnych zawodów z podmiotami zagranicznymi. Jednakże wspólnik lub wspólnicy mogą przyjąć w umowie spółki nieograniczoną odpowiedzialność (jak w spółce jawnej).

Umowa spółki partnerskiej musi zostać zawarta w formie aktu notarialnego (art. 92), a sama spółka powstaje z chwilą wpisania do rejestru (art. 94).

Umowa spółki partnerskiej musi zawierać:

1) określenie wolnego zawodu wykonywanego przez partnerów w ramach spółki;

2) przedmiot działalności spółki;

3) nazwiska i imiona tych partnerów, którzy ponoszą nieograniczoną odpowiedzialność za zobowiązania spółki, jeśli tacy są (art. 91, pkt 3; art. 95, par. 2);

4) wskazanie partnerów, którzy reprezentują spółkę, w wypadku gdy umowa przewiduje ograniczenia prawa reprezentacji przez niektórych partnerów;

5) nazwę firmy i siedzibę spółki;

6) czas trwania spółki, jeśli jest oznaczony;

7) określenie wkładów wnoszonych przez partnerów i ich wartość.

W kodeksie spółek handlowych zawarto również warunki rozwiązania spółki partnerskiej. Najważniejsze z nich to:

- przyczyny przewidziane w umowie;
- jednomyślna uchwała wszystkich partnerów;
- ogłoszenie upadłości spółki;
- utrata przez wszystkich partnerów prawa do wykonywania wolnego zawodu;
- prawomocne orzeczenie sądu.

W sprawach nieuregulowanych w dziale dotyczącym spółki partnerskiej, stosuje się odpowiednio przepisy o spółce jawnej.

Przedwojenny kodeks handlowy, wprowadzony w życie przed 1934 rokiem – chociaż zdał egzamin – potrzebował obecnie nowych uregulowań. Postępujące zróżnicowanie stosunków gospodarczych spowodowało potrzebę obszerniejszej i bardziej skomplikowanej regulacji wielu kwestii. Tak więc powstał nowy kodeks spółek handlowych, który nie tylko urealnia i ujednocila polskie ustawodawstwo, ale przybliżył zgodność z ustawodawstwem Unii Europejskiej.

Zasadnicze novum stanowi wprowadzenie dwóch nowych typów, popularnych poza Polską, spółek: partnerskiej i komandytowo-akcyjnej.

Spółka komandytowo-akcyjna jest to spółka nowocześniejsza niż funkcjonująca dziś – komandytowa. Ta nowa forma umożliwi pozyskanie kapitału od akcjonariuszy, przez emisję akcji, z zachowaniem zarządu i kontroli nad spółką. Jest

to klasyczna forma prawna mająca służyć popieraniu rodzinnych, małych i średnich przedsiębiorstw, która jest nastawiona przede wszystkim na wspólników aktywnych. Zamiast komandytariuszy będą w niej uczestniczyć akcjonariusze.

Spółka komandytowo-akcyjna należy do spółek osobowych, co jest bardzo istotne ze względu na jednokrotne opodatkowanie. (W spółkach kapitałowych to opodatkowanie jest podwójne – raz płaci się podatek od dochodu spółki jako osoby prawnej, a następnie od dywidendy).

Spółką komandytowo-akcyjną jest spółka osobowa mająca na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której za zobowiązania spółki wobec wierzycieli co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a co najmniej jeden wspólnik jest akcjonariuszem (art. 125). Akcjonariusz jest obowiązany jedynie do świadczeń określonych w statucie (art. 128). Spółka komandytowo-akcyjna powstaje z chwilą wpisu do rejestru (art. 134, par. 1). Osoby, które działały w imieniu spółki po jej zawarciu, a przed jej wpisem do rejestru, odpowiadają solidarnie (art. 134, par. 2).

Statut spółki komandytowo-akcyjnej powinien być sporządzony w formie aktu notarialnego (art. 131). Osoby podpisujące statut są założycielami spółki. Statut powinni podpisać wszyscy komplementariusze (art. 129).

W spółce działa walne zgromadzenie i ewentualnie rada nadzorcza. Rolę zarządu spełniają komplementariusze, niewyłączeni od prowadzenia spraw spółki.

W statucie powinny się znaleźć postanowienia dotyczące: firmy i siedziby spółki; przedmiotu jej działalności; czasu jej trwania (jeżeli jest określony); oznaczenia wysokości wkładów wnoszonych przez każdego komplementariusza i ich wartości; wysokości kapitału zakładowego i sposobu jego zebrania; wartości nominalnej akcji; liczby akcji poszczególnych rodzajów; nazwisk i imion komplementariuszy oraz ich siedziby; organizacji walnego zgromadzenia i rady nadzorczej.

Spółkę reprezentują komplementariusze, których z mocy statutu lub prawomocnego orzeczenia sądu nie pozbawiono prawa reprezentowania spółki (art. 137, par. 1). Późniejsze pozbawienie komplementariusza prawa reprezentowania spółki stanowi zmianę statutu spółki i wymaga zgody wszystkich pozostałych komplementariuszy (art. 137, par. 2).

Akcjonariusz nie odpowiada za zobowiązania spółki (art. 135). Akcjonariusz może reprezentować spółkę jedynie jako pełnomocnik (art. 138, par. 1).

Jeżeli akcjonariusz dokona czynności prawnej w imieniu spółki, nieujawniając swojego pełnomocnictwa, odpowiada za skutki tej czynności wobec osób trzecich bez ograniczenia; dotyczy to także reprezentowania spółki przez akcjonariusza, który nie ma umocowania albo przekroczy jego zakres (art. 138, par. 2).

Co się tyczy organów spółki komandytowo-akcyjnej, to w każdej spółce musi istnieć walne zgromadzenie. Prawo uczestniczenia w walnym zgromadzeniu ma akcjonariusz oraz komplementariusz, także w wypadku gdy nie jest akcjonariuszem spółki komandytowo-akcyjnej.

Każda akcja objęta lub nabyta przez osobę, która nie jest komplementariuszem daje prawo do jednego głosu, chyba że statut stanowi inaczej. Ważnym postanowieniem jest zapis zakazujący całkowitego pozbawienia akcjonariusza prawa głosu. Jeśli chodzi o komplementariuszy, to każda akcja objęta lub nabyta przez komplementariusza, zawsze daje prawo do jednego głosu.

Uchwały walnego zgromadzenia wymagają:

- rozpatrzenia i zatwierdzenia sprawozdania komplementariuszy z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego spółki za ubiegły rok obrotowy;
- udzielenia komplementariuszom prowadzącym sprawy spółki absolutorium z wykonania przez nich obowiązków;
- udzielenia członkom rady nadzorczej absolutorium z wykonania przez nich obowiązków;
- wyboru biegłego rewidenta – pod warunkiem że statut nie stanowi, iż kompetencja ta należy do rady nadzorczej;
- oraz decyzji o rozwiązaniu spółki.

Z kolei rada nadzorcza w spółce komandytowo-akcyjnej jest organem fakultatywnym, w sytuacji więc, gdy w spółce nie ustanowiono rady nadzorczej, spółkę reprezentuje pełnomocnik powołany uchwałą walnego zgromadzenia, tylko przy podejmowaniu czynności wymienionych w art. 143, par. 3 i art. 378. Jeżeli jednak liczba akcjonariuszy przekracza 25 osób, ustanowienie rady nadzorczej jest obligatoryjne.

Zadaniem rady nadzorczej jest sprawowanie stałego nadzoru nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach, którymi się zajmuje.

W kodeksie spółek handlowych zawarto również warunki rozwiązania i likwidacji spółki. Rozwiązanie spółki powodują (art. 148, par. 1):

- przyczyny przewidziane w statucie;
- uchwała walnego zgromadzenia o rozwiązaniu spółki;
- śmierć, ogłoszenie upadłości lub wystąpienie jedyne go komplementariusza, chyba że statut stanowi inaczej;
- inne przyczyny przewidziane prawem;
- ogłoszenie upadłości spółki.

Likwidatorami są komplementariusze mający prawo prowadzenia spraw spółki, chyba że statut lub uchwała walnego zgromadzenia, powzięte za zgodą wszystkich komplementariuszy, stanowią inaczej (art. 150, par. 2).

Wydaje się, że spółki komandytowo-akcyjne mogą się okazać atrakcyjne dla małych i średnich firm działających dotąd w formie spółki osobowej lub z ograniczoną odpowiedzialnością, których właściciele są zainteresowani pozyskaniem dodatkowego kapitału dla swych przedsiębiorstw, lecz równocześnie chcą zachować kontrolę nad firmą.

Spółki kapitałowe to spółki będące zgrupowaniem kapitału, a nie osób. Są one spółkami prawa handlowego. Mają osobowość prawną i swój odrębny interes, róż-

ny od interesu wspólników. Charakteryzują się brakiem powiązania osobistej pracy pomiędzy wspólnikami. Wspólnicy są dostarczycielami kapitału, a ich ranga jest zależna od wagi (ilości) ich udziału w działalności spółki. Ponoszą oni odpowiedzialność za zobowiązania spółki tylko do wysokości swoich udziałów, bez angażowania swego majątku. Nie ponoszą natomiast odpowiedzialności za zobowiązania wspólników wobec ich wierzycieli. Spółki kapitałowe dzielą się na spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (sp. z o.o.) i spółki akcyjne (SA).

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością funkcjonuje na podstawie uregulowań przepisów prawa handlowego. Posiada ona osobowość prawną. Tworzona jest przez jedną lub więcej osób dla osiągnięcia celów gospodarczych. Wspólnikami mogą być podmioty posiadające zdolność do czynności prawnych. Do jej założenia jest wymagany mniejszy kapitał założycielski, aniżeli do założenia spółki akcyjnej. Udziały założycielskie są trudno zbywalne, gdyż nie mogą być wystawione na okaziciela lub na zlecenie, co jednak zapewnia większą stabilność udziałowców.

Spółka odpowiada za swoje zobowiązania tylko własnym majątkiem, co oznacza, że ryzyko udziałowców ogranicza się do wysokości wniesionych wkładów.

Powstanie spółki jest możliwe po dopełnieniu takich warunków, jak: sporządzenie umowy spółki w formie aktu notarialnego, zarejestrowanie spółki w sądzie rejestrowym, zgłoszenie spółki we właściwym ministerstwie, uzyskanie koncesji (jeśli jest ona wymagana), uzyskanie numeru statystycznego (REGON), zgłoszenie obowiązku podatkowego w urzędzie skarbowym i zarejestrowanie podmiotu w oddziale ZUS, założenie konta bankowego, zebranie kapitału zakładowego oraz ustanowienie władz spółki.

W umowie spółki określa się imiennie wspólników i wysokość wniesionych udziałów. W spółce z o.o. funkcjonują władze spółki obligatoryjne i fakultatywne. Władzą obligatoryjną jest zgromadzenie wspólników i zarząd, natomiast władzą fakultatywną – rada nadzorcza lub komisja rewizyjna, jeśli występuje większa liczba wspólników (więcej niż 50 osób).

Spółka akcyjna funkcjonuje na podstawie regulacji prawa handlowego. Ma ona osobowość prawną. Może być tworzona dla każdego celu dozwolonego prawnie, a nie tylko w celu działalności gospodarczej. Podstawą jej powstania jest kapitał akcyjny, wniesiony przez wspólników w formie wkładów założycieli lub w formie subskrypcji.

Uczestnikami spółki akcyjnej są właściciele akcji. Mają oni prawo do udziału w zysku osiągniętym przez spółkę (dywidendy), ale nie są właścicielami spółki. Akcjonariusze mają prawo do uczestnictwa w walnym zgromadzeniu i prawo głosu. Jedna akcja daje prawo do jednego głosu. Właściciele akcji nie odpowiadają swoim majątkiem za zobowiązania spółki, to znaczy że spółka odpowiada za swoje zobowiązania jedynie do wysokości swojego majątku.

Założyciele spółki (minimum trzech) opracowują statut spółki w formie aktu notarialnego. Spółka akcyjna, aby mogła rozpocząć swoją działalność, winna speł-

niać takie same warunki jak spółka z o.o., od której zasadniczo się różni wysokością kapitału zakładowego.

Do władz spółki zalicza się: walne zgromadzenie akcjonariuszy, radę nadzorczą lub komisję rewizyjną oraz zarząd.

Ważną formą spółki akcyjnej jest korporacja, którą stanowi zbiór podmiotów gospodarczych (jednostek gospodarczych), które postanowiły wspólnie prowadzić działalność gospodarczą. Jest ona osobą prawną dysponującą prawem kupowania i sprzedawania, pobierania i udzielania pożyczek, pozywania i bycia pozwaną, przyjmowania do pracy i zwalniania z niej.

Do jej zalet, jako formy organizacji przedsięwzięć gospodarczych, zaliczyć trzeba: ponoszenie odpowiedzialności właścicieli korporacji tylko za jej długi, to znaczy że w razie jej bankructwa tracą tylko zainwestowane pieniądze, nie tracąc własności osobistej; dużą zdolność do gromadzenia kapitału, wynikającą z faktu ograniczonej odpowiedzialności właścicieli, zmniejszającej wyraźnie ryzyko inwestorów; niewiązanie bezpośredniego życia korporacji z życiem jej właścicieli, prawa własności są bowiem ściśle oddzielane od odpowiedzialności kierownictwa, właściciele nie muszą przeznaczać swojego czasu na prowadzenie działalności gospodarczej, aby otrzymać przychody z własności; możliwość swobodnego przenoszenia prawa własności między kupujących a sprzedających, przez zorganizowanie rynku papierów wartościowych.

Do ujemnych stron korporacji zaliczyć trzeba przede wszystkim trudności związane z jej utworzeniem, które wymagają akceptacji odpowiednich władz oraz mniej korzystne opodatkowanie.

Spółka joint venture to *spółka z udziałem podmiotu zagranicznego, działająca na zasadzie wspólnych przedsięwzięć*. Prowadzi ona działalność gospodarczą w zakresie: produkcji towarów, budownictwa, handlu i usług. Przyjmuje postać spółek prawa handlowego w formie kapitałowej, to jest spółki z o.o. lub spółki akcyjnej.

Przedsiębiorstwa spółdzielcze to *samorządne dobrowolne zrzeszenie o nieograniczonej liczbie członków, działające dla dobra swoich członków i zaspokojenia ich potrzeb*. Prowadzą one obok działalności gospodarczej – będącej podstawowym kierunkiem ich funkcjonowania – także działalność kulturalno-oświatową i społeczno-wychowawczą.

Aby mogła powstać spółdzielnia, musi wyrazić wolę jej założenia pewna grupa osób (10 osób fizycznych lub 3 osoby prawne), która uchwała statut i wybiera organy spółdzielni. Po jej wpisaniu do rejestru spółdzielni, nabywa ona osobowość prawną. Organami spółdzielni są: walne zgromadzenie, rada nadzorcza i zarząd. Członkowie spółdzielni wnoszą wpisowe i udział, tworząc w ten sposób fundusz zasobowy i fundusz udziałowy.

Podstawową cechą spółdzielni jest to, że jej członkowie mogą wносить środki produkcji i ziemię, zarządzanie opiera się na zasadach samorządowych, a podział

nadwyżki ekonomicznej następuje po uwzględnieniu bieżącego wkładu pracy członków spółdzielni, według wysokości wniesionego wkładu kapitałowego.

Pochodną własności publicznej są **przedsiębiorstwa publiczne**. Mogą one występować w kilku formach, spośród których najczęściej spotykanymi są przedsiębiorstwa państwowe i przedsiębiorstwa komunalne.

Przedsiębiorstwami państwowymi są samodzielne, samorządne i samofinansujące się jednostki, prowadzące działalność gospodarczą w celu zaspokojenia potrzeb społecznych i osiągania efektów ekonomicznych. Występują one w ograniczonej formie również w gospodarce rynkowej. Ma to miejsce we wszystkich światowych gospodarkach. Udział tych przedsiębiorstw w gospodarce narodowej maleje, w miarę ich prywatyzacji.

Przedsiębiorstwa komunalne to organizacje gospodarcze użyteczności publicznej. Powołuje się je do życia w celu zaspokojenia potrzeb ludności zamieszkałej na określonym terenie (np. gminy miejskiej lub wiejskiej). Prowadzą działalność przede wszystkim w zakresie: komunikacji, dostaw ciepła i gazu, wywozu śmieci, zarządzania mieszkaniem komunalnymi i usługami kulturalnymi. Działają zwykle w warunkach mniejszej samodzielności. Wykonywanie określonych zadań zlecają im organy założycielskie, które je finansują (dotują) z budżetu państwa lub gminy.

Pochodną własności mieszanej (prywatno-publicznej, bez względu na charakter przewagi konkretnego rodzaju własności) są **przedsiębiorstwa mieszane**. Są to z reguły spółki z przewagą bądź to kapitału (mienia) prywatnego, bądź publicznego.

Specyficzną formą przedsiębiorstw mieszanych mogą być w pewnych sytuacjach (gdy są związane z procesami prywatyzacji) spółki akcjonariatu pracowniczego. W tego typu przedsiębiorstwach część ich jest własnością publiczną, a część własnością prywatną, to jest własnością zatrudnionych w nich pracowników, którzy przejęli akcje przedsiębiorstw, w których byli zatrudnieni, na dogodnych i korzystnych warunkach. Ta forma przedsiębiorstw jest popierana przez rządy wielu krajów, jako forma rozwoju tzw. kapitalizmu ludowego.

2.2. Tworzenie przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwo jednoosobowe do rozpoczęcia funkcjonowania nie wymaga dużego kapitału, skomplikowanego procesu rejestracyjnego i w większości wypadków uzyskania koncesji. Rozpoczyna ono działalność po: zgłoszeniu do ewidencji działalności gospodarczej, uzyskaniu numeru statystycznego – REGON, zgłoszeniu obowiązku podatkowego w urzędzie skarbowym, rejestracji w oddziale ZUS i założeniu konta bankowego.

Przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej są zorganizowane pod kątem istniejącego wewnątrz nich podziału pracy. Rozczłonkowuje on z jednej strony całą

działalność gospodarczą na wiele odrębnych zadań i czynności, z drugiej strony jednocześnie stanowi podstawę wyodrębniania i tworzenia komórek organizacyjnych.

Komórkę organizacyjną zazwyczaj stanowi zespół ludzi i środków kierowany przez jednego zwierzchnika i wykonujący określone zadania. Niekiedy komórką organizacyjną nazywa się jednoosobowe stanowisko pracy. Ma to miejsce, gdy jest to stanowisko samodzielne o określonym zakresie działania.

Komórki organizacyjne przedsiębiorstwa tworzą pewien układ i system wzajemnych powiązań i zależności, który jest nazywany strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Zależy ona przede wszystkim od rodzaju działalności przedsiębiorstwa, jego wielkości oraz lokalizacji. Powinny charakteryzować ją prostota i przejrzystość. Ma ona zapewnić najbardziej właściwy podział pracy oraz koordynację działań, a także łączyć zadania postawione przed daną komórką organizacyjną z odpowiedzialnością za ich wykonanie.

2.2.1. Formy organizacyjne przedsiębiorstw

Komórki organizacyjne są powiązane ze sobą według pewnego systemu. W praktyce najczęściej odwołuje się do jednego z trzech systemów powiązań, a mianowicie: systemu liniowego, systemu funkcjonalnego oraz systemu sztabowo-liniowego.

System liniowy ma najczęściej zastosowanie w małych przedsiębiorstwach. Jego ideą jest to, że na czele każdej komórki organizacyjnej stoi tylko jeden kierownik, który kieruje całą komórką i ponosi odpowiedzialność za jej pracę. Otrzymuje on polecenia tylko od kierownika szczebla wyższego i tylko przed nim jest odpowiedzialny za wykonanie swoich zadań. Zaletą tego systemu jest wyraźnie przeprowadzony podział władzy i kompetencji oraz ścisła odpowiedzialność za wykonywaną pracę. Wadą natomiast jest to, że kierownik komórki organizacyjnej musi znać dobrze wszystkie zagadnienia na swoim odcinku pracy oraz to, że polecenia przechodzą przez wszystkie ogniwa pośrednie przedsiębiorstwa.

Drugi z systemów, to jest funkcjonalny, nie znalazł szerszego zastosowania w praktyce. Idea tego systemu opiera się na wielości zwierzchników. Komórka organizacyjna niższego szczebla otrzymuje polecenia jednocześnie od kilku zwierzchników i odpowiada przed nimi za ich wykonanie. Oznacza to jednocześnie, że każdy pracownik tej komórki podlega jednocześnie kilku zwierzchnikom. Zaletą tego systemu jest wąska specjalizacja i duża wiedza fachowa personelu kierowniczego w zakresie pełnionych funkcji. Wadą zaś są trudności w ustaleniu kompetencji i odpowiedzialności, co często rodzi rozbieżności decyzyjne.

Najczęściej stosowanym systemem jest system sztabowo-liniowy. Idea jego konstrukcji nawiązuje do systemu liniowego. Zasada bezpośredniego podporządk-

kowania jednemu kierownikowi zostaje wzmocniona wsparciem kierowników odpowiednich komórek sztabowych (funkcjonalnych). Zadaniem tych komórek – zatrudniających specjalistów w określonych dziedzinach – jest opracowywanie materiałów potrzebnych do podejmowania decyzji przez kierownika. Komórki te nie są ogniwami decyzyjnymi i nie mają prawa wydawania poleceń wykonawczych kierownikom lub pracownikom niższych szczebli. Zaletą tego systemu jest wyraźny podział kompetencji i odpowiedzialności.

W systemie liniowym i sztabowo-liniowym kierowanie jednostkami organizacyjnymi z reguły znajduje się w rękach jednej osoby – i wówczas nazywa się systemem jednoosobowego kierownictwa. Oprócz tego systemu w praktyce ma również miejsce system kolegialny, który polega na wspólnym zarządzaniu przedsiębiorstwem przez kilkuosobowe kierownictwo.

Jednoosobowe kierownictwo w przedsiębiorstwie sprzyja sprawności działania komórek organizacyjnych i całego przedsiębiorstwa, zwiększa poczucie odpowiedzialności za powierzony odcinek działalności i za właściwą organizację procesów gospodarczych. Wiąże się to z faktem, iż: każdy zespół ludzki stanowiący komórkę organizacyjną ma tylko jednego zwierzchnika, który nim kieruje i ponosi z tego tytułu odpowiedzialność; każdy kierownik może wydawać polecenia tylko swoim podwładnym; każdy pracownik ma tylko jednego bezpośredniego przełożonego.

W zarządzaniu kolegialnym decyzje kolegium mogą być podejmowane w różnorodny sposób. Często stosowanym rozwiązaniem jest takie, kiedy jeden z członków kolegium ma rangę pierwszego wśród równych i przewodniczy kolegium, a w wypadku równości głosów jego głos jest decydujący. Innym rozwiązaniem jest przyjmowanie decyzji większością głosów przy zachowaniu zasady równoprawności wszystkich członków. Kolegialność decyzji może wyrażać się również jednoosobowością decyzji – jeśli tylko jedna osoba się sprzeciwi, to decyzja nie może być podjęta.

2.2.2. Organy kierownicze przedsiębiorstw

Nadzór nad przedsiębiorstwem i kierowanie nim spoczywa na organach zarządzających. Ich rodzaj, struktura i kompetencje zależą od formy własności oraz od formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa. Inne są organy przedsiębiorstw prywatnych, a inne przedsiębiorstw publicznych.

Przedsiębiorstwami prywatnymi – jednoosobowymi, spółkami cywilnymi, spółkami jawnymi oraz innymi małymi jednostkami, kierują sami ich właściciele. W większych przedsiębiorstwach (spółkach) właściciele – których zazwyczaj jest wielu – nie sprawują bezpośrednio funkcji kierowniczych, powierzając pełnienie nadzoru nad funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i kierowanie nim wyodrębnionym organom.

W przedsiębiorstwach będących spółkami kapitałowymi ich współwłaściciele nie są zaangażowani w prowadzenie przedsiębiorstwa, lecz powierzają prowadzenie go odpowiednim organom spółki. Są nimi: zgromadzenie wspólników (w spółce z o.o.) lub walne zgromadzenie akcjonariuszy (w spółce akcyjnej) oraz rada nadzorcza, komisja rewizyjna i zarząd spółki. Identycznymi organami w obu rodzajach spółek są rada nadzorcza, komisja rewizyjna i zarząd. Różnią się natomiast formą organu o największych uprawnieniach.

W spółce z ograniczoną odpowiedzialnością organem o największych uprawnieniach jest zgromadzenie wspólników. Na nim zapadają wszystkie uchwały dotyczące podstawowych spraw spółki, to jest związanych z: zatwierdzeniem bilansu i rachunku wyników za rok ubiegły, podziałem zysku lub pokryciem strat, udzieleniem absolutorium zarządowi i innym władzom spółki z wykonania przez nie swoich obowiązków.

W wypadku spółki akcyjnej organem mającym największe uprawnienia jest walne zgromadzenie (nazywane również zgromadzeniem akcjonariuszy). Jest ono ważne bez względu na liczbę obecnych akcjonariuszy. O przyjęciu uchwały decyduje większość oddanych głosów w stosunku do głosów oddanych. Na walnym zgromadzeniu jedna akcja daje jeden głos, z wyjątkiem akcji uprzywilejowanych. Walne zgromadzenie podejmuje uchwały m.in. w sprawach: zatwierdzania bilansu i rachunków wyników, udzielania absolutorium pozostałym władzom spółki z wykonywania przez nie obowiązków, zbycia lub wydzierżawienia przedsiębiorstwa, zbycia nieruchomości, emisji obligacji, podziału zysku lub pokrycia strat.

Rada nadzorcza jest powoływana zgodnie z wolą wspólników – w przypadku spółki z o.o. lub udziałowców w przypadku spółki akcyjnej. Obowiązek jej powołania zależy od wysokości kapitału zakładowego i liczby wspólników. Jeśli kapitał zakładowy przewyższa 25 tys. zł, a liczba wspólników (udziałowców) przekracza 50, istnieje obowiązek powołania rady nadzorczej. Rada nadzorcza składa się co najmniej z trzech członków wybieranych uchwałą wspólników (udziałowców). Do jej obowiązków należy: stały nadzór nad działalnością spółki, a zwłaszcza badanie bilansu rachunku wyników, z punktu widzenia ich zgodności z dokumentami i stanem faktycznym, badanie sprawozdania zarządu, badanie wniosków zarządu dotyczących podziału zysku i pokrycia strat. Jej obowiązkiem jest również składanie dorocznego sprawozdania z wyników badań.

Drugim organem kontrolnym spółki jest komisja rewizyjna. Jej funkcjonowanie zależy od zapisu umowy spółki, gdyż może ona przewidywać istnienie rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej bądź też obu tych organów. W tym ostatnim wypadku działa ona samodzielnie, obok rady nadzorczej, nadzorując badania bilansu, podziału zysku i pokrycia strat. Ze swej pracy komisja rewizyjna składa szczegółowe, pisemne sprawozdanie zgromadzeniu wspólników (udziałowców).

Zarząd jako organ zarządzający spółki – zgodnie z jej umową – składa się z jednej lub większej liczby osób. Jego członków ustanawiają wspólnicy (udzia-

lowcy) lub w wypadku gdy jest ich wielu, są oni powoływani – o czym jednak musi stanowić umowa spółki – przez radę nadzorczą. Do kompetencji tego organu należy głównie: reprezentowanie spółki na zewnątrz, bieżące prowadzenie jej spraw, administrowanie nią i załatwianie wszystkich czynności związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa. Działalność zarządu pozostaje zawsze pod kontrolą, którą sprawuje każdy ze współników oraz organy nadzorcze spółki.

Organami kierowniczymi funkcjonującymi w spółdzielniach są: walne zgromadzenie członków spółdzielni (lub zgromadzenie ich przedstawicieli), rada nadzorcza oraz zarząd spółdzielni. Gdy walne zgromadzenie zostaje zastąpione przez zgromadzenie ich przedstawicieli, to organem spółdzielni są również **zebrania grup członkowskich**. Walne zgromadzenie jest najważniejszym organem spółdzielni. Decyduje ono o podstawowych jej sprawach, jak: uchwalenie statutu spółdzielni, wybór rady nadzorczej, ustalenie kierunków rozwoju działalności spółdzielni, czy też decyzje w sprawie podziału nadwyżki finansowej. Z kolei **rada nadzorcza** kontroluje i ocenia działalność zarządu i spółdzielni, ocenia i zatwierdza plany spółdzielni, zatwierdza strukturę organizacyjną oraz czuwa nad przestrzeganiem postanowień statutu spółdzielni. Natomiast **zarząd spółdzielni** (wybierany przez walne zgromadzenie członków lub zgromadzenie ich przedstawicieli) kieruje działalnością spółdzielni i reprezentuje ją na zewnątrz. Jest on organem kolegialnym, składającym się z prezesa, zastępców prezesa i członków zarządu. Decyzje zarządu są wypracowywane w formie uchwał zarządu. Prezes i jego zastępcy wchodzi także w skład ogniwa administracyjnego, reprezentując w nim jednoosobowych kierowników poszczególnych pionów. Natomiast zebrania grup członkowskich – odbywające się z reguły według określonego kryterium, np. zamieszkania lub zawodowego – mają uprawnienia do: wybierania reprezentantów na zebranie przedstawicieli, rozpatrywania okresowych sprawozdań rady nadzorczej i zarządu spółdzielni, wyrażania opinii i zgłaszania wniosków do organów spółdzielni.

Zupełnie inne są organy przedsiębiorstw publicznych – państwowych i komunalnych. **Organami przedsiębiorstwa państwowego** są samorząd załogi i dyrektor przedsiębiorstwa, które decydują w sposób samodzielny o wszystkich sprawach przedsiębiorstwa. **Samorząd załogi** – który stanowią wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa – decyduje o istotnych sprawach przedsiębiorstwa oraz sprawuje kontrolę nad jego działalnością. Swoje funkcje spełnia za pomocą ogólnego zebrania pracowników (lub zebrania delegatów wybranych przez załogę) oraz rady pracowniczej. Z kolei **dyrektor przedsiębiorstwa państwowego** zarządza przedsiębiorstwem i reprezentuje je na zewnątrz. Podejmuje decyzje samodzielnie i ponosi za nie odpowiedzialność. Przy podejmowaniu decyzji o podstawowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa – dotyczących długookresowych umów i porozumień – jest jednak zobowiązany do zasięgnięcia opinii rady pracowniczej.

2.3. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa zależy od dwóch podstawowych czynników:

1) podziału zadań pomiędzy poszczególne komórki, bowiem efektywność ich realizacji zależy od prawidłowej struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, czyli od zakresu zadań w stosunku do kompetencji i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych. Jeśli jest ona właściwa, to wykonywanie częściowych zadań i ich koordynacja przyczyniają się do powodzenia całej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa;

2) orientacji przedsiębiorstwa na rynek, bowiem to on staje się punktem wyjścia w całej działalności przedsiębiorstwa, we wszystkich jego sferach. Oznacza to, że struktura organizacyjna powinna integrować działanie wszystkich komórek mających na celu kształtowanie produkcji, obrotu towarowego i usług z punktu widzenia rynku.

Strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa charakteryzują dwa zasadnicze elementy:

1) **liczba szczebli zarządzania** (zwanym również szczeblami hierarchicznymi), która zależy od wielkości przedsiębiorstwa. W małych przedsiębiorstwach mogą być tylko trzy szczeble hierarchiczne, np. stanowisko robocze – gniazdo robocze kierowane przez mistrza, i kierownik przedsiębiorstwa. W dużych przedsiębiorstwach, mających charakter przedsiębiorstw wielozakładowych, można wyróżnić więcej szczebli zarządzania, np. stanowisko robocze, brygada, gniazdo robocze, oddział, wydział, zakład, dyrektor przedsiębiorstwa;

2) liczba pracowników lub komórek podległych jednemu kierownikowi, zwana **rozpiętością kierowania**.

Ze względu na liczbę szczebli hierarchicznych i rozpiętość kierowania wyróżnia się:

a) płaską strukturę organizacyjną, charakteryzującą się dużą rozpiętością kierowania oraz małą liczbą szczebli hierarchicznych;

b) smukłą strukturę organizacyjną, w której maleje rozpiętość kierowania, a wzrasta liczba szczebli hierarchicznych.

Każdy rodzaj struktury ujawnia zarówno zalety, jak i wady. Przeważa opinia, że korzystniejsza jest na ogół struktura płaska, gdyż drogi komunikowania się kierownika z wykonawcami są krótsze niż przy strukturze smukłej, jak również niższe są koszty administracji przy takiej strukturze. Wadą tej struktury jest jej ograniczoność, bowiem przy przekroczeniu pewnej granicy spłaszczenia struktury organizacyjnej koniecznością staje się nadmierny wzrost rozpiętości kierowania, utrudniający jednemu kierownikowi efektywne kierowanie i kontrolowanie pracy podległych komórek.

2.4. Podstawy gospodarcze przedsiębiorstw

2.4.1. Majątek przedsiębiorstwa i jego struktura

Majątek przedsiębiorstwa stanowi majątek własny przedsiębiorstwa, którym są wszystkie środki materialne i niematerialne będące jego własnością i umożliwiające mu prowadzenie działalności gospodarczej, oraz dobra obce, którymi przedsiębiorstwo dysponuje na podstawie umowy najmu, dzierżawy, komisu lub leasingu. Stanowi więc on aktywa przedsiębiorstwa, przez które rozumie się kontrolowane przez przedsiębiorstwo zasoby majątkowe o wiarygodnie określonej wartości, powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń, które w przyszłości spowodują wpływ do jednostki korzyści ekonomicznych.

Majątek przedsiębiorstwa – nazywany aktywami przedsiębiorstwa – ze względu na funkcje pełnione w procesie gospodarczym dzieli się na dwie podstawowe części: aktywa trwałe (majątek trwały) oraz aktywa obrotowe (majątek obrotowy).

Aktywa trwałe (majątek trwały) stanowią:

1. Wartości niematerialne i prawne: a) koszty prac rozwojowych; b) wartość firmy; c) inne wartości niematerialne i prawne; d) zaliczki na wartości niematerialne i prawne.

2. Rzeczowe aktywa trwałe: a) środki trwałe (grunty, w tym prawo wieczyste-go użytkowania gruntu; budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej urządzenia techniczne i maszyny, środki transportu, inne środki trwałe); b) środki trwałe w budowie; c) zaliczki na środki trwałe w budowie.

3. Należności długoterminowe: a) od jednostek powiązanych; b) od pozostałych jednostek.

4. Inwestycje długoterminowe: a) nieruchomości; b) wartości niematerialne i prawne; c) długoterminowe aktywa finansowe: w jednostkach powiązanych (udziały lub akcje, inne papiery wartościowe, udzielone pożyczki, inne długoterminowe aktywa finansowe) i w pozostałych jednostkach (udziały lub akcje, inne papiery wartościowe, udzielone pożyczki, inne długoterminowe aktywa finansowe); d) inne inwestycje długoterminowe.

5. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe: a) aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego; b) inne rozliczenia międzyokresowe.

Aktywa obrotowe (majątek obrotowy) stanowią:

1. Zapasy: a) materiały; b) półprodukty i produkty w toku; c) produkty gotowe; d) towary; e) zaliczki na poczet dostaw.

2. Należności krótkoterminowe: a) należności od jednostek powiązanych (z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty do 12 miesięcy i powyżej 12 miesięcy, i inne); b) należności od pozostałych jednostek (z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty do 12 miesięcy i powyżej 12 miesięcy), z tytułu podatków, dotacji, ceł

i ubezpieczeń społecznych, zdrowotnych, innych oraz dochodzonych na drodze sądowej.

3. Inwestycje krótkoterminowe: a) krótkoterminowe aktywa finansowe w jednostkach powiązanych (udziały lub akcje, inne papiery wartościowe, udzielone pożyczki, inne krótkoterminowe aktywa finansowe) i w pozostałych jednostkach (udziały lub akcje, inne papiery wartościowe, udzielone pożyczki i inne krótkoterminowe aktywa finansowe) oraz środki pieniężne i inne aktywa pieniężne, środki pieniężne w kasie i na rachunkach, inne środki pieniężne oraz inne inwestycje krótkoterminowe.

4. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe.

Istotną częścią majątku przedsiębiorstwa są jego rzeczowe składniki, do których zalicza się środki trwale należące do majątku trwałego oraz zapasy zakwalifikowane do majątku obrotowego. Każdy z nich uczestniczy w inny sposób w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

Rzeczowe składniki majątku trwałego – czyli środki trwale – nie zużywają się całkowicie w ciągu jednego cyklu gospodarczego. Ich zużycie jest częściowe, tylko w niewielkim stopniu, w trakcie poszczególnych operacji gospodarczych, a w ślad za tym, utrata ich wartości i przekazywanie tej wartości na nowo wytworzony wyrób następuje stopniowo. Zachowują one swoją postać naturalną i mogą służyć przez dłuższy czas w procesie gospodarczym.

W praktyce gospodarczej przyjmuje się, że środkami trwałymi są: grunty i tereny, budynki i budowle, maszyny, urządzenia techniczne, środki transportu i inne przedmioty, które stanowią własność lub współwłasność danej jednostki gospodarczej, są kompletne i zdadne do użytku w momencie ich przyjęcia do użytkowania, przewidywany okres ich użytkowania trwa dłużej niż jeden rok i są przewidziane na własne potrzeby lub do wynajmu.

Ze względu na związek środków trwałych z charakterem działalności gospodarczej wyodrębnia się środki trwale:

- produkcyjne, uczestniczące bezpośrednio lub pośrednio w procesie wytwarzania produktów lub usług, bądź obsługujące procesy pomocnicze (jak np. magazynowanie, transport);
- nieprodukcyjne, do których należą domy mieszkalne, obiekty socjalno-kulturalne i ich wyposażenie.

Ze względu na stopień wykorzystania wyróżnia się:

- środki trwale czynne, które uczestniczą stale w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa;
- środki trwale nieczynne okresowo, np. wycofane z eksploatacji w celu remontu lub ze względu na sezonowość produkcji;
- środki trwale uznane za trwale nieczynne, np. stanowiące rezerwę lub nieczynne z powodu braku popytu na artykuły produkowane przez dany środek trwały.

Ze względu na rodzaj środków trwałych, czyli ze względu na pełnione przez nie funkcje ekonomiczne w procesach produkcyjnych lub działalności nieprodukcyjnej, rozróżnia się:

- środki trwałe zapewniające odpowiednie warunki do procesów produkcyjnych i ochraniające te procesy oraz umożliwiające działalność nieprodukcyjną, obejmujące grunty, budowle i budynki;
- środki trwałe bezpośrednio oddziaływające na procesy gospodarcze, do których zalicza się maszyny, urządzenia i wyposażenie techniczne, aparaty oraz narzędzia;
- środki trwałe umożliwiające przemieszczanie rzeczowych składników majątku oraz osób, którymi są środki i urządzenia transportowe.

2.4.2. Zasoby kapitałowe przedsiębiorstwa

Rozumiejąc przez kapitał przedsiębiorstwa źródła finansowego pochodzenia jego majątku, to jest widząc w nim pieniężny odpowiednik majątku przedsiębiorstwa, postrzegać trzeba również jego funkcjonowanie w różnych formach organizacyjnych. W gospodarce rynkowej są one związane z rodzajem podmiotów gospodarczych w niej funkcjonujących. Oznacza to, iż podstawę wyodrębnienia form kapitału stanowią typ organizacji podmiotu gospodarczego oraz kryterium własności.

W wypadku **przedsiębiorstwa jednoosobowego**, to jest gdy działalność gospodarczą prowadzi osoba fizyczna, kapitał zasadniczy powstaje z wkładu właściciela.

Natomiast w wypadku spółek kapitałowy jest tworzony z wkładów wspólników. W zależności od rodzaju spółki różne też nosi on nazwy.

W **spółce cywilnej** – funkcjonującej na podstawie przepisów prawa cywilnego – finansowym wyrazem kapitału przedsiębiorstwa jest kapitał spółki, który powstał w wyniku wniesienia przez wspólników zgodnie z umową odpowiednich wkładów w formie pieniężnej, ruchomości i nieruchomości oraz praw majątkowych (jak np. najem, patenty, licencje). Prawa własności tych wkładów, z chwilą zawarcia umowy spółki, zostają przeniesione na wszystkich wspólników spółki.

W **spółkach kapitałowych** – funkcjonujących na podstawie przepisów prawa handlowego – w zależności od typu spółki mamy do czynienia z różnymi formami pieniężnego wyrazu kapitału przedsiębiorstwa.

W **spółkach osobowych** (którymi są spółki jawne i komandytowe) finansowym odzwierciedleniem wkładów wspólników oraz majątku stworzonego w trakcie funkcjonowania (trwania) spółki jest **kapitał spółki**. Wkładami wspólników mogą być zarówno wkłady pieniężne, ruchomości i nieruchomości, jak i prawa majątkowe. Przepisy kodeksu handlowego nie precyzują ani formy kapitału spółki osobowej, ani jej wysokości.

W spółkach kapitałowych (z o.o. oraz akcyjnych) kapitał przedsiębiorstwa jest ustalony – co do formy i minimalnej wielkości – z mocy prawa.

W spółce z o.o. kapitał podstawowy jest nazywany **kapitałem zakładowym**. Powstaje on z udziałów wspólników wnoszonych do spółki w formie pieniężnej lub niepieniężnej, zwanej aportem (np. w postaci maszyn, hal produkcyjnych, licencji). Jego wysokość jest określona w umowie spółki. Dzieli się on na udziały o równej lub nierównej wysokości. Może być podwyższany w wyniku uchwały wspólników, a jego zmiana musi być uwzględniona w uchwale spółki i zgłoszona w rejestrze handlowym. W trakcie trwania spółki z zysku może być tworzony kapitał zapasowy i kapitał rezerwowy. Pierwszy jest tworzony z myślą o pokryciu ewentualnych strat, drugi zaś na specjalne przeznaczenie (np. na sezonową obniżkę cen towarów, inwestycje). Tworzenie obu tych rodzajów kapitału nie jest obligatoryjne, lecz dobrowolne.

Również w spółce akcyjnej kapitał podstawowy przedsiębiorstwa tworzy kapitał zakładowy, nazywany **kapitałem akcyjnym**. Dzieli się on na akcje o równej wartości nominalnej. Wysokość kapitału akcyjnego, sposób jego zebrania, nominalną wartość akcji i ich liczbę, ze wskazaniem ich rodzaju (imienne lub na okaziciela) i liczby oraz przywiązanych do nich uprawnień – określa statut spółki. Tworzenie kapitału akcyjnego następuje przez wydanie akcji w zamian za wpłatę pieniężną lub wkłady niepieniężne. Spółka akcyjna, oprócz kapitału akcyjnego, w trakcie swej działalności gospodarczej musi obligatoryjnie utworzyć kapitał zapasowy, z przeznaczeniem na pokrycie strat bilansowych. Tworzy się go z czystego zysku rocznego, w minimalnej wysokości 8 procent tego zysku, aż do momentu osiągnięcia przez kapitał zapasowy jednej trzeciej wielkości kapitału akcyjnego. Może też być tworzony kapitał rezerwowy – jeśli przewiduje to statut spółki akcyjnej – na pokrycie szczególnych strat lub wydatków.

W **spółdzielniach** kapitał przedsiębiorstwa – jako podstawowe źródło pochodzenia majątku – występuje w postaci funduszu udziałowego i funduszu zasobowego. **Fundusz udziałowy** powstaje w wyniku jednorazowych lub ratalnych wpłat, zwanych udziałami, wnoszonych przez członków przystępujących do spółdzielni, które ciągle pozostają ich własnością. Wielkość jednego udziału, minimalną liczbę udziałów, którą musi zadeklarować członek spółdzielni, jak również warunki ich zwrotu – określa statut spółdzielni. Fundusz ten może być naruszony, gdy spółdzielnia poniesie stratę, ale dopiero wtedy, gdy zostanie wyczerpany **fundusz zasobowy**. Ten zaś jest tworzony z wpisowego pobieranego w wysokości określonej statutem spółdzielni od przystępujących do niej członków, z części czystej nadwyżki bilansowej oraz innych wpływów. Nie może być on dzielony między członków spółdzielni.

W **przedsiębiorstwach publicznych (państwowych i komunalnych)** podstawowymi formami kapitału są fundusz założycielski i fundusz przedsiębiorstwa. Pierwszy z nich pochodzi z wyposażenia przedsiębiorstwa w określony kapitał

przez państwo. **Fundusz założycielski** stanowi wyodrębniony z mienia ogólnonarodowego kapitałowy udział Skarbu Państwa w działalność przedsiębiorstwa. Jego wielkość podlega wpisowi do rejestru przedsiębiorstw państwowych. Fundusz założycielski jest zwracany do Skarbu Państwa w postaci ustalonej przepisami części osiąganego zysku. Natomiast fundusz przedsiębiorstwa tworzy kapitał zwiększany w wyniku działalności samego przedsiębiorstwa. Podstawowym źródłem jego wzrostu jest zysk przedsiębiorstwa, powstający po wywiązaniu się przedsiębiorstwa z wpłat na rzecz Skarbu Państwa.

Kapitał przedsiębiorstwa dzieli się na kapitał własny i kapitał obcy. Pierwszy – to jest **kapitał własny** – jest przeznaczany na prowadzenie działalności gospodarczej i jest tworzony z wkładów właściciela, podmiotu gospodarczego, wspólników, wpłat udziałowców lub akcjonariuszy za nabyte udziały i akcje. Drugi zaś – to jest **kapitał obcy** – występuje w tych jednostkach, w których posiadane kapitały własne nie wystarczają do prowadzenia działalności gospodarczej w określonych rozmiarach. Zalicza się do niego kredyty bankowe i pozabankowe, pożyczki i zobowiązania.

2.4.3. Kredyt jako źródło zasilania kapitałowego przedsiębiorstwa

Ważnym źródłem zasilania kapitałowego przedsiębiorstwa są kredyty.

Kredyt – od łacińskiego słowa *credere*, co oznacza wierzyć oraz *creditum*, co oznacza rzecz powierzona – jako kategoria ekonomiczna oznacza stosunek ekonomiczny polegający na odstąpieniu przez jedną z jego stron na rzecz drugiej strony określonej wartości w pieniądzu lub towarach, pod warunkiem zwrotu w oznaczonym terminie ekwiwalentu tej wartości, zazwyczaj łącznie z wynagrodzeniem w postaci procentu. W stosunku kredytowym występują dwie strony: **kredytodawca (pożyczkodawca)**, nazywany inaczej **wierzycielem**, który jest stroną odstępującą wartość oraz **kredytobiorca (pożyczkobiorca)**, nazywany **dłużnikiem**, który pozyskuje wartość. Kredytodawcami są z reguły instytucje zajmujące się ich udzielaniem, to jest banki i kasy oszczędnościowe, chociaż mogą nimi być również osoby prywatne i inne podmioty gospodarcze. Kredytobiorcami natomiast mogą być wszelkie podmioty gospodarcze z różnych działów gospodarki o różnej wielkości, a także ludność.

Kredyt w gospodarce rynkowej pełni wiele funkcji. Najczęściej wskazuje się na jego cztery funkcje: emisyjną (płatniczą), rozdzielczą, dochodową i motywacyjną.

Funkcja emisyjna (inaczej płatnicza) wynika z faktu, iż kredyt jest instrumentem emisji pieniądza odpowiednio do wzrostu zapotrzebowania na pieniądź, wynikającego ze wzrostu produkcji towarów i usług, obrotu towarowego oraz dochodów. Wprowadzanie wyemitowanego pieniądza do obiegu odbywa się w prak-

tyce poprzez udzielanie kredytów bankowych podmiotom gospodarczym i osobom fizycznym.

Natomiast **funkcja rozdzielcza kredytu** wiąże się z rozbieżnościami w czasie między przychodami a wydatkami podmiotów gospodarczych oraz ludności. Poprzez funkcję rozdzielczą kredyt niweluje te rozbieżności i przemieszcza nagromadzone czasowo zasoby podmiotów gospodarczych i oszczędności ludności do tych, którzy wyrażają zapotrzebowanie na środki pieniężne.

Z kolei **funkcja dochodowa kredytu** polega na tym, że służy on do tworzenia dodatkowych dochodów, zwiększając siłę nabywczą po stronie kredytobiorcy. Ta z kolei powiększa popyt produkcyjny i konsumpcyjny, gdyż umożliwia nabycie dóbr i usług jednostkom niedysponującym w danym czasie własnymi środkami.

Funkcja motywacyjna kredytu ujawnia się jako mechanizm oddziaływania kredytodawcy na kredytobiorcę do poprawy realizowanych przez niego procesów gospodarowania. W praktyce oznacza to uzależnienie udzielenia kredytu od osiągnięcia określonej kondycji ekonomicznej kredytobiorcy. Funkcja motywacyjna ujawnia się również w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstwa, co się wyraża udzielaniem korzystnych kredytów na rozwijanie tych przedsięwzięć, które poprawiają jego strukturę funkcjonowania.

W praktyce życia gospodarczego dokonuje się różnych podziałów kredytów. Najtrafniejszym jest ich podział ze względu na czas, według kryterium przedmiotowego.

Ze względu na okres, na jaki kredyt jest udzielany i po którego upływie powinien być spłacony, wyróżnia się kredyty krótkoterminowe, średnioterminowe oraz długoterminowe. **Kredytami krótkoterminowymi** są kredyty udzielane na okres kilku miesięcy – najwyżej na okres do jednego roku. Z kolei **kredyt średnioterminowy** jest udzielany na okres od 1 do 3 lat. Natomiast **kredyt długoterminowy** udzielany jest na dłuższy okres – nawet do 20 i więcej lat.

Ze względu na przedmiot kredytu rozróżnia się jego dwa podstawowe rodzaje: kredyt towarowy oraz kredyt pieniężny. **Kredyt towarowy** (nazywany również handlowym lub kupieckim) powstaje wówczas, kiedy sprzedawca odracza moment pobrania zapłaty za sprzedany towar. Jest on związany z transakcją kupna i sprzedaży, gdyż transakcja ta przeradza się w stosunek kredytowy aż do uzgodnionego terminu zapłaty, który zwykle nie przekracza kilku miesięcy. Jako taki rozwiązuje on więc trudności ze sprzedażą towarów – jeśli sprzedający nie mogą znaleźć nabywców, którzy mogliby im natychmiast zapłacić, a nabywcy, w chwili nabycia tych towarów, nie mają wolnych pieniędzy. Odmianą kredytu towarowego jest kredyt konsumpcyjny, udzielany przez banki nabywcom towarów trwałego użytku kupowanych na raty. Natomiast **kredyt pieniężny** polega na odstąpieniu przez kredytodawcę określonej sumy pieniężnej, pod warunkiem jej zwrotu łącznie z procentami w terminie ustalonym przez obie strony stosunku kredytowego.

Ze względu na przedmiot kredytowania wyróżnia się kredyt zaciągnięty na bieżące potrzeby funkcjonowania podmiotu gospodarczego oraz na kredyt rozwojowy. **Kredyt na bieżące potrzeby funkcjonowania** przedsiębiorstwa jest zaciągany w sytuacji niedoborów własnego kapitału, znajdującego odbicie w majątku obrotowym. Jest on z reguły kredytem krótkoterminowym. Często stosowaną jego formą jest weksel, stanowiący zabezpieczenie wierzytelności w uzyskaniu kredytu pieniężnego lub towarowego. Z kolei **kredyt rozwojowy**, nazywany również kredytem inwestycyjnym, ma charakter kredytu średnioterminowego lub długoterminowego.

Ze względu na techniki operacji kredytowych wyróżnia się: **kredyt wypłacany jednorazowo**, to jest wypłacany w uzgodnionej wysokości i w określonym terminie, który jest spłacany w sposób określony w umowie co do wysokości rat i terminów; **kredyt na rachunku bieżącym**, który polega na pokrywaniu przez bank zobowiązań płatniczych kredytobiorcy do wysokości przyznanego kredytu, zgodnie z dyspozycjami kredytobiorcy.

2.5. Podstawy rozwoju przedsiębiorstwa

2.5.1. Działalność inwestycyjna

Jedną z najważniejszych podstaw rozwoju przedsiębiorstwa jest działalność inwestycyjna podejmowana w przedsiębiorstwie. Przez **inwestycje** rozumie się wykorzystanie środków finansowych na nabycie rzeczowych składników majątkowych, niematerialnych wartości majątku trwałego oraz finansowych składników majątkowych. W takim rozumieniu inwestycji dokonuje się ich podziału na:

1) **inwestycje rzeczowe**, obejmujące nabycie budynków i budowli, maszyn i urządzeń, środków transportu, obiektów produkcyjnych, zapasów itp. Mają one na celu restytucję, czyli odtworzenie zużytego majątku w celu utrzymania dotychczasowego potencjału gospodarczego firmy lub poszerzenia tego potencjału;

2) **inwestycje niematerialne**, takie jak zakup patentów, licencji itp., których przeznaczenie jest identyczne jak inwestycji rzeczowych;

3) **inwestycje finansowe**, które oznaczają lokatę środków pieniężnych w udziałach innych firm lub w długoterminowych papierach wartościowych, np. w akcjach, obligacjach, bonach skarbowych. Mają one na celu przede wszystkim pomnożenie kapitału i osiągnięcie maksymalnego zysku z lokat w określonym czasie, np. w postaci okresowo wypłacanych dywidend z akcji lub z procentów z obligacji, jak również wynikającego ze wzrostu notowań papierów wartościowych.

W realizacji procesu inwestycyjnego wyróżnia się najczęściej trzy jego etapy: **przygotowania inwestycji, wykonania inwestycji i odbioru inwestycji.**

Czas potrzebny na realizację tych etapów określa się mianem cyklu inwestycyjnego.

W toku pierwszego etapu – **przygotowania inwestycji** – podejmuje się prace związane z programowaniem i projektowaniem inwestycji. Programowanie obejmuje studia i prace badawcze dążące do ustalenia kierunków inwestowania i rozmieszczenia inwestycji, ocenę warunków jej wykonania oraz wybór rozwiązania najbardziej korzystnego. Z kolei projektowanie inwestycji sprowadza się do określenia rozwiązań technicznych, ekonomicznych, organizacyjnych i prawnych, co znajduje odzwierciedlenie w odpowiednich dokumentach.

Etap **wykonania inwestycji** obejmuje wszystkie roboty oraz czynności, które prowadzą do powstania i wyposażenia obiektu inwestycyjnego.

Etap trzeci – to jest **etap odbioru inwestycji** – polega na sprawdzeniu zgodności wykonanych robót z dokumentacją inwestycyjną oraz na przekazaniu obiektu do użytkowania.

W praktyce spotykamy się z różnymi podziałami inwestycji, w zależności od przyjętych kryteriów.

1. **Ze względu na kierunek lokowania** nakłady inwestycyjne dzieli się na:

a) **nakłady na roboty budowlano-montażowe** dotyczące budowy lub rozbudowy budynków, lub budowli oraz robót związanych z montażem maszyn i urządzeń produkcyjnych;

b) **nakłady na zakup maszyn i urządzeń** obejmujące koszty zakupu i odbioru maszyn, urządzeń i pozostałego wyposażenia technologicznego, sprowadzanych z importu i od dostawców krajowych;

c) **pozostałe nakłady**, do których zalicza się: koszty związane z nabyciem terenu, koszty prac projektowych inwestycji, koszty dotyczące naboru pracowników i ich szkolenia itp.

2. **Ze względu na przeznaczenie inwestycji** rozróżnia się:

a) **inwestycje produkcyjne** dotyczące środków trwałych służących do produkcji dóbr lub usług w takich działach gospodarki, jak przemysł, budownictwo, rolnictwo itd.;

b) **inwestycje nieprodukcyjne** mające na celu stworzenie i polepszenie warunków bytowych ludności przez budowę i rozbudowę szkół, przedszkoli, ośrodków zdrowia itp.

3. **Ze względu na przeznaczenie nakładów inwestycyjnych** rozróżnia się:

a) **inwestycje odtworzeniowe** (zwane również **inwestycjami restytucyjnymi**). Polegają one na zastąpieniu zużytych środków trwałych nowymi i służą utrzymaniu dotychczasowego poziomu działalności gospodarczej;

b) **inwestycje rozwojowe** zwiększające stan obiektów majątku trwałego w wyniku budowy nowych lub rozbudowy istniejących przedsiębiorstw i zakładów.

4. Ze względu na powiązania między głównymi celami inwestycji są one dzielone na:

a) **inwestycje podstawowe** dotyczące obiektów budowanych w celu osiągnięcia określonych efektów produkcyjnych lub usługowych, stanowiących główny cel inwestowania, np. fabryk, obiektów handlowych, osiedli mieszkaniowych;

b) **inwestycje towarzyszące** mające na celu zapewnienie sprawnego działania obiektów inwestycji podstawowych (takich jak: sieci elektryczne, oczyszczalnie ścieków, drogi dojazdowe).

2.5.2. Współczesne formy wspierania i rozszerzania działalności gospodarczej przedsiębiorstwa (leasing, faktoring)

Obok tradycyjnych form zasilania podmiotów gospodarczych, współcześnie w warunkach gospodarki rynkowej w polskiej rzeczywistości gospodarczej coraz większego znaczenia, a przez to również zakresu stosowania, nabierają inne, tzw. współczesne formy zasilania. Należą do nich leasing i faktoring. Rozpoznanie istoty obu problemów, a także możliwości ich efektywnego stosowania i wykorzystania w polskich realiach gospodarczych, wymaga określenia ich pojęcia, genezy, rozwoju i rodzajów.

Pojęcie, geneza, rozwój i rodzaje leasingu

W realiach gospodarki rynkowej przedsiębiorstwa, by przetrwać, muszą nieustannie rozwijać swój potencjał. Wymaga to ciągłych, często kosztownych inwestycji. Jednym ze sposobów pozyskania środków na finansowanie inwestycji jest leasing. Leasing to nowoczesna forma finansowania inwestycji, która w sposób znaczący wpłynęła na rozwój gospodarczy Europy Zachodniej.

Pojęcie leasingu

Leasing (dosłownie z angielskiego – wdzierżawienie, wypożyczenie) nie oznacza nic więcej, niż odpłatne korzystanie z cudzych dóbr, przez czas dłuższy niż niezbędny do zaspokojenia doraźnej potrzeby. Podstawą korzystania jest umowa stron.

Od umowy najmu czy dzierżawy leasing różni się przede wszystkim celem. Forma odpłatnego korzystania to dla producenta dóbr uzupełnienie sprzedaży, a dla posiadacza kapitału uzupełnienie wykorzystania go w tradycyjnych formach kredytu lub pożyczki. Odpłatne korzystanie pozwala producentowi uzyskać nakłady na wytworzenie dobra. Odzyskanie nakładów następuje wolniej niż przy sprzedaży, ale do tego producenci są i tak przymuszani, stosując sprzedaż z kredytowaniem zapłaty ceny (potocznie: na raty). Posiadacz kapitału może go wpierv zamienić na rzecz i odzyskać, pobierając opłaty za korzystanie z tej rzeczy.

Forma odpłatnego korzystania ma – w stosunku do sprzedaży na raty oraz kredytu i pożyczki – dwie istotne zalety:

– pierwszą jest to, że kapitał, choć zmienia formę (z pieniężnej na towarową), nie zmienia właściciela;

– druga sprowadza się do tego, że zwrot kapitału nie jest prawnie odrębnym świadczeniem. Choć w opłatach korzystający zwraca kapitał, prawnie płaci za korzystanie z dobra. Nie może żądać zwrotu tego, co świadczy na poczet ceny, jak przy sprzedaży na raty w razie zerwania umowy, bo to świadczenie nie występuje w odpłatnym korzystaniu.

Leasingiem można więc nazwać rodzaj działalności gospodarczej, polegającej na wykorzystaniu formy udostępnienia dóbr do odpłatnego korzystania w celu odzyskania kapitału wydanego na wytworzenie lub nabycie tych dóbr, wraz z dochodem.

Geneza i rozwój leasingu

Rozwinięty system gospodarki rynkowej posługuje się różnymi formami finansowania przedsięwzięć gospodarczych. Leasing jako zjawisko ekonomiczne jest stosunkowo nową formą obrotu gospodarczego i finansowania inwestycji. Leasing wykształcił się na początku drugiej połowy XX wieku w USA, jako reakcja na wzrost zapotrzebowania kapitałowego po drugiej wojnie światowej. Według amerykańskiej nauki ekonomii leasing polega na odpłatnym udostępnieniu przez jeden podmiot gospodarczy drugiemu rzeczy do korzystania. W 1952 roku utworzono w Stanach Zjednoczonych pierwszą spółkę leasingową – UNITED STATES LEASING CORPORATION, San Francisco. Jednak leasing zyskał popularność dzięki FORD MOTOR COMPANY, która tą drogą udostępniała samochody.

Do Europy leasing trafił w latach sześćdziesiątych ubiegłego stulecia, początkowo jako leasing ruchomości. Przedsiębiorstwa świadczące usługi leasingowe powstawały najczęściej przy współudziale spółek amerykańskich, wykorzystując ich doświadczenia, praktykę i ogólne warunki oraz treść umów leasingowych. Pierwszą europejską spółką leasingową była MERCANTILE LEASING, utworzona w 1960 roku w Wielkiej Brytanii.

W początkowym okresie większość europejskich spółek leasingowych była tworzona przez banki. Obecnie spółki leasingowe są zrzeszone w Europejskiej Federacji Związków Spółek Leasingowych (LEASEUROPE) z siedzibą w Brukseli, która reprezentuje ponad 800 zachodnioeuropejskich spółek z 12 państw EWG. Jednolitej, systemowej regulacji problemu międzynarodowego leasingu dokonał Międzynarodowy Instytut Unifikacji Prawa Prywatnego w Rzymie (UNIDROIT).

Na konferencji dyplomatycznej w Ottawie odbytej 26 maja 1988 roku została przyjęta „Konwencja UNIDROIT o międzynarodowym leasingu finansowym”. Zasadniczym celem podpisanej konwencji jest ujednoczenie zasad prowadzenia międzynarodowej działalności leasingowej przez podmioty prawa różnych systemów legislacyjnych.

Do końca 1990 roku transakcje leasingowe w obrocie krajowym należały w Polsce do rzadkości. Wzrost zainteresowania tą formą obrotu i finansowania nastąpił po wejściu w życie ustaw z 23 grudnia 1988 roku *o działalności gospodarczej*, (DzU nr 41, poz. 324) oraz *o działalności gospodarczej z udziałem podmiotów zagranicznych* (DzU nr 41, poz. 325). Od początku 1990 roku rozpoczął się inwestycyjny rozwój firm w sposób profesjonalny, wykorzystujący możliwości płynące z pośrednictwa w nabywaniu dóbr inwestycyjnych.

Dodatkowym stymulatorem rozwoju leasingu było pragnienie powiększenia stopy zysku przy nieponoszeniu nadmiernych kosztów, nakładów i ograniczonym zaangażowaniu własnego kapitału. W wielu krajach leasing jest zalecany ze względu na przepisy fiskalne, które pozwalają na płacenie podatków za używanie środków produkcji z bieżących podatków przedsiębiorstwa przed ich opodatkowaniem, a nie z zysku netto¹.

Rodzaje leasingu

W praktyce występuje wiele odmian leasingu. Różnią się one zarówno podmiotem, jak i przedmiotem umów leasingowych, procedurą ich zawierania oraz treścią przyjmowania warunków.

Rodzaje leasingu według kryterium liczby stron uczestniczących w transakcji

Odwołując się do kryterium liczby stron uczestniczących w transakcji, wyróżniamy leasing bezpośredni i pośredni.

Leasing bezpośredni

Podmioty, które biorą udział w transakcji leasingu bezpośredniego, to: leasingodawca oraz leasingobiorca. Leasingodawca jest producentem dóbr bądź podmiotem kapitałowo powiązanim z producentem zajmującym się sprzedażą, bądź leasingiem produktów wytwórcy.

Leasing w tej formie jest często traktowany jako alternatywa kupna wyrobu. Pozytywną cechą tej formy leasingu jest obniżka usługi leasingowej w stosunku do towarzystw leasingowych.

Leasing pośredni

Podmiotami tego stosunku prawnego są: producent, finalny użytkownik dobra i towarzystwo leasingowe, które często finansuje swoje zakupy dóbr kredytem bankowym w banku, który jest kolejnym podmiotem leasingu. Towarzystwo leasingowe nabywa towary u producentów dóbr na podstawie rozeznania rynku, a następnie oddaje dobra w leasing swym klientom. Innym możliwym rozwiązaniem jest zlecenie towarzystwu leasingowemu zakupu pożądanego towaru, który później staje się przedmiotem leasingu pomiędzy nimi.

¹ Por. W. Dębski, K. Kozera, *Leasing czy kredyt*, Poltext, Warszawa 1991, s. 17.

Rodzaje leasingu według kryterium czasu trwania transakcji

Według kryterium czasu trwania transakcji wyróżnia się leasing finansowy i leasing operacyjny.

Leasing finansowy

W leasingu finansowym użytkownik otrzymuje rzecz (dobro gospodarcze, inwestycyjne) do używania od finansującego na czas zbliżony do okresu jej gospodarczej użyteczności. Uiszczony przez niego opłaty leasingowe pokrywają całość nakładów na rzecz oraz zysk finansującego. Użytkownik ponosi pełne ryzyko dotyczące rzeczy (m.in. ryzyko jej przypadkowej utraty), utrzymuje i ubezpiecza rzecz oraz płaci wszelkie związane z nią podatki. Finansujący realizuje swą inwestycję kapitałową w ramach jednej transakcji.

Leasing finansowy jest z reguły leasingiem „pośrednim”, ponieważ w transakcji uczestniczy firma leasingowa nabywająca rzecz od dostawcy (producent, pośrednictwo handlowe) i oddaje ją do używania użytkownikowi. Ma on charakter średnio- lub długoterminowy, ponieważ trwa zwykle od 3 do 10 lat lub ponad 10 lat. W praktyce wyróżnia się kilka jego postaci, a mianowicie: leasingu czystego (tj. z pełnym zwrotem kosztów), leasingu z częściowym zwrotem kosztów, leasingu popieranego oraz leasingu zwrotnego. Transakcja leasingu finansowego może wystąpić w postaci leasingu „czystego”, jeżeli ponoszonych przez użytkownika wydatków związanych z rzeczą (podatków, składki ubezpieczeniowej i kosztów utrzymania) nie wlicza się do opłat leasingowych. Stanowi ona zazwyczaj leasing z pełnym zwrotem kosztów, gdyż suma do uiszczenia opłat leasingowych obejmuje wszelkie poniesione nakłady na podmiot leasingu, koszty finansowania oraz zysk finansującego.

Odwrotnością *leasingu finansowego z pełnym zwrotem kosztów* jest leasing z częściowym ich zwrotem, w którym dokonane przez użytkownika opłaty leasingowe nie wystarczają na pokrycie całości nakładów na rzecz, kosztów finansowania i marży zysku finansowego. W celu pełnej realizacji inwestycji kapitałowej rzecz musi po zakończeniu pierwszej transakcji leasingu zostać ponownie oddana w leasing lub sprzedana.

Jeżeli przedmiotem leasingu finansowego jest rzecz dużej wartości, transakcja przybiera najczęściej formę *leasingu popieranego*. Poza dostawcą rzeczy uczestniczą w nim trzy strony: finansujący, użytkownik i pożyczkodawca (refinansujący). Ten ostatni refinansuje przynajmniej częściowo transakcję, udzielając pożyczki finansującemu. Zwrot pożyczki jest zabezpieczony z reguły przyznanym pożyczkodawcy prawem rzeczowym na przedmiocie leasingu. Finansujący przenosi na niego również większą część swej wierzytelności z umowy leasingu. Opłaty leasingowe przeznacza się w pierwszej kolejności na spłatę pożyczki. Transakcje leasingu popieranego mają największe znaczenie w handlu międzynarodowym.

Szczególną odmianę transakcji leasingu finansowego stanowi *leasing zwrotny*, w którym finansujący nabywa rzecz od przyszłego użytkownika, a następnie oddaje mu ją do używania.

Leasing finansowy można wykorzystać w finansowaniu przedsiębiorstw państwowych i publicznych, jak np. oczyszczalnie ścieków, budowa dróg, służba zdrowia, transport wiejski.

Leasing finansowy odznacza się specyficzną treścią i funkcją. Treść leasingu finansowego wyznaczają następujące główne elementy przedmiotowe:

- a) przejawia się w oddaniu rzeczy do korzystania;
- b) jest zawierany na czas zbliżony do okresu gospodarczej używalności rzeczy;
- c) finansujący realizuje przynajmniej zasadniczą część swej inwestycji w ramach jednej transakcji leasingu;
- d) korzystający ponosi większość lub całość ciężarów ryzyka związanego z rzeczą.

Funkcja ekonomiczna leasingu finansowego polega na odpłatnym umożliwieniu korzystającemu zużycia rzeczy w całości lub w przeważającej części oraz na kredytowaniu korzystającego w formie udzielenia mu szczególnie zabezpieczonego kredytu towarowego.

Leasing operacyjny

W leasingu operacyjnym użytkownik otrzymuje rzecz do używania na czas znacznie krótszy od jej okresu gospodarczej używalności, z reguły do 3 lat. Udostępniający ponosi zwykle wszelkie ryzyko dotyczące rzeczy, koszt jej utrzymania, napraw i ubezpieczenia oraz płaci związane nią podatki (leasing z pełną obsługą). W ramach tej transakcji realizuje on tylko część swej inwestycji kapitałowej. Pozostała jej część jest realizowana przez zawarcie kolejnych transakcji leasingu bieżącego z innymi użytkownikami, odnowienie lub przedłużenie transakcji albo w wyniku sprzedaży rzeczy. Leasing operacyjny ma zazwyczaj charakter „bezpośredni”, ponieważ przebiega bez udziału firmy leasingowej. Dostawcą rzeczy jest zwykle przedsiębiorstwo handlowe lub producent, który oddaje ją do używania użytkownikowi. Leasing operacyjny w praktyce występuje w kilku odmianach. Najczęściej spotykanymi są: forma leasingu „mokrego” oraz leasingu „suchego”. Rozpowszechnioną odmianą leasingu operacyjnego jest *leasing mokry*, w ramach którego udostępniający świadczy dodatkowe, określone usługi. Przedmiotem leasingu mokrego są z reguły statki powietrzne lub morskie. Udostępniający zapewnia wtedy personel, paliwo i inne składniki zaopatrzenia, niezbędne do właściwego funkcjonowania statku. Leasing operacyjny może występować także w formie *leasingu suchego*. Jeżeli przedmiotem leasingu jest statek powietrzny lub morski, udostępniający przekazuje go wtedy do użytkownika bez świadczenia wspomnianych usług, zaś użytkownik na swój koszt zapewnia obsługę, utrzymanie i niezbędne zaopatrzenie oraz ubezpiecza statek.

Pojęcie, geneza, rozwój i rodzaje faktoringu

Innym sposobem pozyskania środków na finansowanie inwestycji jest faktoring. Faktoring jest nowoczesną formą finansowania inwestycji, która w znaczący sposób wpłynęła na rozwój gospodarczy Europy Zachodniej.

Pojęcie faktoringu

Faktoring (faktorowanie należności) jest formą krótkoterminowego finansowania przedsiębiorstw, która polega na przeniesieniu wierzytelności (nieprzeteterminowanych) z wierzyciela (faktoranta) na faktora (w ramach zawartej między nimi umowy) i uwolnienie go w ten sposób od niej za gotówkę.

Powstanie i rozwój faktoringu

Patrząc przez pryzmat określenia istoty pojęcia faktoringu na historię handlu, początków faktoringu możemy się doszukiwać już w starożytnej Babilonii. Podobnie w XIV wieku mianem „factora” określano „mandatariusza (agenta) i komisarza w rozwijającej się dziedzinie handlu kolonialnego”. Podczas prowadzenia przez Anglików kolonizacji Indii Wschodnich posługiwali się oni faktorami, którzy mieli nie tylko pośredniczyć w handlu towarami, ale również udzielać zaliczek na poczet dostaw towarów z Anglii.

Działania, o których wiemy z przekazów historycznych, nie dają nam jednak jednoznacznej odpowiedzi na pytanie: czy działania wówczas prowadzone miały faktycznie za zadanie uwalnianie wierzycieli od zobowiązań w zamian za środki płatnicze i czy można te działania nazwać faktoringiem? Nie ma natomiast wątpliwości, że w drugiej połowie XIX wieku w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej działania podejmowane przez pewne przedsiębiorstwa miały na celu zamianę wierzytelności na środki obrotowe najbardziej płynne, gotówkę. Początkowo działania te oparte były na przyjmowaniu towarów od producentów w komis, aby je później odsprzedać, to jednak producent zamiast wierzytelności miał do dyspozycji środki płatnicze niemalże natychmiast.

W miarę rozwoju rynku faktorzy zaczęli bardziej zajmować się finansowaniem dostawców towarów i wykształcili mechanizm pozwalający im skuteczniej zabezpieczać się przed ewentualnym brakiem zapłaty za scedowaną wierzytelność (faktoring pełny). Rozszerzając swą działalność, zaczęli prowadzić również księgowość współpracujących z nimi dostawców, wypłacać zaliczki pieniężne na poczet mających powstać należności, a także udzielać pożyczek pieniężnych w celu nabycia surowców i wytworzenia produktów końcowych oraz w późniejszym okresie gromadzić dane co do wiarygodności kredytowej podmiotów ubiegających się o te pożyczki.

Po zakończeniu drugiej wojny światowej działalność amerykańskich faktorów objęła prawie wszystkie dziedziny produkcji, handlu i usług. Obecnie niemal 90% wytwórców wyrobów tekstylnych w Stanach Zjednoczonych korzysta z instytucji faktoringu celem poprawienia swej płynności.

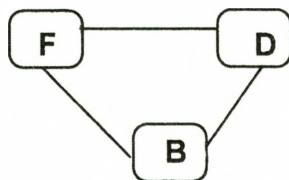
W Europie faktoring pojawił się w latach pięćdziesiątych i od samego początku zaczął się umacniać jako instrument finansowy. Jego prężny rozwój był spowodowany

wany brakiem kapitału na rynku. Faktorzy umożliwili przedsiębiorcom cierpiącym na niedostatek kapitału stały dostęp do pieniędzy. Przedsiębiorstwa faktoringowe występowały wówczas w postaci banków faktoringowych, wyspecjalizowanych spółek dążących do konsolidacji w wielu krajach w odpowiednie związki faktoringowe. Na tle prężnie rozwijającego się faktoringu, wśród kontrahentów podmiotów, które zajmowały się faktoringiem, zaczęły pojawiać się wątpliwości na temat znacznego uzależnienia się ich od faktorów. Instytucje faktoringowe miały bowiem wiedzę o współpracujących z nimi podmiotach. Inne obawy dotyczyły możliwości wyobcowania się kontrahentów względem siebie w wyniku osłabienia bezpośrednich kontaktów. Między dostawcą a odbiorcą pojawiło się dodatkowe ogniwo w postaci instytucji faktoringowej, która separowała kontrahentów, osłabiając więzi prawne, gospodarcze i handlowe. Okazało się jednak, że obawy te są bezpodstawne, gdyż faktoring nie tylko nie zaszkodził, lecz przeciwnie, pomógł w rozwoju podmiotów z nimi związanych (można to zaobserwować na podstawie rozwoju organizacji faktoringowych na świecie). Konsekwencją powstania coraz większej liczby przedsiębiorstw faktoringowych w wielu krajach na świecie było powołanie organizacji zrzeszających je, najpierw w poszczególnych krajach, a później także międzynarodowych. Zadaniem, jakie stało przed organizacjami międzynarodowymi, było ujednoczenie formuł faktoringu. Różniły się one bowiem nie tylko między zagranicznymi podmiotami, ale również pomiędzy podmiotami działającymi na jednym, krajowym rynku.

Innym zadaniem, jakie należało wykonać, było sporządzenie wzorcowych umów oraz przeprowadzenie instruktażu w dziedzinie faktoringu. Efektem międzynarodowych uzgodnień dotyczących faktoringu były postanowienia uchwalone w 1981 roku w Ottawie w postaci *Konwencji o faktoringu międzynarodowym*. Jej znaczenie jest tym większe, że do chwili obecnej w wielu państwach nie ma przepisów prawnych regulujących kształtowanie się umów faktoringu (mogą one kształtować się bardzo często w dowolny sposób, zależny od pomysłowości i wiedzy ich twórców w tym zakresie).

Faktoring jest specyficzną koncepcją trójkątnych stosunków zachodzących między:

- przedsiębiorcą – faktorantem (F),
- bankiem – faktorem (bankiem) (B),
- odbiorcą – dłużnikiem (D).



Prawna strona funkcjonowania faktoringu (jak już wspomniano) jest do tej pory nierozstrzygnięta przez ustawodawstwa krajów stosujących go. Faktoring posiada elementy cesji wierzytelności, umów sprzedaży, usług, a także dyskonta. Jednakże utożsamianie go choćby z jedną, może spowodować zafałszowanie obrazu tego instrumentu finansowego. Mimo tego, bez porównania faktoringu do wyżej wymienionych elementów obrotu gospodarczego trudno jest wyjaśnić istotę jego funkcjonowania, jest to bowiem klasyczna umowa mieszana. Umowa ta polega na przeniesieniu wierzytelności – analogicznie jak w umowie cesji – z wierzyciela (w umowie cesji zwanego cedentem) na inny podmiot (w wypadku cesji – cesjonariusza), który staje się odtąd wierzycielem. Jednakże, jak wcześniej wspomniano, od umowy wierzytelności faktoring różni się następującymi elementami:

a) faktoring polega na szybkim pozyskiwaniu środków pieniężnych za nowo powstałe wierzytelności oraz oddalenie od pierwszego wierzyciela ryzyka tego, że nie uzyska on zapłaty za wysokie faktury;

b) faktoring jest umową o charakterze ciągłym – umową długoterminową;

c) podmiotami faktoringu są tylko instytucje zajmujące się takimi czynnościami zawodowo;

d) przedmiotem faktoringu mogą być tylko wierzytelności powstałe w wyniku działalności gospodarczej (umowy dostawy, sprzedaży oraz usługi);

e) umowa faktoringowa może być zawarta tylko pod odpłatnym tytułem;

f) wierzytelności przedstawione do faktoringu nie mogą być wymagane.

Faktoring wykorzystuje przy przeniesieniu wierzytelności na faktora również elementy dyskonta. Można to określić mianem „bezweksłowej czynności dyskontowej”. Bardzo szeroko jest lansowana koncepcja faktoringu właściwego, wykazującego liczne elementy aktu sprzedaży i utożsamiająca go z nią. Przyczyną takiego twierdzenia jest fakt, że w wyniku dojścia do skutku umowy faktoringu w takim kształcie następuje definitywne przeniesienie wierzytelności ze zbywcy na nabywcę. Takie jednak porównanie może się jedynie przyczynić do błędnego zrozumienia istoty faktoringu. Faktoring od umowy sprzedaży różni się następującymi elementami:

a) efekt korzyści faktor odnosi w wyniku pobrania prowizji od zbywcy wierzytelności, nie zaś w wyniku samego nabycia wierzytelności;

b) przedmiotem faktoringu są jedynie wierzytelności pieniężne.

Jeżeli chodzi o porównywanie faktoringu – tym razem w jego niepełnej postaci – do umowy pożyczki (kredytu), to należy zauważyć, że takie porównanie nie jest zgodne z założeniami faktoringu, ponieważ faktor w wyniku zawarcia umowy dokonuje świadczenia ekwiwalentnego za przelaną na niego wierzytelność i nie przysparza on przedsiębiorstwu korzyści majątkowej, jaką niesie ze sobą pożyczka (kredyt).

W tym miejscu należy również podkreślić bardzo korzystne kształtowanie się struktury bilansu przedsiębiorstwa w porównaniu z korzystaniem z pożyczki (kre-

dytu). Pożyczka (kredyt) powoduje (nie zagłębiając się zbyt w strukturę bilansu) powiększenie się kapitałów obcych przedsiębiorstwa, a zatem w konsekwencji zmniejszenie się wiarygodności kredytowej. Z kolei praktyka stanowi, że rozwijające się przedsiębiorstwa notują stałe zapotrzebowanie na gotówkę. Spowodowane jest to notorycznym opóźnianiem się kontrahentów tych przedsiębiorstw z należnymi im płatnościami. Jedynym dotychczas stosowanym sposobem bieżącego zapotrzebowania przedsiębiorstw w gotówkę są wszelkiego rodzaju kredyty obrotowe. W długim okresie taka sytuacja może spowodować zapotrzebowanie na nowe lub większe kredyty obrotowe i wspomniane wcześniej obniżenie się wiarygodności kredytowej przedsiębiorstwa. Faktoring w zestawieniu z powyższym rozwiązaniem jest odmienny. Polega on bowiem (ujmując całą procedurę obrazowo) na zamianie mało płynnego elementu bilansu, jakim jest należność za element o najwyższej płynności, na środki pieniężne. Jedyną negatywną rzeczą, jaką można podnieść w tym momencie, jest to, że faktor za przejęcie wierzytelności płaci kwotę wierzytelności, którą pomniejsza o należne mu potrącenia. Korzyść z zastosowania tego instrumentu finansowego jest dużo większa. Przedsiębiorca jest w stanie zaplanować, dysponując środkami pieniężnymi, swoje przyszłe posunięcia i nie jest związany przypuszczeniami, czy wierzyciel zapłaci za wierzytelność w terminie, czy też opóźni się płatność.

Mimo tylu prawnych niejasności związanych z faktoringiem stworzono zbiór pewnych przepisów, które precyzują, jakie czynności należy wykonać, aby umowa zawarta między faktorem a faktorantem mogła być nazwana faktoringiem. Wspomniana już konwencja ottawska (podpisały ją kraje przodujące w faktoringu) stanowi, iż faktor powinien zobowiązać się do wykonania co najmniej dwóch z czynności w niej wyszczególnionych. Czynnościami tymi są:

- a) inkaso należności przedsiębiorcy;
- b) kierowanie upomnień do opieszłych dłużników;
- c) okresowe sprawdzanie stanu wypłacalności dłużników;
- d) prowadzenie ksiąg handlowych i finansowych przedsiębiorcy;
- e) gromadzenie danych statystycznych, zbieranie informacji, rozwijanie działalności reklamowej, świadczenie usług marketingowych, opracowywanie projektu rozwoju na rzecz przedsiębiorcy;
- f) ubezpieczanie towarów należących do przedsiębiorcy;
- g) oclenie towarów eksportowych lub sprowadzonych z zagranicy;
- h) udzielanie przedsiębiorcy kredytów;
- i) udzielanie zaliczek na zaspokojenie roszczeń przedsiębiorcy wynikających z umów dostawy, sprzedaży i usług.

Zdarza się również, że faktor poszerza gamę świadczonych przez siebie usług na rzecz faktoranta o konsulting oraz doradztwo prawne i ekonomiczne.

Rodzaje faktoringu

Faktoring w czasie swej obecności na rynku instrumentów finansowych funkcjonował w dwóch formach: faktoringu niewłaściwego (niepełnego) oraz faktoringu właściwego (pełnego). Pierwsza forma polega na tym, że faktor nie przejmuje na siebie, wraz z nabyciem wierzytelności, ryzyka za niewypłacalność dłużnika w umówionym terminie. Druga zaś zobowiązuje faktora do przejęcia tego ryzyka. Przyjęcie ryzyka niewypłacalności terminowej dłużnika przez faktora jest w literaturze zwane *del credere*.

Faktoring właściwy

Faktoring pełny występuje w następujących modelach, które powstały dzięki warunkom rynkowym, w jakich był on stosowany:

1. Faktoring otwarty – notyfikowany – wiąże się z taką umową, o której zaistnieniu dłużnik zostaje natychmiast poinformowany przez przedsiębiorcę lub faktora. Wydaje się to najwłaściwszym posunięciem, gdyż uniemożliwia zapłatę za dokonane świadczenie do rąk wierzyciela pierwotnego – faktora.

2. Faktoring półotwarty nie czyni koniecznym przedstawienia dłużnikowi miejsca spełnienia świadczenia natychmiast przy podpisaniu umowy faktoringu, ale dopiero w momencie wezwania dłużnika do zapłaty należności zostaje on poinformowany o tym, że jego wierzytelność została przeniesiona drogą faktoringu na inny podmiot. Oczywiście postępowanie tego typu wiąże się z dodatkowym ryzykiem: dłużnik ma możliwość dokonania spłaty całości lub części wierzytelności do rąk pierwotnego wierzyciela (faktoranta) przed wezwaniem go do zapłaty lub też podnieść roszczenia, których powodem jest to, że jego wierzytelność została nieprawnie przeniesiona na inny podmiot itp.

3. Faktoring tajny nie wymaga poinformowania dłużnika o fakcie faktoringu dokonanym na jego wierzytelności. Forma ta nie jest popularna i jest traktowana przez podmioty uczestniczące w faktoringu krytycznie.

4. Metafaktoring polega na tym, że kompleksowo obsługujący faktora podmiot gospodarczy, nie chce podjąć się faktoringu w stosunku do niego. Aby jednak zadośćuczynić stałemu swojemu klientowi, bank ten nawiązuje współpracę z bankiem faktoringowym celem podjęcia faktoringu wierzytelności klienta. Ryzyko takiej transakcji rozkłada się na te dwa banki, najczęściej proporcjonalnie do czerpanych przez nie zysków.

5. Faktoring powierniczy cechuje się tym, że bank należący do określonego przedsiębiorcy upoważnia bank faktoringowy do wykonania usług faktoringowych na rzecz tego przedsiębiorcy oraz do wyegzekwowania wierzytelności.

6. Faktoring eksportowy i międzynarodowy obejmuje wierzytelności eksporterów oraz przedsiębiorstw działających na płaszczyźnie międzynarodowej (często wierzytelności podlegające faktoringowi wynikają z umów „transatlantycznych”). Możemy wyróżnić trzy formy faktoringu międzynarodowego:

- direct import factoring – eksporter przelewa swoją wierzytelność bezpośrednio na bank faktoringowy z siedzibą w kraju importera;
- direct export factoring – eksporter przelewa swoją wierzytelność na bank faktoringowy działający w jego kraju;
- two factors factoring – polega na przekazaniu swej wierzytelności przez eksportera bankowi faktoringowemu z siedzibą w kraju eksportera, ten z kolei zawiera umowę z bankiem o podobnym zakresie czynności (faktoring) w kraju każdorazowego importera.

7. Faktoring zmodyfikowany jest swoistą formą faktoringu, w której dochodzi do pewnego odwrócenia ról: bank faktoringowy powierza przedsiębiorcy wykonanie pewnych (w gruncie rzeczy przeznaczonych dla niego) czynności dodatkowych, rezerwując sobie tylko prawo do nadzorowania tych czynności.

Oprócz tych modeli faktoringu istotne są także sposoby, w jakich mogą być dokonywane płatności za przejęte przez faktora wierzytelności. Można wyróżnić następujące typy związane z rozliczeniami finansowymi:

a) discount factoring – wierzyciel przelewa swoją wierzytelność na faktora, a ten świadczy na jego rzecz ekwiwalentną kwotę;

b) collection factoring – przedsiębiorca przenosi swą wierzytelność na faktora, ten zaś wpłaca mu określoną część – zaliczkę wierzytelności (odejmując należne sobie potrącenia), resztę wierzytelności faktor wypłaca po uzyskaniu od dłużnika należnej mu kwoty;

c) faktoring wymagalnościowy – przedsiębiorca przelewa na faktora swoją wierzytelność, a ten wypłaca mu należność w momencie nadejścia jej płatności lub nawet dopiero z chwilą uzyskania zapłaty od dłużnika.

Praktyka stosowania faktoringu w znacznym stopniu przychyła się do stosowania collection factoringu. Dzieje się tak z wielu powodów. Pierwszym z nich jest potrzeba dodatkowego zabezpieczenia się faktora przed rezygnacją faktoranta z interesowania się tym, aby wierzyciel dopełnił reszty płatności, która została zapłacona podczas zbycia wierzytelności. Zwykle zaliczka wynosi około 80 procent wierzytelności faktorowanej (odejmowane są od niej potrącenia należne faktorowi za całość lub zapłaconą część wierzytelności). Innym powodem takiego postępowania faktorów jest zapewnienie wierzycielowi stałego kontaktu z rynkiem. Otrzymując część wierzytelności i będąc zależnym od dłużnika w spłacie pozostałej części, nie powoduje izolacji faktoranta od rynku.

Częste są również sytuacje stosowania discount factoringu. Sytuacją, która uzasadnia stosowanie tej formy płatności jest zapotrzebowanie na środki płatnicze, które zgłaszają przedsiębiorstwa o niskim poziomie kapitałów własnych (kapitały ich są na tyle małe, że mogą one funkcjonować bez pomocy faktoranta w takim wymiarze, w jakim by sobie „tego życzył”). Jednym z tak funkcjonujących przedsiębiorstw jest spożywcza hurtownia „Makro”, która znaczną część swych obrotów finansuje za pomocą faktoringu.

Faktoring niewłaściwy

Faktoring niewłaściwy (niepełny) reprezentuje podejście, w którym faktor nie przejmuje na siebie ryzyka niewypłacalności dłużnika w terminie płatności. Ryzyko niesolidności dłużnika ponosi przez cały czas trwania umowy faktorant. Nastęstwem takiego sformułowania stosunku umownego jest możliwość powrotnego przeniesienia na faktora wierzytelności i żądania zwrotu zapłaconej kwoty, gdy dłużnik opóźnia się w zapłacie we wskazanym terminie, ewentualnie w terminie późniejszym zagwarantowanym przez faktora (w przypadku opóźnienia się dłużnika w zapłacie naliczane są odsetki karne za opóźnienie w płatności). Należy tu również nadmienić, że potrącenia pobrane od podlegającej faktoringowi wierzytelności nie zostają zwrócone. Są one bowiem z jednej strony wynagrodzeniem faktora za zaangażowanie środków, z drugiej strony – ceną płaconą przez faktoranta za korzystanie ze środków, które bez zawarcia umowy faktoringu nie byłyby dostępne dla faktoranta.

Niektóre z wymienionych modeli faktoringu pełnego mogą być stosowane przy niepełnej jego formie i takie przeniesienie mechanizmów funkcjonowania jednej formy faktoringu – płatnej – do drugiej – niepłatnej – nie budzi w większości wypadków zastrzeżeń. Powszechnie stosuje się model faktoringu otwartego i półotwartego w niepełnej jego formie. Nie ma również żadnych przeszkód w korzystaniu przez kontrahentów z faktoringu powierniczego, metafaktoringu oraz faktoringu eksportowego i międzynarodowego. Natomiast rzadko jest stosowany faktoring tajny, w swojej niepełnej formie.

W krajach zachodnich rozwija się faktoring obejmujący honoraria architektów, notariuszy, lekarzy i adwokatów – honorarium factoring. Polega on na zaliczkowaniu niektórych usług czynionych przez wykonawców tych zawodów. Faktor jest w tym wypadku pośrednikiem – inkasentem. Spośród wielu pozytywnych atrybutów faktoringu na pierwszym miejscu należy wymienić szybsze uzyskanie środków pieniężnych za dostarczone towary lub wykonane usługi. Okres oczekiwania na zapłatę dłużnika, biorąc pod uwagę sytuację na rynku, notorycznie się wydłuża. Konkurencja rynkowa powoduje, że preferowany jest kontrahent, który potrafi „dać” dłuższy od pozostałych termin płatności za dostarczone towary. Jednak terminów płatności nie można odsuwać zbyt daleko od terminu dostarczenia towaru, grozi to bowiem utratą przez przedsiębiorstwo płynności finansowej. W standardach europejskich długość terminów płatności za dostarczone towary wynosi około 90 dni. Jest to okres, na którego zapewnienie w polskich warunkach gospodarczych nie może sobie jeszcze pozwolić żadne przedsiębiorstwo. Tendencja do wydłużania się tego okresu jest stale obecna w praktyce handlowej. W pewnym więc momencie początkowo słabe kapitałowo, a później również przedsiębiorstwa kapitałowo silniejsze będą miały problemy z brakiem środków na rachunkach bankowych lub w kasie przedsiębiorstwa. Ten okres wyczekiwania na spłatę wierzytelności powoduje zachwianie równowagi majątkowej pomiędzy wartością dostarczonych towa-

rów lub wykonanych usług a spodziewaną za nie zapłatą. Ta luka czasowa może być wyeliminowana za pomocą faktoringu. Dzięki wcześniejszemu uzyskaniu kwot od faktora (drogą faktoringu) przedsiębiorcy mogą je natychmiast włączyć do obrotu gospodarczego i osiągnąć z tego wymierne korzyści. Klientami faktora mogą być małe i średnie przedsiębiorstwa (produkcyjne, handlowe lub usługowe) dynamicznie się rozwijające, których głównym problemem jest brak gotówki spowodowany odległymi terminami zapłaty za dostarczone towary.

3. FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW W RÓŻNYCH OBSZARACH DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

3.1. Gospodarowanie w przedsiębiorstwie

Gospodarowanie w przedsiębiorstwie jest problemem, który nie istniałby, gdyby było pod dostatkiem wszystkich dóbr i środków, czyli zasobów potrzebnych do zaspokojenia wszelkich, nieograniczonych potrzeb. W praktyce na tej płaszczyźnie ujawnia się jednak sprzeczność – z jednej bowiem strony mamy do czynienia z rzadkością i ograniczonością zasobów, z drugiej zaś z nieograniczonością potrzeb. Temu problemowi ekonomicznemu może zaradzić proces **gospodarowania**, postrzegany jako podejmowanie decyzji.

Kategoria „**decyzji**”, mimo powszechnego jej używania, nie jest w praktyce jednoznacznie definiowana. Posiłkuje się nią wiele dyscyplin naukowych, w tym przede wszystkim: ekonomia, nauki o organizacji i zarządzaniu, prakseologia, psychologia, socjologia, nauki wojskowe i inne.

Pojęcie „decyzja” wywodzi się z języka angielskiego od słowa „**decision**” i jest rozumiane jako czyn powodujący działanie i będący wolnym wyborem jednego z możliwych zachowań się. To także poczucie decydenta, że proces decyzyjny został zakończony. Uogólniając, można powiedzieć, że jest to akt wyboru jednego wariantu działania spośród wielu możliwych.

Spośród definicji formułowanych przez poszczególne nauki trzeba wskazać na:

- **podejście normatywne** – ujawniane przez prakseologię – kładące nacisk na sposoby podejmowania racjonalnych decyzji;
- **podejście behawioralne** – ujawniane przez psychologię i socjologię – kładące nacisk na badanie wpływu uwarunkowań socjopsychologicznych producenta na podejmowanie decyzji;
- **podejście cybernetyczne**, traktujące decyzję jako świadome dążenie do spowodowania zmian systemu w przyszłości;
- **podejście informacyjne**, określające, że decyzja jest szczególnym rodzajem odpływu informacji od organizacji podejmującej decyzję.

Pojęcie „decyzja” jest także wykorzystywane w teorii ekonomii oraz w praktyce gospodarczej. W literaturze ekonomicznej jest ono przedstawiane w dwojakim ujęciu: czynnościowym i rezultatowym. W ujęciu czynnościowym istota decyzji

sprowadza się do procesu podejmowania decyzji, natomiast w ujęciu rezultatowym (wynikowym) istotą decyzji jest sam akt decyzyjny.

W literaturze ekonomicznej można się spotkać z różnymi rodzajami decyzji. Ich wyszczególnienie wiąże się z odwołaniem się do kryteriów klasyfikacyjnych. I tak wyróżnia się:

1) według zakresu:

a) **decyzje makroekonomiczne** – to decyzje dotyczące całej gospodarki narodowej, jej działu lub co najmniej gałęzi;

b) **decyzje mikroekonomiczne** – to decyzje podejmowane na szczeblu podstawowych podmiotów gospodarczych, czyli przedsiębiorstw.

2) według ważności:

a) **decyzje strategiczne** (dotyczące długofalowych, podstawowych celów, których skutki są widoczne w długim okresie);

b) **decyzje taktyczne** (mają na uwadze cele cząstkowe, dotyczące krótszych okresów, a ich skutki występują w zasadzie w jednym cyklu produkcyjnym);

c) **decyzje operacyjne** (inaczej operatywne, bieżące).

3) według okresu, którego dotyczą:

a) **decyzje krótkookresowe** – to takie, które są podejmowane wtedy, gdy nie ulegają zmianie zasoby czynników produkcji, technika i technologia; z reguły decyzje te dotyczą okresów nie dłuższych niż rok;

b) **decyzje długookresowe** – to takie, które są podejmowane wówczas, gdy zmianie ulega co najmniej jeden z elementów: technika, technologia lub zasoby czynników produkcji; dotyczą one z reguły okresów dłuższych niż 1 rok.

4) według trybu podejmowania:

a) **decyzje standardowe** (programowalne);

b) **decyzje podstawowe** (nieprogramowalne).

5) według złożoności kryterium wyboru:

a) **decyzje proste** (wybór wariantu decyzji dokonywany jest na podstawie jednego kryterium);

b) **decyzje złożone** (wybór wariantu decyzji dokonywany jest na podstawie co najmniej dwóch kryteriów).

6) według kryterium racjonalności:

a) decyzje racjonalne;

b) decyzje nieracjonalne.

7) według warunków podejmowania decyzji:

a) decyzje podejmowane w warunkach pewności;

b) decyzje podejmowane w warunkach ryzyka;

c) decyzje podejmowane w warunkach niepewności.

Decyzje gospodarcze to decyzje podejmowane w odniesieniu do procesów szeroko rozumianego gospodarowania. W wymiarze mikroekonomicznym będą to decyzje gospodarcze na szczeblu przedsiębiorstwa podejmowane w odniesieniu do gospodarowania.

Jak wcześniej zasygnalizowano, decyzje w przedsiębiorstwie mogą być podejmowane w kilku sytuacjach decyzyjnych. Biorąc pod uwagę warunki, w jakich podejmowane są decyzje, wyróżnić można trzy ich typy:

1) podejmowane w warunkach pewności, czyli w sytuacji wiedzy o tym, co stanie się w przyszłości; w warunkach pewności istnieje bowiem dokładna, mierzalna, wiarygodna informacja, na której możemy opierać decyzje, co oznacza, że przyszłość da się w dużym stopniu przewidzieć;

2) podejmowane w warunkach ryzyka, czyli w sytuacji wiedzy o prawdopodobieństwie wystąpienia każdego możliwego wyniku decyzyjnego; w warunkach ryzyka pełna informacja nie jest dostępna, ale dobrze znane jest prawdopodobieństwo pewnych wyników;

3) podejmowane w warunkach niepewności, czyli sytuacji braku wiedzy nie tylko o prawdopodobieństwie wystąpienia wyniku decyzyjnego, ale o możliwościach jego wystąpienia.

3.2. Teorie celu funkcjonowania przedsiębiorstwa

Cel funkcjonowania przedsiębiorstwa jest wypadkową dążeń zatrudnionych w nim pracowników. W teorii ekonomii znane są różne koncepcje postrzegania celu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W ujęciu klasycznym cel funkcjonowania przedsiębiorstwa określa się jako maksymalizację zysku. Jest to podstawowe i wiodące podejście do uściślenia celu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Obok tego ujęcia istnieje jednak znaczna **grupa alternatywnych ujęć celu funkcjonowania przedsiębiorstwa**. Ujęcia te dają się sprowadzić do dwóch grup teorii, a mianowicie: teorii biologicznych i teorii swobody kierownictwa przedsiębiorstwa.

Teorie biologiczne opierają się na analogiach dostrzeganych między organizmami biologicznymi a organizacjami społecznymi, do których zalicza się przedsiębiorstwa. W jej obszarze wyróżnić trzeba teorię homeostazy oraz teorię przetrwania.

Teoria homeostazy odwołuje się do stanu równowagi, który jest bardziej ogólny od stanu maksymalizacji zysku. Teoria ta zakłada, że każde przedsiębiorstwo, podobnie jak każdy organizm, dąży do osiągnięcia stanu wewnętrznej równowagi dynamicznej (to jest właśnie do homeostazy). Stan wewnętrznej równowagi przedsiębiorstwo osiąga, gdy są przyjęte przez nią wewnętrzne normy działania, które mogą mieć charakter oryginalny lub też mogą być adaptowane z innych przedsiębiorstw, co jednocześnie zmniejsza ryzyko niepowodzenia. Przedsiębiorstwa dążące do homeostazy wykazują mniejszą elastyczność w działaniu i mniejszą skłonność do podejmowania ryzyka. W praktyce gospodarczej jednak rzeczywistość

zawsze wymusi z czasem konieczność dokonania zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, a przez to zakłócenia istniejącej homeostazy.

Zgodnie zaś z drugą spośród teorii biologicznych, a mianowicie *teorią przetrwania*, utrzymanie określonego stanu równowagi wewnętrznej nie jest podstawowym celem działania przedsiębiorstwa. Jest nim natomiast przetrwanie w długim okresie. Oznacza to, że przedsiębiorstwo, żeby przetrwać, musi ewoluować wraz ze zmieniającym się otoczeniem.

Teoria homeostazy i teoria przetrwania mają jednak kilka wspólnych punktów. Zazębiają się one i uzupełniają w tym, że procesowi ciągłych, wymuszonych, zewnętrznych zmian towarzyszy jednak stała tendencja do utrzymywania na każdym etapie rozwojowym stanu homeostazy.

Druga grupa teorii celu funkcjonowania przedsiębiorstwa – **teorie swobody kierownictwa przedsiębiorstwa** – ujmuje zagadnienie sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa z kilku różnych punktów widzenia. W jej obrębie wskazać trzeba następujące teorie: maksymalizacji sprzedaży, maksymalizacji użyteczności, bezpiecznego dążenia do wzrostu zysku oraz maksymalizacji stopy wzrostu. Każda z nich stanowi przyczynek do poznania skomplikowanych procesów decyzyjnych zachodzących we współczesnych przedsiębiorstwach. U podstaw poglądów tych teorii leży twierdzenie, iż we współczesnych przedsiębiorstwach mamy do czynienia z rozdzielaniem własności kapitału i funkcji zarządzania. Właścicielami kapitału są akcjonariusze, a funkcje zarządcze sprawują menedżerowie. Ponieważ kontrola właścicieli akcji nad menedżerami jest dalece ograniczona ze względu na rozproszenie akcji, mamy więc do czynienia z sytuacją swobody działania menedżerów i możliwości dążenia do osiągnięcia przez nich swoich własnych celów.

Teoria maksymalizacji sprzedaży (W.J. Baumol) opiera się na poglądzie, że celem działania przedsiębiorstwa jest maksymalizacja sprzedaży, a jej warunkiem ograniczającym jest zadowolający poziom zysku. Jeśli będzie on większy od poziomu uznawanego za zadowolający – lub równy temu poziomowi – to celem głównym przedsiębiorstwa będzie maksymalizacja przychodu ze sprzedaży.

Kolejną teorią z grupy teorii swobody kierownictwa przedsiębiorstwa jest *teoria maksymalizacji własnej użyteczności* (M. Schubik). Stawia ona za cel funkcjonowania przedsiębiorstwa dążenie przez menedżerów do maksymalizacji swojej użyteczności. Najczęściej do funkcji użyteczności menedżerów włącza się dwie zmienne, a mianowicie zysk i udział rynkowy. W praktyce jednak menedżerowie swoją użyteczność czerpią także ze zwiększenia czasu wolnego, wzrostu obrotów, poszerzenia skali działania, czy też zwiększenia wynagrodzenia pieniężnego. Menedżerowie w pierwszej kolejności dążą do maksymalizacji swojej własnej użyteczności, a nie użyteczności anonimowych akcjonariuszy.

Trzecią spośród teorii swobody kierownictwa firmy jest *teoria bezpiecznego dążenia do wzrostu zysku* (I. Morgolis). Jej propagatorzy podkreślają, że firmy działają w warunkach dużej niepewności, w związku z czym często rezygnują

z wykorzystania nadarzających się okazji osiągnięcia dużego zysku w obawie przed niepowodzeniem, które mogłoby zachwiać osiągniętą już przez przedsiębiorstwo pozycję rynkową. Oznacza to jednocześnie, że przedsiębiorstwo – zgodnie z tezami tej teorii – będzie podejmować decyzje głównie na podstawie wiedzy zgromadzonej w wyniku wcześniej realizowanych działań, a nie na podstawie przewidywań przeszłości. To z kolei pozwala na stwierdzenie, że jest ono w mniejszym stopniu efektywne aniżeli przedsiębiorstwo maksymalizujące zysk.

Następną teorią z grupy teorii swobody kierowania przedsiębiorstwem jest *teoria maksymalizacji stopy wzrostu* (J.K. Galbraith), której założenia opierają się na przekonaniu, że w przedsiębiorstwie władza przesunęła się z czynnika KAPITAŁ na czynnik ORGANIZACJA. Konsekwencją tego podejścia jest zamiana celów akcjonariuszy na cele kierowników przedsiębiorstwa. W takim układzie maksymalizacja zysku przestała być podstawowym celem przedsiębiorstwa na rzecz wysokiego jego wzrostu, co się wyraża zwiększeniem produkcji, zatrudnienia i – co za tym idzie – zwiększeniem odpowiedzialności, władzy i prestiżu. Zwolennicy tej teorii twierdzą, że zysk jest tylko czynnikiem ograniczającym, bowiem odpowiedzialność jest wysoka – lecz wcale nie maksymalna – stopa zysku już stanowi gwarancję trwałości przedsiębiorstwa.

3.3. Formy działalności gospodarczej a rodzaje przedsiębiorstw

W rzeczywistości gospodarczej spotykamy się z kilkoma formami prowadzenia działalności gospodarczej w przedsiębiorstwie. Należą do nich następujące rodzaje działalności: produkcyjna, handlowa (obróć towarowy), usługowa (w tym serwisowa), obrót pieniężny, transport, budownictwo i montaż, a także działalność naukowo-badawcza.

W ślad za tym, ze względu na prowadzoną działalność, przedsiębiorstwa dzielimy na: produkcyjne (przemysłowe), handlowe, usługowe (w tym serwisowe), transportowe, budowlano-montażowe oraz badawczo-rozwojowe.

3.3.1. Działalność produkcyjna

Działalność produkcyjną w przedsiębiorstwie określają trzy podstawowe procesy: organizacja i przebieg procesu produkcji, zaopatrzenie i gospodarka materiałowa oraz zbyć w przedsiębiorstwie.

Organizacja i przebieg procesu produkcji

Działalność produkcyjna w przedsiębiorstwie musi być postrzegana przez pryzmat samego procesu produkcyjnego oraz tych wszystkich procesów gospodarczych, które go współtworzą i zabezpieczają.

Przez produkcję rozumie się:

- dostosowanie i przekształcanie dóbr przyrody w produkty służące zaspokajaniu potrzeb ludzkich, a więc w produkty użyteczne ludziom;
- wykorzystywanie zasobów, które przekształca jedne dobra na inne, w czasie i przestrzeni (jak: wytwarzanie, transport, przechowywanie);
- przekształcanie nakładów w produkty.

W takim ujęciu produkcja to działalność rozłożona w czasie i polegająca na przetwarzaniu czynników produkcji na dobra (wyroby) i usługi potrzebne do spożycia i inwestycji. Jako taka ma ona podstawowe znaczenie społeczne, gdyż od jej rodzaju i ilości wytworzonych dóbr zależy liczba zatrudnionych przy ich produkcji, jak również stopień zaspokojenia potrzeb ludności.

Produkcję mierzy się wielkością produktu (wyrażonego w jednostkach o stałej jakości) na jednostkę czasu. Natomiast zużycie czynników produkcji w określonych ilościach i w danym czasie zaangażowanych w procesie produkcji nazywa się nakładami. Zatem wielkość produkcji jest funkcją ilości nakładów oraz zależy od technologii i przedsiębiorczości.

Problemy decyzyjne produkcji

Ważną stroną teorii produkcji są **problemy decyzyjne produkcji**, które przedsiębiorstwa zmuszone są podejmować i rozwiązywać pod względem efektywnego zastosowania czynników produkcji. Sytuacja ta ściśle się wiąże z podziałem czynników na stałe i zmienne oraz rozpatrywaniem funkcji produkcji w krótkim i długim okresie. Zaznaczyć trzeba, iż długość okresu w analizach produkcji mierzymy nie tyle jego jednostkami (dniami, tygodniami, miesiącami, latami), ile czasem zmiany czynnika produkcyjnego, a ten jest dalece zróżnicowany w poszczególnych gałęziach przemysłu. Z tego też względu można mówić o krótkookresowym i długookresowym problemie decyzyjnym.

Czynniki produkcji

W procesie produkcji zachodzi fakt świadczenia konkretnych usług przez czynniki wytwórcze, które przez to stają się czynnikami produkcji. Określa się je także jako zasoby społeczne.

W ślad za dotychczas dokonanymi podziałami zasobów i czynników wytwórczych, bazując jednocześnie na tradycyjnych klasyfikacjach w tym zakresie, możemy wyróżnić kilka rodzajów czynników produkcji. Najczęściej stosuje się podział na:

- czynniki podstawowe (klasyczne), jak: praca, ziemia i kapitał;
- czynniki dodatkowe (nowoczesne, współczesne), jak: przedsiębiorczość i technologia (nauka).

Praca – to celowa działalność człowieka wykonywana przy użyciu sił fizycznych lub zdolności intelektualnych, zmierzająca do zaspokojenia potrzeb własnych lub potrzeb innych ludzi. Tworzą ją więc zarówno wysiłek fizyczny, jak i wysiłek

umysłowy. Wykonywana jest zwykle na podstawie umowy na otrzymanie płacy. Nazywana jest też zasobem ludzkim, który jako czynnik produkcji charakteryzuje liczebność ludzi, migracyjne zachowania, aktywność zawodową oraz wydajność pracy. Jest ona równoznaczna z pojęciem siły roboczej. Poprawnym podejściem jest również traktowanie jej zasobów jako kapitału ludzkiego.

Ziemia – jako klasyczny czynnik produkcji – rozumiana jest dwojako. W szerszym rozumieniu jest zasobem naturalnym, który pozostaje do naszej dyspozycji. Obejmuje wszystkie dary natury, takie jak: powietrze, gleba ze wszystkim, co na niej rośnie, surowce mineralne oraz bogactwo wód (jezior, rzek, mórz). Posiada cechy użytkowe w postaci surowców mineralnych, urodzajności oraz alokacji rynków zbytu. Oznacza to, że reprezentuje bardzo różne czynniki produkcji, a przez to może zostać wykorzystana do produkcji rozmaitych wyrobów. W węższym zaś znaczeniu jest zasobem ziemi, jako użytek rolniczy widziany przez rozłóg i urodzajność. W tym drugim znaczeniu jest ona ściśle ograniczona oraz bardzo zróżnicowana.

Kapitał – to trzeci z klasycznych czynników produkcji. Dzieli się na kapitał finansowy, ludzki oraz rzeczowy, których celem jest wytworzenie dalszych dóbr i usług oraz zapasów wyrobów. Kapitałem finansowym są pieniądze, które uczestniczą w procesie gospodarowania. Kapitałem rzeczowym są trwałe czynniki produkcji (budynki, maszyny, narzędzia) służące do dalszej produkcji, ale stopniowo zużywające się w czasie produkcji. Natomiast kapitał ludzki jest zasobem technicznych wiadomości, zdolności i umiejętności siły roboczej.

Przedsiębiorczość – to zachowania uczestnika procesu produkcyjnego (gospodarczego), polegające na organizowaniu i kierowaniu przedsięwzięciami produkcyjnymi oraz odkrywaniu potencjalnie zyskownych możliwości tych przedsięwzięć. Jako czynnik produkcji stanowi ona umiejętność zatrudniania pozostałych czynników. Wiąże się zawsze z ryzykiem niepowodzenia i poniesienia strat.

Technologia – jako czynnik produkcji – to sposób postępowania określony różnymi regułami (zasadami) przy wytwarzaniu dóbr i usług. Stanowią ją metody wytwarzania lub przetwarzania czynników wytwórczych, wykorzystywanych przez firmy w celu wyprodukowania dóbr lub usług mających zaspokoić potrzeby ludzkie.

Konkretyzując istotę każdego z czynników produkcji, podkreślić trzeba, że charakteryzują się one tym, że zawsze działają łącznie i w określonych kombinacjach.

W literaturze przedmiotu oraz w praktyce występuje także podział czynników na stałe i zmienne. Jest on bardzo istotny z punktu widzenia możliwości zmian kombinacji czynników, zwiększenia wielkości produkcji i poprawy jej efektywności. Czynnikiem stałymi są te, które się nie zmieniają wraz ze zmianami wielkości produkcji (np. budynki fabryczne, wyspecjalizowane ciężkie maszyny). Ich zaś zmiany mogą nastąpić tylko w długim okresie. Natomiast czynnikami zmiennymi są te czynniki, które zmieniają się wraz ze zmianami produkcji (np. większość

rodzajów pracy, surowce, paliwa, energia elektryczna, narzędzia ręczne). Charakteryzują się one tym, że ulegają zmianie w krótkim okresie.

Innym podziałem czynników produkcji jest podział na odnawialne i nieodnawialne. Czynniki odnawialne to te, które się odtwarzają. Stanowią je czynniki pracy oraz ziemi w wąskim znaczeniu (to jest jako gleba), jak też w części w szerszym znaczeniu – jako zasobów naturalnych poza kopalinami. Charakteryzują się one tym, że proces ich odnowy ma charakter biologiczny i trwa nieustannie. Korzystanie z nich w sposób racjonalny, nienaruszający warunków równowagi środowiska, powoduje, że mogą one pełnić rolę wiecznego rezerwatu czynników, z których człowiek może czerpać. Czynniki nieodnawialnymi są zaś kapitał rzeczowy oraz w części ziemia, rozumiana jako zasoby naturalne w zakresie ograniczonym do kopalin. Ich cechą charakterystyczną jest to, że zużywają się w procesach wytwarzania lub są przetwarzane (czyli zmieniają swoją formę).

Cechą charakterystyczną tych czynników jest ich ograniczoność w stosunku do zapotrzebowania na nie. Dysharmonia ta rodzi potrzebę jej rozwiązania przez wybór takiego ich zastosowania, który pozwoli osiągnąć najkorzystniejszy efekt. Wybór ten jest nazywany również wyborem (albo problemem) efektywnej alokacji czynników produkcji.

Pomocne w dokonaniu właściwego wyboru alokacji czynników produkcji jest dostrzeżenie możliwości wykorzystania efektu substytucji. Istotą substytucji jednego czynnika na drugi jest zastępowanie jednego czynnika drugim, z uwzględnieniem opłacalności tego zastępowania.

Funkcja produkcji

Główną kategorią teorii produkcji jest funkcja produkcji, która wyraża zależność pomiędzy wielkością produkcji a nakładami czynników produkcji. Jest więc ona funkcją wielu zmiennych. Wielkość produkcji jest pochodną wielkości nakładów czynników produkcji. Opisuje ją formuła:

$$Q = f(A, B, C, \dots N),$$

gdzie: Q – wielkość produkcji; $A, B, C \dots N$ – nakłady czynników produkcji.

W praktyce ta formuła przyjmuje postać:

$$Q = f(L, K, Z),$$

gdzie: L – praca, K – kapitał, Z – ziemia.

W ślad za tym definiuje się funkcję produkcji jako stosunek między wielkością produkcji danego wyrobu (Q) a niezbędnymi do jego wytworzenia nakładami czynników produkcji (L, K, Z), które mogą być stosowane w wielu proporcjach. Do otrzymania produktu jest bowiem konieczne zastosowanie czynników produkcji w odpowiednich proporcjach. Te zaś są wyznaczane przez istniejące w danej chwili technologie, które z kolei wyznaczają techniczne granice substytucji jednych czynników na drugie. Funkcja produkcji jest więc techniczną zależnością

wyznaczającą maksymalną ilość produkcji, która może być wytworzona z każdego zbioru określonych nakładów czynników produkcji. Odzwierciedla ona prawidłowości wiążące nakłady z produkcją.

Każda funkcja produkcji przedstawia wiele istniejących w danym okresie możliwości technologicznych. W praktyce ulegają one ciągłemu poszerzaniu, za sprawą postępu technicznego, który z jednej strony zmienia możliwe proporcje różnych czynników, z drugiej zaś, poprzez ich zaistnienie, zmniejsza wielkość nakładów koniecznych do uzyskania danej wielkości produktu.

Analiza funkcji produkcji dokonywana jest najczęściej w postaci pieniężnej. Ma to miejsce przy rozpatrywaniu jej za pomocą kosztów. Niekiedy jednak analizuje się ją również w jednostkach fizycznych. Sytuacja ta ma miejsce, gdy zmierza się do ścisłego oddzielenia czynników rzeczowych (technicznych), decydujących o wynikach produkcji, od czynników pieniężnych.

W analizie procesu produkcyjnego istotnym podejściem jest uwzględnienie czynnika czasu, rozumianego jednak nie w wymiarze kalendarzowym, lecz w wymiarze zmian technologii. Z tego punktu widzenia procesy produkcyjne postrzega się w wymiarze krótkookresowym i długookresowym.

Krótkim okresem dla przedsiębiorstwa będzie taki, w którym nie zmienia się technologia produkcji (jest ona dla niego dana, stała), bez względu na to, czy wytwarzanie za jej pomocą produktu będzie trwać miesiąc, rok, czy kilka lat. Oznacza to, że zmianie nie ulegają nakłady na stałe czynniki produkcji (maszyny, urządzenia, infrastruktura), a jedynie nakłady na czynniki zmienne (liczba zatrudnionych i wydajność ich pracy, surowce i półfabrykaty, energia itp.). Określenie zależności między nakładami na produkcję i osiąganymi efektami pozwala na odwołanie się do analizy funkcji produkcji.

W odniesieniu do krótkiego okresu w pierwszym rzędzie rozpocząć ją trzeba od analizy funkcji produkcji, która sprowadza się do rozpatrywania zależności między nakładem jednego czynnika zmiennego (np. pracy) a wielkością produkcji, przy założeniu stałości (niezmienności) pozostałych czynników (np. kapitału, ziemi), spośród których rozpatrywany jest tylko jeden (np. albo kapitał, albo ziemia). Bazuje więc ona na założeniu, że: istnieje tylko jeden czynnik zmienny i tylko jeden czynnik stały; technologia produkcji jest dana; czynniki produkcji mogą się łączyć ze sobą w różnych proporcjach, a produkt jest jednorodny.

Zgodnie z przyjętymi założeniami analizy funkcji produkcji, przy rozpatrywaniu pracy – jako czynnika zmiennego – i kapitału – jako czynnika stałego – wielkość produkcji będzie się zmieniać, w wyniku zmian nakładu na siłę roboczą. Zmiany te jednak nie są proporcjonalne do zmiany zatrudnionego czynnika zmiennego. Istotę tych zmian opisują kategorie produkcji całkowitej, produkcji przeciętnej i produkcji marginalnej – inaczej krańcowej.

Produkcja całkowita (produkt całkowity) to ilość dóbr i usług wyprodukowanych w ciągu roku przez pewną liczbę pracowników. Jest ona tym większa, im

więcej zatrudniamy pracowników. Ta prawidłowość jest jednak poprawna tylko do pewnego poziomu zatrudnienia. Wraz z angażowaniem kolejnych jednostek czynnika pracy tempo wzrostu produktu jest jednak coraz mniejsze. Przy pewnym poziomie zatrudnienia osiąga ono poziom maksymalny, po czym, mimo dalszego wzrostu zatrudnienia, następuje zmniejszenie rozmiarów (spadek wielkości) produktu całkowitego.

Produkcja krańcowa (produkt krańcowy) to miara zmiany wielkości produktu całkowitego, wywołana zwiększeniem (lub zmniejszeniem) liczby zatrudnionych pracowników o jednego. Produkt ten rośnie początkowo wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych, po czym jednak zaczyna wykazywać tendencję spadkową, mimo że produkcja całkowita jeszcze rośnie. Gdy zaś produkt całkowity zaczyna się zmniejszać – co ma miejsce po przekroczeniu optymalnego poziomu zatrudnienia – produkt krańcowy zaczyna przybierać wartości ujemne.

Produkcja przeciętna (produkt przeciętny) to miara wielkości produktu całkowitego przypadająca na jednego zatrudnionego. Jest ona stosunkiem produktu całkowitego do liczby zatrudnionych.

Pomiędzy produktami całkowitym, przeciętnym i krańcowym daje się zaobserwować szereg współzależności, które ujawniają się w postaci zmian tych rodzajów produktów. Zmiany te opierają się na prawidłowości zwanej **prawem malejących przychodów** albo **prawem malejącego produktu marginalnego**.

3.3.2. Działalność usługowa

Działalność usługowa polega na wykonywaniu czynności, które zaspokajają potrzeby ludzkie, a jej cechą charakterystyczną jest to, że jej rezultaty w zasadzie nie przyjmują postaci rzeczowej i nie wytwarzają bezpośrednio nowych dóbr. W jej skład, czyli w skład usług, wchodzi usługi na cele produkcyjne i usługi świadczone na cele konsumpcyjne.

Usługi na cele produkcyjne to usługi nietworzące bezpośrednio nowych dóbr materialnych, ale obejmujące wszystkie czynności świadczone na rzecz podmiotów gospodarczych prowadzących działalność produkcyjną. W tej grupie usług daje się wyróżnić pewną ich część, która w istocie jest przedłużeniem procesu produkcyjnego. Są one wykonywane przez jeden podmiot gospodarczy na zlecenie innego podmiotu gospodarczego.

Do grupy usług produkcyjnych, będących przedłużeniem procesu produkcyjnego, zalicza się takie usługi, jak:

- czynności o charakterze remontowym, naprawczym i konserwacyjnym;
- czynności będące współdziałaniem w procesie produkcji, ale niestwarzające bezpośrednio nowych wyrobów, a polegające na powiększeniu wartości użytkowej przedmiotów wytwarzanych przez inne przedsiębiorstwa;

– roboty instalacyjne i montażowe na miejscu przeznaczenia produktu (np. montaż maszyn);

– niektóre czynności usługowe bezpośrednio lub pośrednio związane ze sferą produkcji (np. przerób złomu, naprawy i konserwacje przemysłowych urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych, odzyskiwanie materiałów niemetalowych z odpadów, rozprowadzanie paliw przez sieci rozdzielcze);

– czynności polegające na obsłudze procesu produkcyjnego w gospodarstwach rolnych i ogrodniczych (np. sprzęt z bóż sprzętem usługodawcy wraz z obsługą, usługi agrolotnicze, usługi związane z produkcją zwierzęcą);

– usługi budowlane związane z obiektami produkcyjnymi oraz wykonywane na rzecz podmiotów zajmujących się działalnością produkcyjną;

– obsługa transportowa jednostek sfery produkcyjnej.

Warunkiem zaliczenia tych czynności do usług jest to, że zleceniodawca i zleceniobiorca są różnymi podmiotami. Oznacza to, że usługami nie będą te czynności, które są wykonywane przez dany podmiot gospodarczy przy pomocy własnych brygad remontowych, czy też instalacje własnych wyrobów u odbiorcy.

Drugim rodzajem usług są usługi świadczone na cele konsumpcyjne, zarówno konsumpcji indywidualnej, jak i zbiorowej na rzecz podmiotów tworzących gospodarkę narodową oraz na rzecz społeczeństwa. Są nimi usługi:

– polegające na naprawach, remontach i konserwacji sprzętu użytkowego (pralki, lodówki, telewizory itp.);

– komunikacyjne i transportowe (przejazdy koleją, środkami komunikacji miejskiej, usługi pocztowe);

– mieszkaniowe i niektóre komunalne (np. wynajem mieszkań, łaźnie miejskie, pielęgnacja kwiatników);

– w zakresie oświaty i wychowania oraz kultury i sztuki (np. działalność muzeów, kin, teatrów, uniwersytetów, szkół, przedszkoli, filharmonii, cyrków);

– w zakresie ochrony zdrowia, turystyki, wypoczynku i sportu (np. leczenie szpitalne i ambulatoryjne, opieka nad dziećmi i osobami starszymi, działalność hotelarska, organizacja wycieczek);

– czynności zaspokajające potrzeby ogólnospołeczne, zwłaszcza w zakresie administracji publicznej, obrony narodowej, wymiaru sprawiedliwości, policji, czynności usługowe oraz związane z funkcjonowaniem samorządu lokalnego.

W rzeczywistości społeczno-gospodarczej spotykamy się z podziałem usług według kryterium praktyki przedsiębiorstw usługowych. Dzieli się je wówczas na te, które:

– wiążą się z rzeczą, to jest polegają na naprawach, konserwacji sprzętu, przewozach, transporcie, przesyłaniu;

– odnoszą się do osób, to znaczy, że ich świadczenie jest skierowane bezpośrednio do człowieka, czego przykładem jest działalność oświatowa i wychowaw-

cza, opieka społeczna, ochrona zdrowia, czy też działalność rzemieślnicza (fryzjerstwo, usługi adwokackie, sprzątanie mieszkań);

– mają charakter komercyjny, to jest odnoszą się do działalności bankowej, giełdowej, ubezpieczeniowej.

Usługi w krajach o ugruntowanej gospodarce rynkowej odgrywają ważną rolę w kształtowaniu rzeczywistości społecznej i gospodarczej. W sektorze usług jest zatrudniona znaczna część ogółu pracujących w gospodarce narodowej. Stanowią one także znaczny udział w tworzeniu dobrobytu materialnego społeczeństwa, to jest PKB. Wzbogacają konsumpcję, przedłużają wykorzystanie dóbr trwałego użytku, zapewniają ciągłość eksploatacyjną produkcyjnych środków trwałych. Przyczyniają się także do wzrostu dyspozycyjnego czasu wolnego. Mają również znaczący wpływ na kształtowanie równowagi ekonomicznej.

Świadczenie usług wymaga dysponowania niezbędnymi czynnikami wytwórczymi, to jest pracownikami o niezbędnych kwalifikacjach oraz odpowiednią bazą materiałową. Opiera się ono na działalności odpowiednich wydzielonych podmiotów gospodarczych.

3.3.3. Obrót towarowy i działalność handlowa

Ważną formą działalności gospodarczej jest obrót towarowy. Pod tym pojęciem rozumie się ruch towarów (to jest wytworzonych dóbr przeznaczonych na sprzedaż) od miejsca ich wytworzenia do miejsca ich spożycia.

W procesach takiego przemieszczania towarów pośredniczy handel – rozumiany w ujęciu funkcjonalnym jako zespół czynności związanych z transakcjami kupna-sprzedaży, a mianowicie: zakup towarów, ich magazynowanie oraz sprzedaż kupującym. W takim rozumieniu handel pośredniczy między produkcją a konsumpcją w dostawie towarów. Z tej funkcji handlu wynikają jego zadania zarówno w odniesieniu do produkcji, jak i konsumpcji. W odniesieniu do produkcji dotyczą one głównie oddziaływania na pożądaną strukturę asortymentową produkcji na podstawie znajomości rynku. Na podstawie bowiem odpowiednich informacji na etapie programowania produkcji następuje jej ukierunkowanie, przez zamawianie towarów zgodnie z potrzebami zgłaszanymi przez konsumentów. Drugim kierunkiem oddziaływania jest wpływanie na odpowiednią jakość towarów, co się wyraża we wnikliwej kontroli jakości towarów przy ich odbiorze i odmawianiu ich przyjmowania, jeśli nie spełniają pożądaných norm jakościowych.

Natomiast z funkcji handlu w odniesieniu do konsumpcji wynikają zadania jak najpełniejszego i najlepszego zaspokojenia potrzeb konsumentów. Jako zadanie, często również wskazuje się na kształtowanie nowych potrzeb i racjonalnego wzorca spożycia, poradnictwo i wyczerpującą informację o cechach użytecznych

towaru i możliwościach jego nabycia, wprowadzenie do sprzedaży nowych towarów oraz także ciągle podnoszenie techniki handlu i obsługi klienta.

Handel jest również postrzegany w ujęciu instytucjonalnym, jako odcinek (dział) gospodarki narodowej grupujący jednostki gospodarcze wyspecjalizowane w tym zakresie.

W praktyce życia gospodarczego spotykamy się z różnymi podziałami handlu.

Ze względu na zasięg działalności – handel dzieli się na wewnętrzny i zewnętrzny. Pierwszy z nich zajmuje się sprzedażą towarów na rynku krajowym. Drugi natomiast oznacza odpłatną wymianę towarów (a także usług) – na którą składa się zarówno import towarów (czyli ich kupno), jak i eksport (czyli ich sprzedaż) – z kontrahentami, mającymi swą siedzibę poza granicami państwa.

Ze względu na miejsce (szczebel) obrotu towarowego – wyróżnia się handel hurtowy i handel detaliczny.

Handel hurtowy jest ogniwem pośredniczącym między produkcją lub importem a handlem detalicznym lub innymi odbiorcami. Koncentruje się on na sprzedaży większych ilości towarów. Jako taki wiąże on produkcję z konsumpcją. Swoje funkcje spełnia drogą zakupu towarów od producenta i ich sprzedaży handlowi detalicznemu, gromadzenia zapasów w celu zabezpieczenia sprawnego funkcjonowania obrotu towarowego, organizowania przewozu i transportu towarów od producenta do detalu, prowadzenia przerobu handlowego towarów, przeprowadzenia ich odbioru jakościowego oraz organizowania informacji i reklamy sprzedawanym towarom. Handel hurtowy jest realizowany za pośrednictwem hurtowni, które z reguły są dużymi jednostkami magazynowymi i handlowymi.

Natomiast handel detaliczny jest ostatnim ogniwem obrotu towarowego, dzięki któremu towar dostaje się bezpośrednio do konsumenta. Sprowadza się on zazwyczaj do zakupu niewielkich ilości towarów na własny użytek, które nie są przeznaczone do dalszej sprzedaży. Pełni funkcje opierające się na bezpośrednim kontakcie sprzedawcy z konsumentem i polegające na sprzedaży niewielkich ilości towarów pojedynczym osobom. Do jego zadań należy przede wszystkim: zaopatrywanie bezpośrednio konsumentów w towary, rozeznanie potrzeb konsumentów i dostosowanie do nich swoich zamówień, a także udzielanie szerokich informacji o towarze, ułatwianie wyboru towaru oraz rozpowszechnianie materiałów reklamowych. Handel detaliczny jest realizowany za pośrednictwem punktów sprzedaży detalicznej, którymi są sieci handlu detalicznego – sklepy różnego rodzaju i wielkości, składy detaliczne, targowiska i hale targowe, bazy oraz niektóre punkty handlu drobnodetalicznego (kioski, kramy) oraz specjalne punkty sprzedaży detalicznej (domy wysyłkowe, stacje benzynowe). Sklepy mogą mieć charakter:

– mieszanych – i wówczas prowadzą sprzedaż szerokiego asortymentu towarów, lecz jest to z reguły bardzo płytka asortyment. Są nimi zazwyczaj sklepy małej i średniej wielkości;

- branżowych, kiedy oferują zwykle ograniczony do jednej lub niewielu branż rodzaj towarów;
- specjalistycznych, kiedy prowadzą sprzedaż niewielkiej liczby artykułów z asortymentu sprzedawanego przez sklepy branżowe.

3.4. Efekty działalności przedsiębiorstwa

Zestaw wyrobów wytworzonych w przedsiębiorstwie, jak również wykaz świadczonych przez nie usług noszą nazwę asortymentu produkcji. Tworzą go wszystkie rodzaje grup wyrobów lub poszczególne wyroby. Struktura ich wytwarzania wpływa na kształtowanie procesu ich zbytu na rynku oraz umożliwia pełne wykorzystanie kwalifikacji zatrudnionych, parku maszynowego oraz surowców i materiałów.

Wytwarzany asortyment produkcji, ze względu na jakość produkcji, pozwala na sklasyfikowanie go pod względem jakościowym, czego wyrazem jest podział asortymentu produkcji na różne gatunki produkcji.

Z kolei rodzaj wyrobów wytwarzanych w przedsiębiorstwie w ramach danego asortymentu produkcji stanowi o profilu produkcyjnym przedsiębiorstwa.

4. ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE PROCESEM PRODUKCYJNYM

4.1. Działalność produkcyjna w przedsiębiorstwie

Działalność produkcyjną w przedsiębiorstwie określają trzy podstawowe procesy: organizacja i przebieg procesu produkcji, zaopatrzenie i gospodarka materiałowa oraz zbył w przedsiębiorstwie. Oznacza to, że działalność produkcyjna w przedsiębiorstwie musi być rozpatrywana zarówno z punktu widzenia samego procesu produkcyjnego, jak i tych wszystkich procesów gospodarczych, które go współtworzą i zabezpieczają.

Rozumiejąc przez produkcję: dostosowanie i przekształcanie dóbr przyrody w produkty służące do zaspokajania potrzeb ludzkich, a więc w produkty użyteczne ludziom; wykorzystywanie zasobów, które przekształca jedne dobra na inne w czasie i przestrzeni (jak: wytwarzanie, transport, przechowywanie); a także przekształcanie nakładów w produkty – jawi się ona w takim ujęciu, jako działalność rozłożona w czasie, polegająca na przetwarzaniu czynników produkcji na dobra (wyroby) i usługi potrzebne do spożycia i inwestycji. Jako taka ma ona podstawowe znaczenie społeczne, gdyż od jej rodzaju i ilości wytworzonych dóbr zależy liczba zatrudnionych w ich produkcji, jak również stopień zaspokojenia potrzeb ludności.

4.2. Zaopatrzenie i gospodarka materiałowa

4.2.1. Gospodarka materiałowa – istota, zadania i obszary funkcjonowania

Gospodarka materiałowa to zespół zadań polegających na rozwiązywaniu zagadnień dotyczących materiałów potrzebnych do działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Zalicza się do nich i traktuje jako podstawowe:

- określenie potrzeb materiałowych;
- czynności związane z nabywaniem materiałów;
- nadzór nad zagospodarowaniem materiałów w toku działalności gospodarczej przedsiębiorstwa;
- normowanie zużycia materiałów;
- gospodarkę zapasami materiałowymi;
- zagospodarowanie odpadów i surowców wtórnych;
- ewidencję, sprawozdawczość i analizę z zakresu gospodarowania materiałami.

Realizacja zadań gospodarki materiałowej spoczywa przede wszystkim na służbie zaopatrzenia – którą stanowią odpowiednie komórki zaopatrzenia i gospodarki materiałowej – ale również na innych komórkach funkcjonalnych.

Podstawowymi zadaniami służby zaopatrzenia są:

1) ustalenie ilości i wartości materiałów potrzebnych do wykonania zadań gospodarczych;

2) organizowanie dostaw materiałów do przedsiębiorstwa przez ich zamawianie i zakup;

3) prowadzenie gospodarki zapasami materiałów oraz ich przechowywanie i wydawanie;

4) sporządzanie sprawozdań z dostaw i rozchodu materiałów.

Służba zaopatrzenia w przedsiębiorstwie przemysłowym jest zorganizowana w sposób dostosowany do specyfiki branżowej oraz wielkości przedsiębiorstwa, według funkcjonalnego, przedmiotowego lub mieszanego podziału zadań między poszczególne komórki organizacyjne lub stanowiska pracy.

Istotą **funkcjonalnej organizacji służby zaopatrzenia** jest wewnętrzny podział działu zaopatrzenia na komórki organizacyjne według pełnionych przez te służby funkcji. Z reguły dokonuje się podziału na komórki zajmujące się:

– ustalaniem potrzeb materiałowych przedsiębiorstwa w zakresie materiałów należących do wszystkich gałęzi i branż stosowanych w danej jednostce gospodarczej;

– zamawianiem i dostawą wszystkich używanych materiałów, bez względu na ich charakter i przynależność gałęziową;

– magazynowaniem zapasów materiałowych różnych gałęzi, które przechowuje i wydaje.

Z kolei **przedmiotowa organizacja służby zaopatrzenia**, zwana również podziałem rzeczowym lub branżowym, polega na podzieleniu działu zaopatrzenia na komórki organizacyjne według gałęzi lub branż materiałów stosowanych w przedsiębiorstwie. Wówczas to każda z komórek spełnia wszystkie zadania służby zaopatrzenia w stosunku do określonej gałęzi lub branży materiałów, czyli określa zarówno zapotrzebowanie, dokonuje zakupów, jak i prowadzi gospodarkę zapasami w odniesieniu do danej grupy materiałów.

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych bardzo często stosuje się **mieszaną formę organizacji zaopatrzenia**, opierającą się na zasadzie podziału rzeczowego i wyodrębnieniu komórki koordynującej ustalenie potrzeb i sprawozdawczości oraz komórek magazynowych.

4.2.2. Przedmioty gospodarki materiałowej – ich rodzaje, dobór i normowanie zużycia oraz gospodarowanie nimi

Materiały do produkcji podlegają odpowiedniemu doborowi, który prowadzą komórki techniczno-produkcyjne lub technologiczne przedsiębiorstwa. Jego podstawę stanowi opracowana technologia lub konstrukcja wyrobów, określająca rodzaj, jakość i zużycie jednostkowe materiału. Czynność ta ma bardzo duże znaczenie gospodarcze, gdyż dotyczy podejmowania decyzji zastąpienia materiału importowanego materiałem krajowym, droższego – materiałem tańszym, bacząc jednak przy tym, aby nie obniżyć walorów użytkowych i jakości wyrobów.

Aby decyzja mogła być efektywna, wymaga wsparcia odpowiednią informacją o materiałach dotyczącą charakterystyki ich właściwości i parametrów technicznych, zakresu stosowania, warunków handlowych i innych. Źródłem ich pozyskania są: katalogi, programy produkcji niektórych gałęzi przemysłu, cenniki, prospekty, publikacje i różnego typu informatory. Odpowiednia informacja stwarza możliwości nie tylko większego wyboru spośród dostępnych materiałów zamiennych lub zastępczych w razie braku właściwego, lecz także może się przyczynić do uzyskania wymiernych korzyści ekonomicznych.

Dla procesu produkcji – obok kwestii doboru materiałów – równie istotna jest sprawa ustalenia **norm zużycia materiałów**, to jest wskaźników określających dopuszczalną wielkość zużycia danego materiału na wykonanie określonego zadania. Ponieważ normy zużycia materiałów uwzględniają obiektywne warunki (techniczne wyrobu, produkcji, postępu technicznego i technologicznego, zasobowe), w jakich zostały ustalone, jako takie – powinny być one zawsze aktualizowane, wraz z ich zmianą.

Zabieg ustalania norm zużycia materiałów nosi nazwę **normowania**. Służy ono trzem zasadniczym celom: umożliwia określenie przewidywanego zużycia materiałów; stanowi podstawę do racjonowania i dozowania materiałów w ich wydawaniu do zużycia na cele produkcyjne i przez to wpływające na oszczędne zużycie materiałów; pozwala kontrolować i analizować zużycie materiałów oraz określić, czy i w jakiej mierze poszczególne komórki organizacyjne przedsiębiorstwa realizują zasady racjonalnego gospodarowania materiałami.

Podstawą do ustalenia norm zużycia materiałów są normy techniczne zużycia materiałów (wyznaczone metodami techniczno-obliczeniowymi) lub – w niektórych przypadkach – normy statystycznego zużycia materiałów, gdy są one oparte na faktycznym zużyciu materiałów w ubiegłych okresach.

Norma techniczna jest określana na podstawie obliczeń opartych na recepturze, rysunku technicznym wyrobu, wzorze chemicznym oraz próbach doświadczalnych. Podstawą wyjściową do ustalenia normy technicznej jest zużycie teoretyczne (nazywane również normą teoretyczną), oznaczające ilość materiału zawartego w gotowym wyrobie, która musi zostać zweryfikowana o wielkość strat materiałowych.

wych powstałych w procesie wytwarzania. Oznacza to, że norma techniczna zużycia materiału jest sumą zużycia teoretycznego i strat materiałowych. Wskaźnik strat materiałowych określa się zaś w stosunku do materiału wyjściowego (normy zużycia) albo w stosunku do ciężaru gotowego wyrobu i przedstawia w wyrazie bezwzględny, względny lub procentowy.

Innym wskaźnikiem wykorzystywanym w procedurach normowania zużycia materiałów jest wskaźnik wykorzystywania materiału, zwany również wskaźnikiem uzysku. Określa on w liczbach bezwzględnych lub w procentach, jaka część materiału wyjściowego przeszła w toku produkcji w skład wyrobu gotowego lub została użytecznie wykorzystana.

Z kolei druga z podstaw określania norm zużytkowania materiałów, którą są **normy statystyczne zużycia materiałów**, odwołuje się do ewidencji zużycia materiału w okresach ubiegłych. Bazują więc one na faktycznym zużyciu materiałów w dłuższym okresie i innych wielkościach odniesienia (np. produkcji) w tym samym czasie.

4.2.3. Zapasy materiałowe i gospodarowanie nimi

Celem efektywnego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, nieodzownym zabezpieczeniem realizowanych przez nie przedsięwzięć jest posiadanie odpowiednich do potrzeb produkcyjnych zapasów materiałowych. Są one wynikiem działań podejmowanych na rzecz zapewnienia ciągłości produkcji w okresach między kolejnymi dostawami. Powinny one z jednej strony zapewnić ciągłość procesów wytwórczych w przedsiębiorstwie, z drugiej zaś jednocześnie nie przekraczać ekonomicznie uzasadnionego poziomu. Niekiedy ze względów technicznych, np. ze względu na sezonowanie drewna, odlewów żeliwnych – a pośrednio także ekonomicznych – robi się od tego odstępstwo, gromadząc zapasy w skali większej aniżeli wynikają one z potrzeb międzydostawowych.

Wystarczającą wielkość zapasów określa się na podstawie norm zapasu, ustalanych na podstawie:

- przeciętnego zużycia dziennego materiału, które ustala się statystycznie, dzieląc zużycie materiału w określonym okresie przez liczbę dni w tym okresie (do obliczeń przyjmuje się, że miesiąc ma 30 dni, kwartał 90 dni, półrocze 180 dni, a rok 360 dni);

- średniego cyklu dostaw w dniach, przez który rozumie się okres ustalony na podstawie terminów podanych w umowie o dostawę materiałów lub danych z okresów ubiegłych, a obliczony w przypadku niewykazywania znacznych różnic w wielkości poszczególnych partii dostarczanych materiałów jako iloraz liczby dni w przyjętym okresie obliczeń przez liczbę dostaw w tym okresie lub w przypadku znacznych różnic w regularności dostaw jako średnia arytmetyczna;

– odchyłeń od średniego cyklu dostaw, który oblicza się jako średnią arytmetyczną bezwzględnych odchyłeń od średniego cyklu dostaw;

– danych uzupełniających, pozwalających wyznaczyć zapas minimalny.

W praktyce tworzenia i normowania zapasów materiałowych odwołuje się do kilku rodzajów zapasów, a mianowicie:

– **zapasu bieżącego** (nazywanego również produkcyjnym), który jest zapasem niezbędnym do zapewnienia zużycia materiałów w okresie między kolejnymi dostawami. Jest on wielkością zmienną – największy w dniu dostawy, a najniższy w dniu poprzedzającym kolejną dostawę. Wyrażony w dniach równa się średniemu cyklowi dostaw;

– **zapasu minimalnego** (nazywanego również niekiedy rezerwowym), który charakteryzuje się tym, że stale powinien znajdować się w magazynie na wypadek opóźnienia dostaw lub innych nieprzewidzianych okoliczności. Wyrażony w dniach, określa liczbę dni odchylenia od średniego cyklu dostaw oraz czas potrzebny na odbiór materiału i przygotowanie materiału do zużycia, a niekiedy czas na uzyskanie przez materiał wymaganych właściwości technologicznych;

– **zapasu maksymalnego**, który jest z kolei sumą zapasu bieżącego i zapasu minimalnego.

– **normy zapasu**, która jest wielkością średnią, stanowiącą sumę zapasu rezerwowego i połowy zapasu bieżącego. Obliczona przez pomnożenie poszczególnych rodzajów zapasów w wyrażeniu ilościowym przez cenę jednostkową materiału przyjmuje postać normy wartościowej. Bez względu na formę prezentacji służy ona do oceny gospodarki zapasami.

Zapasy materiałowe powinny kształtować się na poziomie racjonalnym, czyli powinien być to zapas uzasadniony, to znaczy uwzględniający zużycie materiałów oraz organizację i częstotliwość dostaw i kształtujący się na poziomie między zapasem minimalnym a zapasem maksymalnym. Nie powinny być one ani za małe, ani za duże. Gdy są zbyt małe, to w sytuacji opóźnienia ich dostaw mogą się stać przyczyną zahamowania produkcji. Niekorzystna jest również sytuacja, gdy są one zbyt duże, gdyż wówczas wymagają dodatkowej powierzchni magazynowej i przyczyniają się również do występowania strat w czasie ich przechowywania.

W sytuacji nierytmiczności dostaw materiałów, przy zapasach kształtujących się na poziomie poniżej zapasu minimalnego, wystąpi groźba trudności w wykonywaniu zadań gospodarczych. Natomiast w sytuacji przekroczenia poziomu zapasów maksymalnych, będziemy mieć do czynienia z zapasami gospodarczo nieuzasadnionymi.

Zapasy gospodarczo nieuzasadnione – nazywane również zapasami nieprawidłowymi – ujawniają się w sytuacji, gdy realnie istniejące zapasy przewyższają poziom zapasu maksymalnego. W ich obszarze można wyróżnić zapasy zbędne i zapasy nadmierne.

Zapasy zbędne są takie ilości towarów, których przedsiębiorstwo nie może już wykorzystać na swoje potrzeby, a które ujawniły się na skutek zmiany asortymentu produkcji, zmiany technologii wytwarzania, likwidacji urządzenia lub maszyny. Likwidacja wiąże się z koniecznością ich sprzedaży innym przedsiębiorstwom – bezpośrednio lub za pośrednictwem handlu.

Zapasy nadmierne tworzą natomiast zapasy przekraczające obecne (bieżące) potrzeby przedsiębiorstwa. Powstają zwykle wskutek nieuzasadnionych, dużych zakupów materiałów, obniżenia produkcji, nieterminowych dostaw materiałów oraz nierytmicznej produkcji itp. Ich zagospodarowanie wiąże się z przeznaczeniem ich do zużycia w kolejnych okresach przy jednoczesnym ograniczeniu ich zakupów.

4.3. Organizacja i przebieg procesu produkcji

4.3.1. Proces produkcji – jego istota, rodzaje i struktura oraz techniczno-organizacyjne przygotowanie

Produkcja to działalność, której celem jest uzyskanie określonych dóbr, zwanych produktami lub wyrobami. Ma ona duże znaczenie gospodarcze i społeczne, bowiem z jednej strony tworzy miejsca pracy dla poszukujących jej, z drugiej zaś strony przyczynia się do zaspokojenia potrzeb społeczeństwa.

Rodzaje produkcji

W praktyce rozróżnia się – w zależności od przyjętych kryteriów – wiele rodzajów produkcji.

Ze względu na **wielkość nakładów rzeczowych** składników majątkowych wyróżnia się produkcje kapitałochłonną i kapitałoszczędną. Produkcja jest kapitałochłonna, gdy wymaga dużych nakładów rzeczowych składników majątkowych.

Innym podziałem – bo ze względu na **ilość materiałów zaangażowanych** do wytworzenia danego dobra – jest podział produkcji na materiałochłonną i materiałoszczędną. Produkcja jest materiałochłonna, gdy wymaga zużycia dużej ilości materiałów, co z kolei wyraża się w znacznym udziale kosztów materiałowych w koszcie wyrobu.

Z kolei ze względu na **wielkość zaangażowanych nakładów pracy ludzkiej** wyróżnia się produkcje pracochłonną i pracooszczędną. Produkcja jest pracochłonna, jeśli w niej przeważają nakłady pracy ludzkiej (np. przemysł precyzyjny).

Natomiast ze względu na **ilość rodzajów produkcji wytwarzanej w przedsiębiorstwie** wyróżnia się **produkcję jednorodną**, gdy występuje w przedsiębiorstwach wytwarzających jeden rodzaj wyrobu (np. w cementowni, cukrowni, kopalni węgla) lub **produkcję różnorodną**, gdy w przedsiębiorstwie są wykonywane różne wyroby (np. przedsiębiorstwa odzieżowe).

Procesy produkcji w przedsiębiorstwie różnią się od siebie znacznie. Stąd też koniecznością staje się wyróżnienie ich podstawowych rodzajów.

Najogólniej **procesy produkcyjne** można podzielić na:

1) **wydobywcze**, które polegają na oddzieleniu od złoża i wydobyciu surowców (np. w kopalniach węgla, siarki, rudy, soli, ropy naftowej);

2) **przetwórcze**, których istotą jest przetwarzanie surowców, materiałów lub półfabrykatów w wyroby gotowe.

Proces produkcji jest podstawowym działaniem przedsiębiorstw przemysłowych. Ze względu na **strukturę, proces produkcji** dzieli się na:

1) **proces technologiczny**, którego istotą jest wystąpienie w toku jego trwania zmiany formy, własności chemicznych i fizycznych przetwarzanego materiału lub surowca;

2) **procesy pomocnicze**, które obejmują takie czynności związane z procesem technologicznym, jak: przygotowanie, transport, kontrolę jakości i magazynowanie.

Procesem technologicznym jest zespół działań, w toku którego dokonuje się zmiany formy, właściwości chemicznych i fizycznych przetwarzanego materiału lub surowca. Jest on podstawowym elementem procesu produkcji. Dzieli się na procesy pracy i procesy naturalne. **Procesami pracy** są procesy technologiczne, których istotą jest oddziaływanie człowieka na surowce i materiały za pomocą narzędzi, maszyn lub przez stworzenie odpowiednich warunków w celu uzyskania wyrobu gotowego. Z kolei **procesami naturalnymi** są procesy przebiegające bez udziału lub przy minimalnym udziale człowieka. Obejmują one zazwyczaj tylko pewne odcinki procesu produkcji, które często przeplatają się z procesami pracy. Są nimi np.: suszenie drewna na wolnym powietrzu, procesy fermentacji w produkcji piwa, sezonowanie odlewów.

Procesy pomocnicze to zespoły działań obejmujących czynności związane z procesem technologicznym, takie jak: przygotowanie, transport, kontrola jakości i magazynowanie.

Proces technologiczny trzeba postrzegać także ze względu na jego elementy składowe. Z tego punktu widzenia dzieli się go na **fazy technologiczne**, różniące się między sobą metodami pracy, zastosowaniem odmiennych maszyn i urządzeń, a nawet organizacją produkcji. Fazy technologiczne z kolei dzieli się na **operacje**, które charakteryzują się tym, że są zwykle wykonywane przez jednego pracownika lub zespół pracowników na jednym stanowisku pracy. W praktyce mamy również często do czynienia z podziałem operacji na mniejsze elementy, zwane **zabiegami**. Zabiegi dzieli się dalej na **przejścia**, przejścia na **czynności**, czynności na **chwyty**, chwytów zaś na **ruchy robocze**.

Innym podziałem procesu technologicznego – jeśli odwołać się do kryterium udziału w nim pracy ludzkiej – jest jego podział na:

- procesy ręczne, które polegają na wykonywaniu pracy przez robotnika wyposażonego w proste narzędzia, bez żadnego napędu;
- procesy maszynowo-ręczne, które polegają na posługiwaniu się maszynami przy dość widocznym udziale pracy ręcznej;
- prace maszynowe, którymi są procesy, w których maszyna lub urządzenie oddziałuje na przedmioty pracy, przy stosunkowo małym wysiłku fizycznym robotnika, którego głównym obszarem koncentracji jest sterowanie elementami maszyny, zakładanie przedmiotu pracy, śledzenie procesu produkcji maszyny;
- prace zautomatyzowane, które eliminują prawie całkowicie pracę człowieka, w zależności od stopnia i poziomu automatyzacji;
- procesy aparaturowe, które są realizowane w aparatach i urządzeniach, w których następują przeobrażenia fizyczne, chemiczne lub mechaniczne surowców i materiałów, bez udziału człowieka w tych przeobrażeniach.

4.3.2. Cykl produkcyjny w przedsiębiorstwach przemysłowych

Działalność produkcyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych konkretyzuje pojęcie cyklu produkcyjnego. Rozumie się przez niego odcinek czasu między pobraniem surowca lub materiału do produkcji a przekazaniem wyrobu do magazynu wyrobów gotowych. Może być on różny w zależności od rodzaju działalności produkcyjnej i wynosić od kilku godzin (np. w produkcji piekarniczej) do kilku, kilkunastu czy kilkudziesięciu dni (jak przy produkcji maszyn), a nawet do kilku czy kilkunastu miesięcy.

Długość cyklu produkcyjnego zależy od szeregu czynników, a mianowicie:

- czasu trwania procesu technologicznego;
- czasu trwania procesów pomocniczych (takich jak: magazynowanie, transport, kontrola);
- sposobu przekazywania przedmiotów pracy na kolejne stanowiska pracy.

Czas trwania cyklu produkcyjnego należy do tej grupy czynników, które w poważnym stopniu wpływają na wyniki gospodarcze przedsiębiorstwa, zwłaszcza we wzroście produkcji, bez potrzeby dodatkowego zatrudnienia lub zainstalowania dodatkowych maszyn, w zmniejszeniu zapasów produkcji nieskończonej, a w konsekwencji w obniżeniu kosztów własnych wytwarzania. Wiodącym działaniem w tym zakresie jest dążenie do skrócenia cyklu produkcyjnego, które można osiągnąć przez: likwidację lub ograniczanie przerw w przebiegu procesu produkcyjnego, obniżenie czasu trwania procesów pomocniczych (transport, kontrola), stosowanie wydajniejszych maszyn i technologii wykonania, czy też zwiększenie zmienowości produkcji.

Ze względu na sposób przekazywania przedmiotów pracy na kolejne stanowiska pracy rozróżnia się szeregowy, równoległy i szeregowo-równoległy przebieg produkcji.

Szeregowy przebieg produkcji polega na tym, że każda następna operacja zaczyna się dopiero po zakończeniu poprzedniej i dany wyrób w całości jest przekazywany na kolejne stanowisko robocze. Stosuje się go przede wszystkim w produkcji jednostkowej, a także często w produkcji małoseryjnej.

Z kolei **równoległy przebieg produkcji** charakteryzuje się tym, że następną operację zaczyna się po wykonaniu poprzedniej w stosunku do całej partii wyrobów i dana partia w całości przekazywana jest na kolejne stanowiska robocze. Stosowany jest w produkcji wielkoseryjnej oraz masowej.

Natomiast **szeregowo-równoległy przebieg produkcji** polega na podzieleniu całej partii przedmiotów produkcji na mniejsze grupy, wykonaniu operacji na danym stanowisku roboczym tylko w odniesieniu do jednej z tych grup i przesyłaniu przedmiotów produkcji ze stanowiska na stanowisko pojedynczymi grupami. Stosowany jest w produkcji seryjnej, przy długich cyklach produkcyjnych.

4.3.3. Produkcja – typy, systemy, normowanie, jakość i rytmiczność

Produkcja w przedsiębiorstwie musi być postrzegana także przez pryzmat jej typów, systemów, normowania, jakości i rytmiczności.

Typy produkcji

Jeśli przez pojęcie typu produkcji rozumieć jej formę uzależnioną od rozmiarów produkcji, asortymentu produkowanych wyrobów i ich pracochłonności, to w praktyce wyróżnia się następujące typy produkcji: jednostkową, seryjną i masową.

Pierwsza z tej grupy, **produkcja jednostkowa**, charakteryzuje się wytwarzaniem pojedynczych wyrobów lub kilku wyrobów jednego rodzaju. Produkcja tych samych wyrobów nie powtarza się, a jeśli już, to w nieregularnych i z góry nieokreślonych terminach (np. pojedyncze egzemplarze maszyn ciężkich, aparatury specjalnej, statków, mostów). Asortyment produkcji jest więc bardzo szeroki, gdyż każdy wyrób jest w praktyce inny. Ich cechą jest duża pracochłonność wytwarzania. Opiera się ona na różnorodnych operacjach wykonywanych na maszynach i urządzeniach specjalistycznych, przy niewielkim stopniu ich wykorzystania. Wymaga przy tym wysokich kwalifikacji pracowników uczestniczących w tym procesie, którzy wykonują wiele różnorodnych czynności, zmieniających się wraz ze zmianą produktu. Taki charakter produkcji powoduje, że koszt wyrobu jednostkowego jest wysoki i przekracza niekiedy kilka razy koszt takiego samego wyrobu wykonywanego w ramach produkcji seryjnej.

Natomiast **produkcja seryjna** polega na wytwarzaniu wyrobów w kolejnych partiach, składających się z większej ilości. Ze względu na liczbę wyrobów, skła-

dających się na jedną serię, dzieli się ją na: małoseryjną, średnioseryjną oraz wielkoseryjną. Zaliczenie do któregoś z tych rodzajów produkcji zależy nie tylko od liczby wyrobów danej serii, ale również od rodzaju wyrobu i liczby operacji wykonywanych na stanowisku roboczym.

Z kolei **produkcja masowa** oznacza wytwarzanie dużej liczby jednostkowych wyrobów w nieprzerwanym ciągu. Warunkiem jej wprowadzenia jest odpowiednio wysokie zapotrzebowanie na dany wyrób (np. cement, mąkę, stal). W jej toku stosuje się maszyny i urządzenia specjalnie dostosowane tylko do wytwarzania określonego wyrobu. Zatrudnieni pracownicy zaś na ogół nie reprezentują wysokich kwalifikacji. Koszty wytwarzania, ze względu na powtarzalność czynności, są stosunkowo niskie.

Systemy produkcji

Istotna dla procesów produkcyjnych podejmowanych w przedsiębiorstwie jest jego forma organizacyjna. Z tego punktu widzenia wyróżnia się dwa systemy produkcji: produkcję niepotokową i produkcję potokową.

Produkcja niepotokowa to produkcja, w której toku kierunek przebiegu przedmiotu produkcji między stanowiskami jest zmienny, czyli że przedmiot może przechodzić od jednego stanowiska do innych stanowisk w dowolnej kolejności. W tym systemie więź między stanowiskami nie jest określona, kolejność operacji może być zmienna. Ma ona zastosowanie najczęściej w produkcji jednostkowej i małoseryjnej.

Z kolei **produkcja potokowa** to taka, która charakteryzuje się ściśle określonym powiązaniem stanowisk pracy, a przebieg przedmiotu pracy ma wyraźnie określoną i wyznaczoną trasę i ustalony kierunek. Stanowiska pracy są rozmieszczone w kolejności przebiegu procesu produkcyjnego, a przedmiot produkcji przechodzi równomiernie z jednego stanowiska na drugie, ściśle określone stanowisko. Przedmiot jest obrabiany w zasadzie bez przerwy. Znajduje ona zastosowanie w produkcji masowej i wielkoseryjnej. Jej charakterystyczną cechą jest rytmiczność, a jej miarą takt roboczy, rozumiany jako czas potrzebny do wykonania operacji na określonym stanowisku pracy.

Ze względu na równomierność przebiegu produkcji wyróżnia się potok synchroniczny i potok niesynchroniczny.

Potokiem synchronicznym jest taka forma produkcji, przy której czasy wykonywania poszczególnych operacji na poszczególnych stanowiskach są równe i nie stanowią wielokrotności. Oznacza to, że poszczególne stanowiska są równomiernie obciążone, że przedmioty przesuwane są na bieżąco i między stanowiskami oraz nie powstają zapasy robót w toku.

Potokiem asynchronicznym jest zaś taka forma produkcji, w której czas trwania poszczególnych, pojedynczych operacji nie jest równy i nie stanowi wielokrotności. Oznacza to, że poszczególne stanowiska są w różnym stopniu obciążone –

jedne bowiem są obciążone przez cały czas przebiegu produkcji, a na innych nie wykorzystuje się w pełni czasu pracy.

Oba te rodzaje potoków produkcji mogą być zautomatyzowane, to jest takie, w których prace ręczne zostają całkowicie wyeliminowane, a poszczególne operacje i przemieszczanie procesu produkcji odbywają się samoczynnie.

Często stosowanym podziałem systemu potokowego jest podział ze względu na sposób podtrzymywania rytmu linii potokowych. Z tego tytułu wyróżnia się dwa rodzaje linii potokowych:

1) linię potokową o rytmie swobodnym, której istotą jest to, że pracownicy sami przestrzegają ustalonego taktu i sami powodują przemieszczenie przedmiotu produkcji na następne stanowisko pracy;

2) linię potokową o rytmie przymusowym, której istotą jest narzucenie rytmu przez mechanizmy transportowe, przesuujące wyrób ze stanowiska w sposób ciągły lub w sposób skokowy, po upływie czasu określonego taktem.

Normowanie czynników produkcji

Istotny dla przebiegu i organizacji procesów produkcji jest proces normowania czynników produkcji. Polega on na określeniu norm stanowiących przyjętą miarę lub wzorcową wielkość wyznaczającą nakłady związane z działalnością produkcyjną przedsiębiorstwa. Dotyczy on w przedsiębiorstwie: wydajności maszyn i urządzeń, surowców i materiałów oraz pracy ludzkiej.

Normowanie wydajności maszyn i urządzeń w przedsiębiorstwie sprowadza się do ustalenia norm określających wielkość produkcji konkretnej maszyny lub urządzenia na jednostkę czasu (np. maszynogodzina, maszynozmiana). Podstawą zaś do ich obliczania powinny stać się wskaźniki dotyczące danego urządzenia. Procedura ta ma znaczenie dla: określenia zdolności produkcyjnej przedsiębiorstwa – rozumianej jako maksymalna wielkość produkcji, jaką może wykonać dany obiekt produkcyjny (gniazdo produkcyjne, oddział, wydział produkcyjny, zakład, całe przedsiębiorstwo) w danym czasie i w istniejących warunkach techniczno-organizacyjnych.

Normowanie surowców i materiałów polega natomiast na ustaleniu norm zużycia i norm zapasów.

Normowanie pracy ludzkiej sprowadza się z kolei do określenia wielkości zadań wyznaczonych pracownikom do wykonania w danych warunkach.

W praktyce procedur normowania wykorzystuje się różne rodzaje norm. Są nimi normy: czasu, ilościowa, obsługi i obsady.

Norma czasu – nazywana również normą pracochłonności – określa czas potrzebny na wykonanie wydzielonego zadania produkcyjnego i jest wyrażana jako stosunek czasu do jednostki wyrobu (x min/szt.).

Z kolei **norma ilościowa** – nazywana również normą wyrobu lub normą wydajności – oznacza ilość produktów wyrażoną w jednostkach naturalnych (w kg,

szt. itp.), wyznaczoną do wykonania w określonym czasie (na godzinę, na zmianę roboczą).

Natomiast **norma obsługi** określa liczbę maszyn lub urządzeń, które powinien obsługiwać jeden pracownik lub zespół pracowników.

Kolejna z norm – **norma obsady** – nazywana także normą zatrudnienia – określa wielkość zespołu pracowników tworzącego jedną obsadę przydzieloną na stałe do określonego stanowiska pracy lub określonego urządzenia.

Spośród wyszczególnionych norm dwie pierwsze są uznawane za podstawowe, a pozostałe mają charakter uzupełniających. Normy te powinny być ustalane na takim poziomie, by gwarantowały właściwą wydajność pracy w konkretnych warunkach produkcyjnych. Powinny być one przy tym ustalane na miarę możliwości, co oznacza, że nie mogą być stałe i niezmiennie. Jako takie wymagają przeprowadzania aktualizacji odpowiednio do zmian zachodzących w technice, technologii i organizacji pracy.

Jakość produkcji

Ważnym zagadnieniem procesu produkcji jest jakość wyrobów powstających w jej wyniku. Przez jakość wyrobu należy rozumieć zespół cech określających ten wyrób. Stanowią ją przede wszystkim: sprawność funkcjonowania wyrobu, jego trwałość oraz niezawodność działania.

Sprawność funkcjonowania wyrobu jest określona stopniem zaspokojenia potrzeb w zakresie zastosowania, wydajności, dokładności i ekonomiczności pracy wyrobu. Trwałość – jako cecha decydująca o jakości wyrobu – oznacza okres zastosowania, w czasie którego wyrób zachowuje swoje wartości użytkowe. Z kolei niezawodność działania oznacza prawdopodobieństwo, że wyrób będzie sprawnie funkcjonował w określonych warunkach w ciągu określonego czasu. Nasilenie tych cech oznacza, że wzrasta poziom jakości wyrobów.

Jakość wyrobów jest kształtowana nie tylko w samym procesie produkcji (jego przygotowania, rytmicznego przebiegu), ale również na etapie przedprodukcyjnym (przygotowania odpowiednio kwalifikowanych kadr) i poprodukcyjnym (obsługi gwarancyjnej w trakcie użytkowania wyrobu).

Obecnie w Polsce rozwija się system zarządzania jakością, oparty na normach Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (*International Organization for Standardization* – ISO) i polega na sterowaniu całą działalnością producenta od jego pierwszych kontaktów z rynkiem, przygotowania konstrukcyjnego i technologicznego produkcji, przez procesy zaopatrzenia, produkcji i zbytu, a kończąc na organizacji serwisu obsługi i badań, aby uzyskać wyroby właściwej jakości. Sformułowany jest on w normach serii ISO 9000, na którą składają się:

- 1) norma ISO 9000 – określająca istotę systemu zarządzania jakością, która jest normą sterującą i wiodącą;
- 2) norma ISO 9001 – określająca model zapewnienia jakości podczas całego procesu wytwórczego;

3) norma ISO 9002 – obejmująca system zapewnienia jakości tylko w samym procesie produkcji i instalowaniu wyrobów;

4) norma ISO 9003 – określająca model zapewnienia jakości w trakcie kontroli i badań jakości wyrobu;

5) norma ISO 9004 – zawierająca wytyczne do zarządzania jakością w różnych jednostkach gospodarczych.

Przedsiębiorstwa wprowadzające system zarządzania jakością według norm ISO są zobowiązane do prowadzenia księgi jakości, będącej opisem wdrażanego systemu i procedur stanowiących go oraz innych dokumentów współobowiązujących, jak: instrukcje technologiczne, instrukcje robocze, zasady badań kontrolnych jakości. Gdy natomiast system zarządzania jakością zostanie wprowadzony w przedsiębiorstwie, może ono wystąpić o certyfikat jakości do jednostki certyfikującej. W Polsce jest nią Polskie Centrum Badań i Certyfikacji w Warszawie.

Rytmiczność produkcji

Istotną kwestią dla procesu produkcji jest jej rytmiczność, przez którą rozumie się równomierne, zgodne z harmonogramem wytwarzanie i przekazywanie wyrobów oraz miarową i odpowiednio zharmonizowaną pracę poszczególnych odcinków produkcyjnych w przedsiębiorstwie.

Rytmiczność produkcji w przedsiębiorstwie oznacza, że odbywa się ona z jednakowym natężeniem, a zadania są wykonywane równomiernie. Jako taka powinna ona zapewnić dobrą jakość produkcji, prowadzić do eliminowania przestoju maszyn i urządzeń, zapewnić racjonalne zużycie energii, a także mniejsze zmęczenie pracowników. Brak rytmiczności z kolei powoduje niepełne wykorzystanie załogi i urządzeń produkcyjnych w jednych okresach, a nadmierne przeciążenie i pracę w godzinach nadliczbowych w innych okresach, co często przyczynia się do spadku wydajności pracy.

Rytmiczność produkcji jest zagadnieniem, które musi być rozpatrywane w ujęciu wąskim – z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa – i w ujęciu szerszym, czyli widzeniu go również w tych przedsiębiorstwach, z którymi dane przedsiębiorstwo utrzymuje stosunki ekonomiczne.

4.3.4. Gospodarka w przedsiębiorstwie – jej rodzaje i funkcjonowanie oraz wpływ na otoczenie środowiska naturalnego

Gospodarka narzędziowa

Gospodarka narzędziowa to zespół działań mających zapewnić odpowiednio do produkcji wyposażenie stanowisk pracy w stosowne narzędzia. W przedsiębiorstwie realizacją tych przedsięwzięć zajmuje się odpowiednia komórka organizacyjna, nazywana narzędziownią. Jej funkcjonowanie w istocie rzeczy sprowadza się –

obok przechowywania narzędzi – także do regeneracji narzędzi i ostrzenia narzędzi skrawających, jak również do produkcji odpowiednich narzędzi specjalistycznych.

W toku procesu produkcji w przedsiębiorstwie mamy do czynienia z daleko zróżnicowanym zastosowaniem narzędzi. Najogólniej podzielić je można na narzędzia uniwersalne, którymi są narzędzia znormalizowane, stosowane w prawie wszystkich branżach, i narzędzia specjalne, które są przeznaczone do produkcji ściśle oznaczonych wyrobów.

Ze względu na charakter użytkowania narzędzi na konkretnym stanowisku pracy dzieli się je na narzędzia stałego oraz doraźnego użytkowania. Pierwszą grupę stanowią te, które na stanowiska pracy przydziela się za pokwitowaniem i są zapisywane w książce narzędziowej pracownika, który jest za nie materialnie odpowiedzialny. Narzędziami doraźnego użytkowania są zaś narzędzia przechowywane w wypożyczalni narzędzi i przekazywane pracownikowi do użytkowania tylko na czas wykonania określonej pracy, po wykonaniu której są one zwracane do narzędziowni.

Gospodarka transportowa

Proces produkcyjny w przedsiębiorstwie jest ściśle powiązany z gospodarką transportową wewnątrz przedsiębiorstwa. Jest ona tą działalnością gospodarczą, która przyczynia się do rytmiczności pracy przedsiębiorstwa przemysłowego i jego poszczególnych komórek organizacyjnych. Składają się na nią prace transportowe, którymi są czynności związane z przemieszczeniem ładunku i zmianą miejsca jego składowania, a także czynności manipulacyjne, polegające na załadunku, rozładunku i ważeniu ładunku.

Na gospodarkę transportową w przedsiębiorstwie składa się transport zewnętrzny i transport wewnętrzny.

Transport zewnętrzny polega na obsłudze ruchu ładunków między przedsiębiorstwem a jego dostawcami i odbiorcami. Jego zadaniem jest dostarczanie do przedsiębiorstwa surowców i materiałów oraz wywożenie wyrobów gotowych i odpadów produkcyjnych na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Natomiast **transport wewnętrzny** – nazywany najczęściej wewnątrzzakładowym – polega na przemieszczaniu surowców, półfabrykatów, wyrobów gotowych i innych dóbr materialnych, a także niekiedy i osób na terenie przedsiębiorstwa. Ze względu na jego powiązania z procesem produkcyjnym dzieli się on na transport składowy i transport produkcyjny.

Pierwszy z nich wiąże się przede wszystkim z procesami zaopatrzenia i zbytu. Sprowadza się on do: przyjęcia ładunków ze środków transportu zewnętrznego do magazynów i na składowiska; załadunku wyrobów gotowych z magazynu na środki transportu zewnętrznego; operacji transportowych między magazynami i składowiskami w przedsiębiorstwie.

Z kolei transport produkcyjny wiąże się z ruchem materiałów, półfabrykatów, wyrobów gotowych od magazynów przedsiębiorstwa, przez proces przerobu, do

magazynu wyrobów gotowych. Dzieli się on na transport międzywydziałowy i wewnątrzwydziałowy. Istotą transportu międzywydziałowego jest przewóz dóbr materialnych, odbywający się między magazynami przedsiębiorstwa a wydziałami lub między poszczególnymi wydziałami przedsiębiorstwa. Natomiast istotą transportu wewnątrzwydziałowego jest przemieszczanie między poszczególnymi stanowiskami roboczymi – wówczas nosi on nazwę transportu międzyoperacyjnego, lub na samym stanowisku pracy (transport stanowiskowy).

Gospodarka transportowa najczęściej bazuje na odpowiedniej komórce organizacyjnej transportu, która zarządza transportem składowym i produkcyjnym oraz koordynuje pracę transportu zewnętrznego.

Gospodarka energetyczna i wodna

Istotnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest gospodarka energetyczna. Obejmuje ona zagadnienia związane z dostawą paliw i energii oraz ich racjonalnym wykorzystaniem. Wiąże się to z faktem, że maszyny i urządzenia przemysłowe mogą wykonywać pracę jedynie kosztem doprowadzonej energii elektrycznej i energii cieplnej.

Do gospodarki wodnej zalicza się głównie gospodarkę wodą. Woda w przedsiębiorstwie może być używana jako surowiec podstawowy, źródło pary, czynnik chłodzący lub napój. Gospodarka wodna obejmuje również oczyszczanie ścieków przemysłowych, polegające na usunięciu z nich substancji trujących oraz szkodliwych dla człowieka i środowiska naturalnego.

Wpływ działalności produkcyjnej w przedsiębiorstwie na środowisko naturalne

W toku procesów przemysłowej działalności produkcyjnej coraz częściej jest postrzegana forma ingerencji człowieka w środowisko przyrodnicze. Często wywołuje ona niekorzystne zmiany w środowisku człowieka. Wyrażają się one przede wszystkim w: zanieczyszczeniach atmosfery i wody; powstawaniu produktów ubocznych i odpadów produkcyjnych uciążliwych dla środowiska; zanieczyszczeniach akustycznych, będących wynikiem hałasu i wibracji; zanieczyszczeniach termicznych; emisji różnego rodzaju szkodliwego promieniowania.

4.4. Zbyt w przedsiębiorstwie

4.4.1. Istota i rola zbytu w przedsiębiorstwie

Końcową fazą działalności gospodarczej przedsiębiorstwa przemysłowego – po procesach zaopatrzenia i produkcji – jest zbyt. Jest on jednocześnie pierwszą fazą obrotu towarowego, w której toku produkt przechodzi od wytwórcy do odbiorcy.

Za zbyt wytworzonych w przedsiębiorstwie dóbr odpowiada służba zbytu. W warunkach gospodarki rynkowej jej rola jako komórki organizacyjnej przedsię-

biorstwa jest duża, gdyż dopiero na rynku spełnia się misja przedsiębiorstwa. Wyprodukowane wyroby zaczną dopiero przynosić korzyści, gdy zostaną sprzedane, a to będzie mieć miejsce wówczas, gdy zostaną one dostosowane pod względem rodzaju, asortymentu, jakości i ceny do popytu rynkowego. Dopiero wówczas uzyskane środki pieniężne pozwolą na pokrycie wydatków poniesionych na działalność gospodarczą i osiągnięcie zysku.

Zadaniem służby zbytu jest współuczestniczenie w: opracowywaniu programu produkcji przedsiębiorstwa przez zdobywanie informacji o zapotrzebowaniu rynku, wyrażonym ilością i jakością wyrobów, opracowaniu i urzeczywistnianiu koncepcji wprowadzania do produkcji nowych lub zmodyfikowanych wyrobów oczekiwanych przez rynek, określaniu terminu i wielkości produkcji, wysuwaniu propozycji dotyczących cen i organizacji sprzedaży.

Celem działania służby zbytu w przedsiębiorstwie jest nie tylko zaspokojenie bieżącego zapotrzebowania odbiorców, ale również podejmowanie czynności zmierzających do rozbudzenia nowych potrzeb u potencjalnych klientów, by zwiększyć zapotrzebowanie rynku na produkowane wyroby.

Z takiej formuły celu komórki zbytu wypływają następujące zadania:

1) analiza rynku zbytu i wybór kanałów dystrybucji, czyli dróg doprowadzania produktów do konsumenta;

2) sprzedaż wyrobów przez zawieranie i realizację umów o dostawę;

3) gospodarowanie zapasami wyrobów gotowych;

4) prowadzenie reklamy, to jest podejmowanie działań (pocztowych – jak listy, ulotki, foldery; prasowych – w postaci ogłoszeń w dziennikach i periodykach; telewizyjnych; filmowych; degustacyjnych i demonstracyjnych) w celu tworzenia i utrzymywania popytu, zwracających uwagę potencjalnych odbiorców na wytwarzane produkty i pobudzających zapotrzebowanie na te produkty;

5) organizowanie obsługi posprzedażowej odbiorców, polegającej na organizowaniu usług w zakresie napraw gwarancyjnych i serwisu zakupionych wyrobów (zwłaszcza sprzętu gospodarstwa domowego, środków transportu oraz maszyn i urządzeń).

4.4.2. Organizacja zbytu w przedsiębiorstwie

Zbyt w przedsiębiorstwie opiera się na zróżnicowanych formach organizacji sprzedaży wyrobów produkowanych przez przedsiębiorstwo przemysłowe, a mianowicie poprzez:

1) **własną sieć sprzedaży**, w której następuje bezpośrednia sprzedaż wyrobów kupującemu, a którą tworzą sklepy fabryczne, magazyny zbytu obsługujące hurtowników i kupców prowadzących handel detaliczny oraz dział zbytu przyjmujący zamówienia od kontrahentów. Cechą charakterystyczną tego rozwiązania jest to, że kupujący przychodzi do wytwórcy;

2) **bezpośrednie działania właściciela przedsiębiorstwa i jego pracowników oraz pośrednie, przy pomocy agentów, komisantów i biur sprzedaży.** Ta forma organizacji sprzedaży polega na poszukiwaniu przez przedsiębiorstwo lub jego reprezentantów odbiorcy swoich wyrobów;

3) **spotkania producenta z kupującym na wystawach i targach.** Ta forma organizacji sprzedaży sprowadza się do wypracowywania uzgodnień w sprawie zawarcia umowy sprzedaży.

4.4.3. Analiza rynku produktów przedsiębiorstwa

Podejmowanie decyzji, wiążących się ze zbytem wyrobów, musi się opierać na jak najpełniejszym rozpoznaniu sytuacji rynkowej. Ważną kwestią jest dysponowanie informacjami o sytuacji na rynku, zwłaszcza w odniesieniu do rodzaju i wielkości zapotrzebowania, przyzwyczajzeń konsumentów, środków i kanałów dystrybucji, konkurencji, a także o przyczynach cyklicznych wahań rynkowych. Uzyskanie tych informacji jest możliwe m.in. przez prowadzenie badań rynku – określane także mianem analizy rynkowej.

Analiza rynkowa koncentruje swoją uwagę przede wszystkim na ustaleniu istoty zjawisk i procesów rynkowych, które są określane ilościowo, a także tych zjawisk, które mówią o motywach działania odbiorców na rynku.

Ocena ilościowego ustalenia istoty zjawisk i procesów rynkowych jest oparta na standardowych badaniach, które dążą do ustalenia odpowiedzi na pytania: ile można sprzedać? kto, gdzie i kiedy kupuje produkowane wyroby?

Natomiast zbadanie motywów działania sprowadza się do rozpoznania motywów postępowania konsumentów na rynku i udzielenia odpowiedzi na pytanie: dlaczego tak, a nie inaczej postępują – czyli dlaczego kupują nasze wyroby, a jeśli nie, to dlaczego preferują wyroby przedsiębiorstw konkurencyjnych?

Podstawą podjęcia badań rynkowych są różnego typu materiały źródłowe, zarówno własne materiały przedsiębiorstwa, jak i materiały spoza przedsiębiorstwa.

Materiałami własnymi są najczęściej dane z komórek zbytu, księgowości lub statystyki odnoszące się do wielkości produkcji, zapasów wyrobów gotowych, rytmiczności, czy też kierunków sprzedaży. Materiałami własnymi przedsiębiorstwa będą również dane uzyskiwane od odbiorców, agentów pośredniczących w sprzedaży, dane ankietowe i z wywiadów bezpośrednich z klientami.

Materiałami obcymi – to jest spoza przedsiębiorstwa – są dane określające sytuację rynkową, zamieszczane w dziennikach, periodykach fachowych, publikacjach izb przemysłowo-handlowych, opracowaniach instytutów naukowych i badawczych zajmujących się tą problematyką.

Badanie rynku w praktyce sprowadza się do rozpoznania czterech głównych dziedzin zjawisk rynkowych, a mianowicie do:

- 1) analizy popytu;
- 2) oceny konkurencji;
- 3) ustalenia kanałów dystrybucji;
- 4) oceny stosowania reklamy.

Istotą **analizy popytu** jest ustalenie jego poziomu oraz rodzajów przyczyn wpływających na ten poziom. Rozpoznanie wymaga zwłaszcza takie czynniki, jak: kształtowanie się ceny danego dobra i ceny dóbr substytucyjnych; wielkość dyspozycyjnych dochodów odbiorców; liczba odbiorców; aktualne preferencje; gusty i moda. Znajomość tych parametrów jest niezmiernie ważna zarówno w kontynuowaniu produkcji, jak i przy uruchamianiu produkcji nowych wyrobów. Analiza popytu w istocie sprowadza się do analizy zapotrzebowania na dany towar.

Ważna dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jest również **ocena konkurencji**. Badanie rynku z tego punktu widzenia powinno prowadzić w pierwszej kolejności do ustalenia kręgu konkurentów, a następnie do oceny czynników związanych z konkurencją, takich jak: udział konkurencji na określonych rynkach; jakość i wykonanie wyrobów konkurencyjnych; polityka cenowa i drogi sprzedaży konkurencji; środki reklamy produktów i posprzedażowa obsługa klientów; warunki płatności i kredytowania zakupów stosowane przez konkurencję. Badania te nie mogą ograniczać się tylko do producentów tych samych wyrobów, ale również powinny być rozszerzone na producentów wytwarzających substytuty tych dóbr. Badania rynkowe dotyczą przede wszystkim bieżących obserwacji zachowań przedsiębiorstw konkurencyjnych, gdyż pomaga to we właściwym reagowaniu na politykę cenową i reklamę prowadzoną przez konkurencję.

Kolejną dziedziną badania rynku jest **ustalenie kanałów zbytu** wyrobów wprowadzanych na rynek. Sprowadza się ono do: określenia liczby ogniw pośrednich na drodze wyrobu od producenta do konsumenta; ustalenia, czy przedsiębiorstwo będzie korzystać z własnych placówek, czy też będzie korzystać z kanałów dystrybucji innych przedsiębiorstw, tak produkcyjnych, jak i handlowych. W praktyce przedsiębiorstwo ma do wyboru kilka kanałów dystrybucyjnych, które dają się ułożyć następująco:

- 1) producent – konsument;
- 2) producent – handel detaliczny – konsument;
- 3) producent – handel hurtowy – konsument;
- 4) producent – handel hurtowy – handel detaliczny – konsument.

Ostatnią dziedziną badania zjawisk rynkowych jest **ocena stosowania reklamy**. Sprowadza się ona do określenia, czy użyte środki reklamy spełniają swoje zadania oraz ustalenia efektywności reklamy przez ustalenie stosunku nakładów związanych z poszczególnymi formami reklamy do uzyskiwanych korzyści. Rozwiązanie tych problemów ma na celu wypracowanie takich form reklamy, aby w przyszłości zastosowane jej formy, na konkretnym rynku i w konkretnej sytuacji gospodarczej, prowadziły do sytuacji, w której będzie możliwe sprzedanie jak największej ilości konkretnych wyrobów po satysfakcjonującej (optymalnej) cenie.

5. PLANOWANIE DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA. TWORZENIE I OCENA BIZNESPLANU

5.1. Istota planowania i jego ogólna charakterystyka

Planowanie jest stałym atrybutem celowej działalności człowieka i tworzonych przez niego organizacji i instytucji. W przedsiębiorstwie istotą planowania jest opracowanie koncepcji funkcjonowania i rozwoju, na którą składają się: wybór kierunków działalności, określenie celów oraz wyznaczenie sposobów osiągnięcia celów.

Tak rozumiana koncepcja rozwoju może wystąpić w mniej lub bardziej sformalizowanym kształcie, ale zawsze w postaci odpowiedniego zapisu. Ten zapis może przybrać formę najprostszą – opisu wizji i dążeń kierownictwa (właściciela) firmy. Plan może też mieć formę rozbudowanego, obszernego opracowania wyznaczającego cele i zadania na bliższą i dalszą przyszłość. Koncepcja rozwoju może też być przedstawiona w całym systemie wzajemnie powiązanych planów.

W przedsiębiorstwie szczególną rolę spełniają te plany, które:

- wyznaczają cele i zadania oraz określają środki (zasoby) niezbędne do ich wykonania;
- charakteryzują mocne i słabe strony przedsiębiorstwa oraz analizują szanse i zagrożenia;
- zawierają informacje i ustalenia niezbędne kierownictwu w procesach zarządzania przedsiębiorstwem oraz użyteczne w kontaktach z instytucjami otoczenia gospodarczego i administracyjnego.

Istotą planowania jest rozpoznanie przyszłości i określenie – w dokumencie nazywanym planem – zadań oraz środków nieodzownych do realizacji przyszłych działań gospodarczych określonej jednostki. Plan łączy w jedną całość wszystkie zamierzenia związane z działalnością gospodarczą, aby w konkretnej sytuacji ekonomicznej osiągnąć w optymalnym stopniu założone cele firmy.

Jednostka prowadząca działalność gospodarczą stoi przed bardzo ważnym problemem określenia celów ogólnych i celów szczegółowych swej działalności oraz sposobów i metod ich osiągnięcia – cele te mogą być bowiem urzeczywistniane w różnoraki sposób. Zachodzi więc konieczność określenia trybu postępowania prowadzącego do rozwiązania owego problemu przez komórki organizacyjne wchodzące w skład jednostki gospodarczej. Wynika stąd **potrzeba planowania w przedsiębiorstwie**, konieczna do ustalenia czynności i funkcji jednostki gospodarczej jako całości, niezbędnych do osiągnięcia zakładanego celu oraz porząd-

kowania i koordynacji poczynań poszczególnych ogniw wchodzących w jej skład, by powzięte zamiary zrealizować. Właściwie skonstruowany plan pozwala bowiem skonfrontować ze sobą zasoby jednostki prowadzącej działalność gospodarczą, posiadaną technikę i technologię oraz kadry z wybranym wariantem podstawowego celu, którym może być np. – w zależności od rodzaju jednostki gospodarczej – podjęcie najbardziej efektywnej produkcji wyrobów, wybór asortymentu towarów, przy których sprzedaży osiąga się najwyższy zysk, określenie rodzaju i zasięgu usług zapewniających optymalną korzyść.

Planowanie odgrywa istotną rolę w procesie podejmowania decyzji, rozumianym jako opierający się na racjonalnych przesłankach akt wyboru celu lub sposobu działania, pożądanym z punktu widzenia optymalizacji wyniku funkcjonowania jednostki gospodarczej. Najbardziej istotnym elementem planu jest wybór zadań i środków do ich realizacji, i to stanowi, że plan jest sam w sobie efektem określonej decyzji. Plan jest również źródłem i podstawą podejmowania dalszych decyzji i rozstrzygnięć z niego wynikających, poświadczonych z punktu widzenia zasadniczego celu określonego w planie. Przedstawiając zadania gospodarcze jednostki organizacyjnej, ich uwarunkowania i zagrożenia oraz środki realizacji tych zadań, plan powinien także formułować decyzje, jakie muszą być podjęte w celu zapewnienia takiej realizacji zadań, by osiągnięte zostały spodziewane wyniki ekonomiczne.

5.2. Rodzaje planowania

Podział planowania na planowanie operatywne, taktyczne i strategiczne jest często związany z planowaniem bieżącym oraz krótkoterminowym i długoterminowym. Chociaż podstawami planowania operatywnego, taktycznego i strategicznego są w głównej mierze problemy, które powinny być rozwiązywane w różnych przedziałach czasowych w podmiotach gospodarczych, to jednak tego podziału nie można utożsamiać wyłącznie z długością okresu obowiązywania danego rodzaju planu. Nie można więc tego podziału planów klasyfikować tylko z punktu widzenia czasu, jaki dany plan obejmuje.

5.2.1. Planowanie operatywne

Planowanie operatywne jest podstawowym elementem organizacji pracy wewnątrz danej jednostki i wiąże wszystkie odcinki i ogniwa składające się na proces gospodarczy określonej jednostki organizacyjnej w jedną harmonijną całość, by zapewnić jej właściwe funkcjonowanie.

Tego rodzaju planowanie obejmuje krótsze odcinki czasu (np. miesiąc, dekadę, dzień, a nawet jedną zmianę) i ustala bezpośrednio zadania dla wykonawców róż-

nego szczebla, np. zakładu, wydziału, oddziału i innych mniejszych ogniw. Musi tu istnieć silna więź między planowaniem operatywnym a bieżącą organizacją przebiegu realizacji zadań gospodarczych. Plan operatywny wyznacza zadania wyrażone w jednostkach rzeczowych, niezbędne zasoby do ich realizacji oraz określa terminy ich wykonania, co jest warunkiem sprawnego kierowania i zarządzania jednostką gospodarczą. Ustalenie bezpośrednio zadań cząstkowych dla poszczególnych ogniw w ramach jednej jednostki gospodarczej, uwzględnienie konkretnych warunków realizacji w danym okresie i wyznaczenie wykonawców powoduje, że planowanie operatywne jest często nazywane planowaniem bieżącym lub wykonawczym.

5.2.2. Planowanie taktyczne

Planowanie taktyczne obejmuje szeroki zakres działań podmiotu gospodarczego i z reguły nie jest adresowane – jak planowanie operatywne – do szczerogółowego wykonawcy, gdyż określa zadanie w formie ogólnej dla całej jednostki gospodarczej. Planowanie to dotyczy okresu dłuższego niż planowanie operatywne, zwykle około jednego roku. W planie taktycznym można wyodrębnić część techniczną, która określa czynniki rzeczowe biorące udział w działalności gospodarczej jednostki organizacyjnej, oraz część finansową, określającą nakłady pieniężne i wynik finansowy działalności. W części technicznej mogą występować np. zamierzenia odnoszące się do usprawnienia konstrukcji wyrobów, zmiany techniki i technologii wytwarzania, weryfikacji norm zużycia materiałów i surowców oraz norm pracy, poprawy w wykorzystaniu maszyn i urządzeń. Część finansowa obejmuje np. postulowane koszty uzyskania przychodu z działalności gospodarczej, wartość majątku trwałego i obrotowego niezbędnego do realizacji zamierzeń, wysokość kapitału własnego i obcego oraz wynik finansowy działalności podmiotu gospodarczego. Planowanie taktyczne, mające charakter problemowy, może częściowo wchodzić do planu funkcjonalnego jednostki prowadzącej działalność gospodarczą (np. w skład biznesplanu) lub może stanowić podstawę jego sporządzenia, lub uzasadnienia merytorycznego.

5.2.3. Planowanie strategiczne

Planowanie strategiczne obejmuje problemy, które wymagają dłuższego okresu ich rozwiązania, zazwyczaj kilkuletniego, dlatego skutki działań podjętych w procesie planowania strategicznego mają charakter trwały i są trudne do odwrócenia. Planowanie strategiczne dotyczy istoty zmian w wielkości jednostki gospodarczej, jej działalności oraz strukturze i tym samym służy osiągnięciu długookre-

sowych celów tej jednostki, uwzględniających przewidywane zmiany otoczenia, w jakim jednostka gospodarcza funkcjonuje. Ten rodzaj planowania umożliwia przedsiębiorstwu prowadzenie działań wyprzedzających w stosunku do sytuacji rynkowej lub w poziomie techniki, co umożliwia osiągnięcie dobrych wyników. Planowanie strategiczne może przewidywać rozwiązanie np. takich problemów, jak: zmiana asortymentu produkowanych dotąd wyrobów i reorganizacja sprzedaży wyrobów przez wybór marketingowej strategii działania, obejmującej m.in. organizację własnej sieci dystrybucji; podział podmiotu gospodarczego lub utworzenie wspólnego przedsiębiorstwa z innymi jednostkami; ustalenie własnego zaplecza naukowo-badawczego; rozbudowa jednostki organizacyjnej. Zakres planu strategicznego zależy głównie od wielkości, branży i układu organizacyjnego firmy oraz od jej pozycji na rynku.

Plany strategiczne przedsiębiorstwa

Strategia przedsiębiorstwa to plan działań zmierzający do osiągnięcia ważnych celów (strategiczných).

Cele planu strategicznego mogą dotyczyć następujących obszarów:

- przedmiotu działalności (produktu, usługi) i pozycji rynkowej, tj. poziomu i kierunku sprzedaży, udziału na rynku itp.;
- efektywności gospodarowania odpowiednimi zasobami, tj. poziomu i struktury kosztów;
- techniki i technologii, tj. opanowania nowych produktów i usług, stosowania nowych metod technologicznych;
- jakości działań, tj. zabezpieczenia wysokich standardów we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- finansów, tj. zabezpieczenia odpowiedniej zyskowności zasobów i działań na rynkach kapitałowych;
- stosunków społecznych, tj. zapewnienia rozwoju zespołu pracowniczego, integracji pracowników.

Planowane cele strategiczne powinny być wyznaczane na podstawie analizy sytuacji, potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa, stąd też mogą one obejmować wszystkie węzłowe obszary jego działalności, lub też koncentrować się na wybranym, najważniejszym kierunku funkcjonowania firmy. W każdym jednak przypadku plan strategiczny powinien odpowiadać na następujące pytania:

- jaka jest misja przedsiębiorstwa?
- jakie główne cele zamierza osiągnąć przedsiębiorstwo w okresie objętym planem i jakie są główne etapy dążenia do tych celów?
- jak będą spełniane główne cele rozwojowe?
- jakie działania będą zmierzały do wzmocnienia i wykorzystania atutów firmy oraz jakie zabezpieczają przed występującymi zagrożeniami?

Ze względu na charakter i złożoność osiąganych celów plan strategiczny obejmuje zwykle odpowiednio długi okres. Horyzont planu wyznacza cykl realizacji w-

złowych zamierzeń. Może to być np. czas niezbędny dla restrukturyzacji profilu asortymentowego i opanowania nowych wyrobów, okres wdrażania działań strategii marketingowej, długość cyklu inwestycyjnego, czas potrzebny na rekonstrukcję zasobów pracowniczych.

Treść i forma planu strategicznego zależą w dużym stopniu od wielkości podmiotu gospodarczego. W dużym przedsiębiorstwie cele strategiczne wyznacza się także poszczególnym, ważnym częścią składową firmy, a ważnym kierunkiem zmian strategicznych staje się zwykle sam system kierowania firmą. Natomiast w małych przedsiębiorstwach plan strategiczny zwykle wyznacza cele dla zintegrowanych obszarów działania, z wyraźną dominantą działalności rynkowo-marketingowej.

Proces budowy planów strategicznych obejmuje takie główne etapy, jak:

- określenie stanu wyjściowego;
- wyznaczenie misji oraz celów końcowych i pośrednich;
- wybór dróg i sposobów osiągnięcia wyznaczonych celów (tj. wdrażania wybranej strategii).

Podstawowe metody planowania strategicznego są oparte na różnego rodzaju modelach decyzyjnych – od najprostszych, w tym tzw. emocjonalnych, do złożonych modeli formalnych (matematycznych) i optymalizacyjnych oraz na odpowiednich technikach stosowanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, takich jak: sporządzanie diagnoz, prognozowanie, ocena wrażliwości i ryzyka, analiza portfelowa technologii i zasobów, analiza konfliktów, techniki delfickie, tworzenie scenariuszy wariantowych itp.

5.2.4. Planowanie w krótkim i długim okresie

Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od przedmiotu działalności i skali operacji gospodarczych, powinno wyznaczać sobie cele długookresowe (strategiczne) oraz zadania krótkookresowe (taktyczne).

W planie długookresowym charakteryzuje się misję, wyznacza główne kierunki działania oraz ustala podstawowe cele do osiągnięcia w odpowiednio długim czasie.

Określając misję, czyli przedmiot działalności, rodzaj zaspokajanych potrzeb oraz stosowane metody (tworzywo, technika, technologia), wyznacza się: miejsce przedsiębiorstwa na odpowiednim rynku, wartości wyróżniające przedsiębiorstwo oraz jego cechy specyficzne. Realizacji tak rozumianej misji są podporządkowane cele strategiczne odpowiednich kierunków działań, czyli wielkości (poziom, wartość), które należy osiągnąć w wybranym kierunku działalności.

W planowaniu krótkookresowym kreśli się zadania do realizacji w najbliższym okresie gospodarczym. Zadania planu krótkookresowego powinny być podporządkowane wykonaniu celów planu długookresowego, a treść planowanych zadań

krótkookresowych i stopień ich realizacji powinny być odpowiednio uwzględniane w procesach modyfikacji planów długookresowych.

Plany krótkookresowe charakteryzują:

- mierzalność i konkretność wyznaczonych zadań (w planach długookresowych często operuje się wielkościami przybliżonymi);
- ściśle określony czas realizacji (zwykle rok lub inny cykl gospodarczy);
- zgodność zadań i możliwości, co można sprowadzić do właściwego wyznaczenia krótkookresowych celów (zadań) i ich zharmonizowania z potrzebnymi zasobami;
- personalna odpowiedzialność za wykonanie konkretnych zadań (osób, komórek organizacyjnych).

5.3. Istota i funkcje biznesplanu

Biznesplan (ang. business plan) jest specyficznym zbiorem ustaleń opisowych, analiz i prognoz, określających cele firmy oraz zadania i sposoby postępowania zmierzające do osiągnięcia tych celów w przyszłości, przy założonych uwarunkowaniach gospodarczych, kadrowych i innych. Traktowany jest jako podstawowy i nowoczesny instrument niezbędny do skutecznego i efektywnego kierowania firmą.

Biznesplan to zestaw ustaleń dotyczących przyszłości wraz z niezbędnym uzasadnieniem i weryfikacją finansową. Z punktu widzenia kierownictwa przedsiębiorstwa jest to pisemne opracowanie, które zawiera opis celów i zadań oraz określa sposób ich wykonania. Biznesplany sporządza się w związku z różnego rodzaju przedsięwzięciami, zarówno tymi, które dotyczą celów strategicznych i są osiąmane w długich okresach, jak i dla celów i zadań urzeczywistnianych w krótkich cyklach.

Biznesplan to po prostu szczegółowy plan działania firmy, jaki przedsiębiorcy sporządzają na piśmie. Dla każdego przedsiębiorstwa staje się on czymś w rodzaju dokładnej mapy, która pokazuje, w jaki sposób firma ma dotrzeć do wyznaczonego celu. Celem może być np. opanowanie danego rynku, osiągnięcie x dolarów zysku, wprowadzenie do sprzedaży nowego produktu. Plan taki sporządza się na podstawie co najmniej **kilkumiesięcznych badań rynku** dla planowanego przedsięwzięcia.

Biznesplan jest traktowany jako metoda *zarządzania* firmą. Można go używać zarówno w wypadku przedsiębiorstw już istniejących, jak i takich, które mają dopiero powstać. Stosując tę metodę można opracować dla przedsiębiorstwa kompletną strategię działania albo też sprawdzić, czy dotychczas stosowana strategia rzeczywiście prowadzi do osiągnięcia wyznaczonego celu.

Generalnie biorąc, dla biznesmenów *biznesplan* jest swego rodzaju mapą. Dobry plan powinien wyznaczać firmie konkretne cele i jednocześnie pokazywać również konkretne sposoby osiągnięcia tych celów. Dzięki temu przedsiębiorca

może zawczasu ocenić, czy jego przedsięwzięcie ma sens, czy proponowane metody działania rzeczywiście doprowadzą do zamierzonego celu.

Biznesplan spełnia dwie **podstawowe funkcje**. Pierwsza to **funkcja wewnętrzna**, wyrażająca się tym, że biznesplan jest dokumentem niezbędnym w kierowaniu firmą i swego rodzaju przewodnikiem w działaniach personelu zarządzającego nią oraz narzędziem umożliwiającym sprawne prowadzenie działalności gospodarczej.

Precyzując zadania i czynności, jakie powinny być wykonane, by osiągnąć cel przedsiębiorstwa, biznesplan umożliwia ustalenie realnych terminów wykonania wyznaczonych zadań oraz określenie osób odpowiedzialnych za ich realizację. Pomaga to zarządowi jednostki gospodarczej lub jej właścicielowi ocenić – przy współudziale i zainteresowaniu odpowiedzialnej kadry kierowniczej – przyczyny niewykonania zamierzonych zadań i przeprowadzić analizę zewnętrznych zagrożeń oraz działania konkurencji, jeżeli pewne odcinki planu nie zostały w pełni wykonane. Ostatecznie umożliwia to ustalenie słabych stron przedsiębiorstwa i skłania cały personel zarządzający do określenia wspólnej strategii działania w celu poprawy sytuacji.

Druga funkcja ma znaczenie zewnętrzne. **Funkcja zewnętrzna** polega na prezentacji firmy wobec otoczenia, w którym firma funkcjonuje. Chodzi tu głównie o przedstawienie całości zamierzonych działań firmy wobec potencjalnych inwestorów, współpracujących przedsiębiorstw i innych partnerów oraz instytucji finansowych, w razie ubiegania się o środki na sfinansowanie działalności. Banki bowiem wymagają argumentów uzasadniających opłacalność kredytowanego przedsięwzięcia, a tym podstawowym argumentem jest biznesplan.

Obie funkcje biznesplanu są z sobą ściśle powiązane. Funkcja zewnętrzna występuje głównie wtedy, gdy chodzi o pozyskanie funduszy na działalność firmy, funkcja wewnętrzna zaś występuje w każdym wypadku. Z biznesplanu inwestorzy i jednostki kredytujące powinni się dowiedzieć, jak firma ma zamiar wykorzystać uzyskane środki pieniężne w powiązaniu z całym potencjałem gospodarczym firmy w celu uzyskania przewidywanych w planie rezultatów. Na cele wewnętrzne stosuje się przeważnie skróconą wersję biznesplanu, eksponującą głównie te elementy, które interesują inwestorów i mogą ich zachęcić do finansowania działalności firmy.

Nie ma jednego, idealnego, ściśle określonego i z góry ustalonego wzorca budowy biznesplanu. Biznesplany poszczególnych przedsiębiorstw mogą zatem się różnić znacznie od siebie. Ta różnorodność planów wynika z wielkości przedsiębiorstwa, ze struktury organizacyjnej jednostki gospodarczej (pojedyncze przedsiębiorstwo, korporacja, zrzeszenie przedsiębiorstw itp.), stosunków własnościowych firmy, branży, do której należy przedsiębiorstwo, rodzaju jego działalności i złożoności procesu gospodarczego oraz skali zamierzeń przyszłościowych. Ponadto jest różnica w formie biznesplanu opracowywanego dla nowych przedsiębiorstw – które mają być dopiero uruchomione – a biznesplanu dla już istniejących firm.

W typowym biznesplanie, jako komplecie dokumentów – mimo wszystkich wspomnianych już różnic – wyodrębnić można, z formalnego punktu widzenia, trzy oddzielne części:

- 1) wprowadzenie do biznesplanu;
- 2) zasadniczą część planu zawierającą charakterystykę firmy, jej działalność i otoczenia, w jakim działa;
- 3) materiały uzupełniające w formie załączników do planu.

Wprowadzenie do biznesplanu jest zamieszczone na początku całego zbioru dokumentów, lecz sporządza się je na samym końcu prac planistycznych. Wynika to z treści wprowadzenia, na którą składają się streszczenie i przegląd głównych tez planu, podstawowe dane liczbowe, spis treści. Na samym początku umieszcza się stronę tytułową z określeniami nazwy dokumentu oraz firmy i jej adresu.

Zasadnicza część planu obejmuje zwykle dwa rodzaje informacji.

Pierwszy rodzaj informacji to najczęściej wiadomości zawierające charakterystykę firmy i jej działalności oraz prezentację jej otoczenia.

W ramach **charakterystyki firmy** przedstawia się **opis przedsiębiorstwa** oraz jego miejsca i znaczenia w branży, umiejscowienie firmy w otoczeniu w sensie geograficznym oraz w środowisku instytucji i organizacji gospodarczych współpracujących z nią, rys historyczny firmy wskazujący na ciągłość tradycji w wykonywanej przez nią działalności gospodarczej, strukturę organizacyjną, cele firmy na najbliższy okres (od 3 do 5 lat), prezentację głównych odbiorców (konsumentów), dystrybutorów wyrobów oraz dostawców surowców i materiałów.

Informacje o działalności firmy obejmują **charakterystykę wytwarzanego produktu**, świadczonych usług lub sprzedawanych towarów, niepowtarzalne cechy produktu, cykl jego żywotności i projektowane zmiany w jego konstrukcji, opis maszyn i wyposażenia potrzebnych do produkcji lub świadczenia usług, ochronę produktu przez patenty, prawa autorskie i znaki firmowe, określenie wielkości obecnego i szacowanego na przyszłość rynku, przewidywane sposoby dystrybucji produktów, opis stosowanej technologii w wytwarzaniu wyrobów.

Prezentacja otoczenia firmy zawiera: analizę rynku i analizę konkurencji oraz strategię marketingową, charakterystykę głównego rynku, określenie konkurencji, jej zasięgu i zagrożeń występujących ze strony konkurentów, porównanie własnego wyrobu z wyrobami konkurencyjnymi, omówienie organizacji dystrybucji towarów, strategii w zakresie cen, serwisu naprawczego i systemu gwarancji, opis stosowanych środków i zakresu reklamy oraz utrzymywania więzi z konsumentem.

Pierwszy rodzaj informacji to także **charakterystyka zarządu i stosunków własnościowych firmy**, opis doświadczeń zawodowych osób zarządzających firmą, życiorysy tych osób, ich wyniki menedżerskie oraz rola w zespole, skład rady nadzorczej, wykaz i charakterystyka doradców firmy, wyszczególnienie współwłaścicieli firmy, sposób podziału własności i jej rodzaj (akcje, udziały, pożyczki itp.).

Biznesplan powinien uzasadniać przedsięwzięcia (działania) objęte planem. W związku z tym musi zawierać odpowiedzi na następujące pytania:

- co i dlaczego ma być zrobione?
- w jaki sposób należy to wykonać?
- jakie będą poniesione nakłady i jakie to przyniesie rezultaty finansowe?
- jaka będzie sytuacja i pozycja przedsiębiorstwa w końcowym okresie realizacji planu?

Biznesplan spełnia dwie główne funkcje:

1) organizacyjną, gdyż formułuje założenia i wytyczne do procesów zarządzania przedsiębiorstwem;

2) informacyjną, gdyż wyznacza podstawowe wielkości charakteryzujące ekonomikę przedsiębiorstwa i konstytuuje stosunki z instytucjami otoczenia gospodarczego i administracyjnego – bankami, dostawcami, nabywcami, instytucjami finansowymi itp.

Biznesplany powinny sporządzać:

- nowo tworzone przedsiębiorstwa dla uzasadnienia celowości utworzenia i funkcjonowania oraz dla potrzeb zarządzania nowo tworzoną firmą;
- przedsiębiorstwa już funkcjonujące dla celów sprawnego *zarządzania* i uzasadniania efektywności podejmowanych przedsięwzięć;

• wszystkie pozostałe instytucje (podmioty prawa) w wypadku podejmowania poważnych przedsięwzięć o znaczeniu gospodarczym.

Szczególną rolę spełniają te plany w wypadku podejmowanych inwestycji i restrukturyzacji oraz takich procesów, jak: postępowanie układowe, zakupy akcji czy zmiana kierownictwa naczelnego firmy. Powinno być regułą, iż każdy wniosek do banku o kredyt powinien być poparty odpowiednio ustrukturyzowanym biznesplanem.

5.3.1. Struktura biznesplanu

Nie istnieje jeden idealny wzór biznesplanu. Plany poszczególnych przedsiębiorstw różnią się między sobą zależnie od branży, w jakiej działa dane przedsiębiorstwo, osoby konkretnego przedsiębiorcy oraz jego zamierzeń. Jednakże niemal każdy sporządzony biznesplan zawiera ten sam logiczny ciąg rozumowania: **krok po kroku, w systematyczny sposób, analizuje się wszystkie składniki planowanego przedsięwzięcia, które mogą mieć znaczenie dla końcowego sukcesu bądź porażki firmy.**

Dlaczego prawie każda firma opracowuje biznesplan?

W wypadku *już istniejących przedsiębiorstw* biznesplan pozwala przedsiębiorcy na bieżącą kontrolę:

- w jakim kierunku zmierza jego przedsiębiorstwo;
- czy firma realizuje wyznaczone cele;
- czy nie należy zmienić strategii działania, tak by wyprzedzić konkurencję.

Z kolei w wypadku *przedsiębiorstw, które mają dopiero powstać* biznesplan pozwala jeszcze przed zainwestowaniem kapitału ocenić, czy dane przedsięwzięcie ma szansę powodzenia i czy będzie ono opłacalne.

Ze względu na potrzeby i spełniane funkcje można wyróżnić dwa typy opracowań planistycznych – **rozwinięty** i **uproszczony biznesplan**.

Pełny (rozwinięty) biznesplan sporządzany jest w wypadku ubiegania się o znaczny kredyt, przy postępowaniu układowym i restrukturyzacji. Uproszczony plan zwykle sporządzają nowo tworzone małe firmy, przedsiębiorstwa ubiegające się o kredyty obrotowe, a także te przedsiębiorstwa, które sporządzają te plany wyłącznie dla potrzeb *zarządzania* w okresie gospodarczym.

Rozwinięty biznesplan może mieć następujący układ:

1. Synteza (podsumowanie wykonawcze), czyli streszczenie zawierające zwięzłą charakterystykę celów przedsiębiorstwa (lub przedsięwzięcia), główne założenia wykonawcze (realizacyjne) i oczekiwane skutki.

2. Charakterystyka przedsiębiorstwa (przedsięwzięcia), tj. jego historia i misja (lub dokładny opis przedsięwzięcia), cele i etapy ich osiągnięcia, pozycja na rynku, powiązania z otoczeniem gospodarczym.

3. Charakterystyka produktu (wyrobów) i usług oraz plan ich rozwoju.

4. Opis i analiza rynków zbytu, klientów, konkurencji i marketingu.

5. Charakterystyka procesów wytwarzania, wyposażenia i systemów zabezpieczania jakości.

6. Opis i charakterystyka kadr kierowniczych i personelu firmy (kwalifikacje, system naboru i szkolenia) oraz zasady systemu motywacji.

7. Finansowa weryfikacja celów i zadań planu, a w tym:

a) przyjęte założenia do planu wydatków i przychodów (ceny, normy, płatności itp.);

b) przepływy finansowe;

c) rachunek wyników;

d) projekcja bilansu.

8. Czynniki ryzyka – przewagi i słabe strony przedsiębiorstwa, szanse i zagrożenia realizacji planu.

9. Plany wykonawcze – harmonogramy, umowy, wykazy zadań i inne.

10. Załączniki – opracowania tabelaryczne, szczegółowe charakterystyki i wyliczenia itp.

W zależności od potrzeb objętość tak strukturyzowanego biznesplanu może mieć do 50 stron maszynopisu, ale celowe jest jego maksymalne ograniczenie.

Oto treści, jakie powinien zawierać *uproszczony plan*:

1. Charakterystyka firmy (historia, przedmiot działalności, misja, cele) lub przedsięwzięcia (cel, oczekiwane rezultaty).
2. Rynek sprzedaży, konkurencja, działania rynkowe, plan sprzedaży.
3. Procesy wytwórcze, jakość, koszty.
4. Założenia do planu wydatków i przychodów oraz projekcje przepływów pieniężnych.
5. Czynniki ryzyka, szanse i zagrożenia (firmy, przedsięwzięcia).
6. Załączniki, harmonogramy.

W zależności od potrzeb taki uproszczony plan może być uzupełniany np. o charakterystykę systemu kierowania firmą czy cechy personelu lub też redukowany, np. przez pominięcie analizy procesów wytwórczych. W każdym jednak wypadku biznesplan powinien zawierać charakterystykę przedsięwzięcia, ocenę rynku oraz uzasadnienie kosztowo-finansowe przedsięwzięcia.

5.3.2. Jak zbudowany jest typowy biznesplan?

Poniżej przedstawiono schemat typowego biznesplanu. Poszczególne punkty schematu to najważniejsze kwestie, jakie powinien rozważyć każdy przedsiębiorca planujący działalność w biznesie.

Ten układ biznesplanu można stosować zarówno w przedsiębiorstwie, które od dawna działa na rynku, jak i takim, które ma dopiero powstać.

Opracowując biznesplan dla dowolnej firmy, należy zatem odpowiedzieć na sześć podstawowych pytań:

- 1) czy przedsiębiorca ma dostateczne kwalifikacje, by działać w wybranej dziedzinie?
- 2) jak duży jest rynek i kim są konsumenci?
- 3) jaką strategię marketingową (strategię działania na rynku) wybierze firma?
- 4) jakich pracowników będzie potrzebować?
- 5) jaki jest techniczny plan działania przedsiębiorstwa?
- 6) jak wypadła analiza finansowa?

Każde z tych pytań może bowiem mieć istotne znaczenie dla sukcesu planowanego przedsięwzięcia.

Jednocześnie warto zdawać sobie sprawę, że za tymi *sześcioma pytaniami* kryją się dziesiątki innych, jeszcze bardziej szczegółowych. Żeby *rzetelnie* odpowiedzieć na sześć najważniejszych pytań, trzeba najpierw rozwiązać szereg szczegółowych zagadnień. Właśnie dlatego opracowanie biznesplanu zajmuje przedsiębiorcom co najmniej kilka miesięcy.

Na co zużywa się tak dużo czasu? Prześledźmy to na prostym przykładzie. Weźmy jedno z pytań zawartych w schemacie budowy biznesplanu – pytanie 3:

jaką strategię marketingową wybierze firma? Budując strategię marketingową (rynkową) dla swej firmy, biznesmen zastanawia się nad wieloma różnymi problemami:

- jakie produkty najlepiej zaoferować konsumentom?
- jakie ustalić ceny?
- jak zorganizować dystrybucję towarów?
- w jaki sposób dotrzeć z reklamą do tych konsumentów, którym chcemy sprzedawać swoje wyroby?

Decyzje w tej mierze są podejmowane nieprzypadkowo, ale po zebraniu dokładnych informacji o rynku. Na przykład, zanim przedsiębiorca rozstrzygnie problem, *jak się reklamować i jak dotrzeć z reklamą do właściwych konsumentów*, stara się dowiedzieć m.in.:

- kim są konsumenci, którym ma sprzedawać swoje produkty – czy są to np. ludzie starzy, młodzi, mający własne rodziny, mający samodzielne mieszkanie albo samochód;

- dlaczego właśnie ci konsumenci najchętniej kupują takie produkty, jakie chcielibyśmy sprzedawać;

- co wyróżnia te osoby od pozostałych konsumentów na rynku (np. interesujący nas konsumenci mogą mieć wyższe dochody, oglądać często telewizję, chodzić na ryby albo na mecze piłkarskie);

- jakie argumenty będą najskuteczniejsze (najbardziej przekonujące) wobec tej grupy konsumentów i dlaczego;

- jakich metod reklamy można użyć na interesującym nas rynku i ile taka reklama będzie kosztować (np. gdzie w danym mieście można się reklamować i ile to kosztuje);

- które z tych metod reklamy najczęściej i najlepiej docierają do konsumentów, wśród których chcemy reklamować nasze produkty (np. w wypadku młodzieży szkolnej najskuteczniejsza może być reklama w kinach; reklama w telewizji może najłatwiej dotrzeć do ludzi starszych, do bezrobotnych, którzy mają dużo wolnego czasu);

- w jaki sposób reklamują się nasi konkurenci; czy jest to reklama skuteczna i jeśli tak – dlaczego;

- w jakiej wysokości budżet na reklamę można ustalić w naszej firmie;

- czy budżet ten wystarczy, by nasza reklama była rzeczywiście skuteczna w porównaniu z reklamą firm konkurencyjnych.

Dopiero po zebraniu odpowiedzi na powyższe pytania przedsiębiorca dochodzi do wniosku, że wie wystarczająco dużo, by zorganizować reklamę dla swojej firmy. A reklama to przecież tylko mały wycinek całego przedsięwzięcia, zaledwie fragment strategii przedsiębiorstwa. Oprócz tego trzeba jeszcze ustalić: na jakim rynku będziemy działać, co zaoferujemy klientom, jaką ilość naszego produktu można sprzedać na tym obszarze, jakie wyznaczyć ceny, jak rozprowadzać produkt itd.

Racjonalną decyzję o tym, czy w dany projekt warto zainwestować, można podjąć dopiero **po opracowaniu kompletnego biznesplanu**, czyli w momencie, gdy ustalimy, jak w przypadku naszej firmy wyglądają te *wszystkie* kwestie, które wymieniono niżej.

Solidnie zrobiony biznesplan powinien rozstrzygnąć następujące kwestie:

1. **Czy przedsiębiorca ma dostateczne kwalifikacje**, konieczne do zrealizowania zamierzonego przedsięwzięcia.

2. **Jak wypadło rozpoznanie rynku:**

- a) jak duży jest rynek dla planowanego przedsiębiorstwa;
- b) kim są konsumenci, którym firma może sprzedawać swoje produkty;
- c) jak duża konkurencja panuje na rynku w branży wybranej przez przedsiębiorcę.

(Przed rozpoczęciem działalności trzeba odnaleźć na rynku te grupy klientów, które najbardziej potrzebują produktów naszej firmy – na nich warto skoncentrować wszystkie działania przedsiębiorstwa).

3. **Jaką strategię marketingową wybierze firma:**

- a) jakie produkty ma oferować i dlaczego będą to właśnie te produkty;
- b) jaką strategię w dziedzinie cen przyjmie firma i dlaczego;
- c) jak zorganizuje dystrybucję towarów;
- d) jak będzie się reklamować i w jaki sposób dotrze z reklamą do tych konsumentów, którym chce sprzedawać swoje produkty.

4. **Jakich pracowników będzie potrzebować przedsiębiorstwo:**

- a) ilu pracowników potrzeba;
- b) jakie muszą mieć kwalifikacje;
- c) czy tak wykwalifikowani pracownicy będą dostępni na rynku pracy.

5. **Techniczny plan działania firmy:**

- a) jakie wyposażenie będzie potrzebne do działania i kiedy będzie potrzebne;
- b) kwestie prawne: czy potrzebne są jakieś zezwolenia do prowadzenia działalności, jaką planuje firma;
- c) jaką formę ma przybrać przedsiębiorstwo (firma jednoosobowa, spółka);
- d) harmonogram uruchomienia działalności.

6. **Jak wypadła analiza opłacalności przedsięwzięcia:**

- a) jaki kapitał będzie potrzebny do działalności przedsiębiorstwa i skąd go weźmiemy;
- b) jak będzie wyglądać zestawienie zysków firmy w pierwszym roku działalności i w latach następnych;
- c) przy jakim poziomie obrotów przedsięwzięcie zaczyna przynosić zysk;
- d) jaki będzie bilans (stan posiadania) przedsiębiorstwa (jakie będą aktywa firmy, jakie zadłużenie, jaki kapitał własny przedsiębiorcy);
- e) jaki będzie dochód właściciela od zainwestowanego kapitału;

f) czy firmie nie zabraknie gotówki w każdym z początkowych 12 miesięcy działalności oraz w późniejszym okresie.

Biznesmeni wychodzą z założenia, że gdy w grę wchodzi możliwość utraty zainwestowanego kapitału, nie można sobie pozwolić na amatorszczyznę i dyletanctwo. By podjąć profesjonalne ryzyko działalności gospodarczej, trzeba mieć maksimum pewności, że przedsięwzięcie zakończy się sukcesem. Sama intuicja przedsiębiorcy tutaj nie wystarcza. Trzeba ją wesprzeć danymi na temat rynku oraz racjonalną analizą, która pokaże, że planowane przedsięwzięcie będzie opłacalne. Ponieważ biznesplan umożliwia taką analizę, jest on szeroko wykorzystywany przez biznesmenów.

Przedstawiono jedynie schemat biznesplanu i ogólne wyjaśnienia, co należy zrobić, zanim zainwestujemy kapitał w dowolne przedsięwzięcie gospodarcze. Schemat ten można wykorzystać przy zakładaniu firmy, albo gdy chcemy opracować nową strategię dla już istniejącego przedsiębiorstwa. Jednakże sam schemat to zaledwie początek.

Kolejne działania to omówienie, co przedsiębiorca powinien zrobić na każdym etapie opracowywania biznesplanu:

- jak wykonać badania rynku dla swojej firmy;
- jak wybrać te fragmenty rynku, które firma może obsługiwać z największym zyskiem;
- jak opracować strategię marketingową dla przedsiębiorstwa;
- co warto zbadać, gdy wykonujemy analizę finansową projektu itd.

Czy warto opracowywać biznesplan dla własnego przedsiębiorstwa?

Biznesplan może się stać dla przedsiębiorcy narzędziem, które pomoże zawczasu ocenić, czy dane przedsięwzięcie ma szansę powodzenia. Biznesplan zastąpi wówczas, a raczej wesprze, intuicję biznesmena. W żadnym bowiem systemie gospodarczym sama intuicja i tzw. szósty zmysł przedsiębiorcy nie stanowią wyłącznej podstawy do podejmowania decyzji w interesach. Biznesplan pozwala o wiele dokładniej ocenić szansę powodzenia każdego przedsięwzięcia niż chałupnicza metoda prób i błędów, gdzie przedsiębiorcy liczą, że im się po prostu uda dostarczyć na rynek jakiś produkt, który będzie się sprzedawał. Zamiast działać – jak dotychczas – po omacku, licząc na szczęście, przedsiębiorca może odąd skorzystać ze sprawdzonego narzędzia, które pomoże mu zawczasu fachowo ocenić, jakie są szanse, że dany produkt rzeczywiście będzie kupowany na rynku.

Biznesplany przygotowuje się także dla ważnych przedsięwzięć podejmowanych (lub inicjowanych) przez instytucje administracji regionalnej, np. w związku z rozbudową (modernizacją) lokalnej infrastruktury, czy też kompleksowym programem aktywizacji regionu. Taki plan może zawierać następujące treści:

1. Charakterystykę regionu i pozycji gminy w regionie, w tym: stosunków demograficznych, potencjału gospodarczego, infrastruktury.

2. Problemy i cele rozwoju, a w tym: wizję (misję) gminy, koncepcje i kierunki rozwoju, uwarunkowania zmian.

3. Program zmian i charakterystykę przedsięwzięć rozwojowych.

4. Plan niezbędnych działań, w tym: metody zarządzania przewidywanymi zmianami, system kontroli i monitorowania oraz sposoby zapewnienia poparcia lokalnych społeczności.

5. Plan finansowy programu (przedsięwzięcia), w tym: budżety wraz ze źródłami finansowania.

6. Szanse i zagrożenia programu (przedsięwzięcia) oraz sposoby aktywizacji lokalnych atutów.

5.4. Opracowywanie i weryfikacja biznesplanu

Ponieważ plan powinien zapewniać efektywny rozwój przedsiębiorstwa i ograniczyć zakres niepewności oraz skutki ryzyka, stąd też opracowujący powinni dysponować wiedzą o metodach i technikach planowania, o metodach analizy rynku i o skutecznych działaniach w otoczeniu konkurencyjnym. Niezbędne są im także informacje o lokalnych uwarunkowaniach oraz o atutach i słabościach przedsiębiorstwa.

Niżej wymieniono główne treści wybranych (najważniejszych) części biznesplanu oraz nazwano techniki, które mogą być pomocne przy ustalaniu wielkości przyjętych w planie.

Syntezę (streszczenie) opracowuje się po przygotowaniu wszystkich pozostałych części planu. Głównym zadaniem tego wprowadzenia jest wskazanie na istotę i cel przedsięwzięcia (lub na kierunki i cele rozwoju przedsiębiorstwa), opisanie oczekiwanych (głównych) korzyści i opis stanu firmy po realizacji tego biznesplanu, a także nazwanie niezbędnych działań. To zwarte wprowadzenie (1–2 strony) powinno eksponować podstawowe cele i korzyści przewidzianych zmian oraz wskazywać na te procesy i uwarunkowania, które zapewniają uzyskanie założonych rezultatów.

W charakterystyce przedsiębiorstwa należy przedstawić podstawowe informacje o firmie – jej misji, tradycji, pozycji na rynku i w regionie, potencjale kadrowym i produkcyjnym – oraz zamieścić węzłowe informacje o sytuacji ekonomicznej w ostatnich latach. Przy opisie przedsiębiorstwa i charakterystyce jego zadań można – posługując się łańcuchem wartości M. Portera – wyodrębnić podstawowe i pomocnicze rodzaje działalności i poddać je odpowiedniej analizie.

Prezentacja przedsięwzięcia powinna zawierać jego genezę, uwarunkowania (zewnętrzne i wewnętrzne) oraz oczekiwane skutki.

Przy wprowadzaniu nowych wyrobów – w biznesplanie należy też określić ich wpływ na misję przedsiębiorstwa. Uzasadniając celowość tych produktów oraz

opisując ich właściwości (np. wpływ na przyszłą pozycję przedsiębiorstwa w branży), można wyodrębnić kluczowe czynniki powodzenia (KCP) lub też wyznaczyć ich charakterystykę za pomocą macierzy BCG i innych znanych metod stosowanych we współczesnych przedsiębiorstwach rynkowych. W tej części powinny też się znaleźć informacje o przewadze nowego produktu nad dotychczas oferowanym, o prawach patentowych, o przewidywanym cyklu życia produktu i planowanych zmianach skali wytwarzania, kierunkach i możliwościach doskonalenia produktów, serwisie gwarancyjnym itp.

Ze względu na szczególne znaczenie działań przedsiębiorstwa na rynku w biznesplanie powinny się znaleźć wiarygodne informacje dotyczące klientów, konkurencji, strategii sprzedaży oraz stosowanych technik marketingowych.

Punktem wyjścia jest charakterystyka (opis) rynku, na którą składają się m.in. takie ustalenia, jak:

- rodzaj zaspokajanych potrzeb;
- wizerunek nabywców produktów (usług);
- przewidywane zmiany w preferencjach konsumentów wyrobów firmy.

Kolejnym zadaniem jest opracowanie prognozy sprzedaży. W tym celu określa się wielkość potencjalnego zapotrzebowania, a następnie – po uwzględnieniu odpowiednich czynników redukujących – także wielkość rynku efektywnego. Na tej podstawie przyjmuje się prognozę sprzedaży na okres objęty biznesplanem.

Niezbędnym i ważnym elementem tej części planu jest opis strategii (czy też polityki) cen oraz działań, które zapewnią minimalizację kosztów, zapewnią dobre warunki płatności i umożliwią ewentualne stosowanie opustów cenowych.

Tworząc biznesplan, należy także określić i opisać niezbędne działania promocyjne (reklama, kontakty z klientami itp.) oraz sposoby efektywnej dystrybucji swoich produktów.

Kończącą, niejako sumującą, częścią charakterystyki działań rynkowych jest wykaz niezbędnych nakładów oraz charakterystyka i analiza celowości kosztów marketingu.

Część traktowana jako weryfikacja finansowa biznesplanu powinna odpowiadać na pytanie: jaka jest opłacalność (efektywność) przedsięwzięcia i jaka będzie sytuacja (kondycja) finansowa przedsiębiorstwa w okresie objętym planem i po osiągnięciu zaplanowanych celów? Inne ważne pytania to pytanie o wielkość kapitału niezbędnego do uruchomienia działalności, czy też do realizacji przedsięwzięcia oraz o rozmiary niezbędnego zewnętrznego wsparcia finansowego.

Stałymi składnikami planu finansowego są:

- rozmiary przychodów ze sprzedaży;
- przewidywane wydatki i koszty;
- przepływy finansowe;
- przewidywany rachunek wyników;

- plan finansowania działalności bieżącej wraz z wyliczeniem zapotrzebowania na środki obrotowe i kredyty krótkoterminowe;
- plan finansowania zakupów inwestycyjnych (z zasobów wewnętrznych, pożyczki bankowe, leasing itp.);
- przewidywany bilans.

W wypadku planów obejmujących dłuższe okresy (z reguły ponad jeden rok) należy opisać i uzasadnić założenia, na których oparto plan finansowy, np. takie jak:

- przewidywane zmiany w cenach (zakupu, sprzedaży) z uwzględnieniem stopy inflacji;
- zmiany w normach zużycia poszczególnych składowych kapitału i najważniejszych czynników produkcji (zużycie materiałów, stawki płac, normy produktywności itp.);
- terminy i sposoby płatności;
- oprocentowanie kredytów.

Skuteczny plan finansowy opiera się na budżetach poszczególnych funkcji lub wyznaczonych ośrodków odpowiedzialności. Najczęściej ustala się budżety dla działalności handlowej, obejmujące dochody (ze sprzedaży) i wydatki tej działalności (dystrybucji, reklamy itp.), dla działalności produkcyjnej, obejmujące tylko koszty wytwarzania (materiały, płace itp.), budżety służb zaopatrzenia (koszty standardowe zakupów i zapasów) oraz działalności administracyjno-zarządczej (wydatki i koszty działalności finansowo-księgowej, związane z funkcjonowaniem naczelnej dyrekcji itp.). W małych przedsiębiorstwach można się ograniczyć do wyznaczania budżetów dla działalności podstawowej oraz łącznie dla pozostałych dziedzin (zarządczej, handlowej itp.).

5.5. Wdrażanie i kontrola biznesplanów

Przewidziane w biznesplanie działania wdrożeniowe spełniają dwie funkcje – tworzą dodatkowy, rozszerzony system weryfikacji podstawowych założeń planu oraz stwarzają możliwości efektywnej aktywizacji i współdziałania szerszego grona pracowniczego.

Najbardziej złożone działania wdrożeniowe występują w wypadku nowych, wielkich inwestycji, przy uruchamianiu nowych wyrobów, przy generalnej modernizacji i rekonstrukcji przedsiębiorstwa. W tych sytuacjach niezbędne działania wdrożeniowe mogą przybrać formę odpowiednich planów wykonawczych, konstruowanych np. metodą planowania ciągłego (kroczącego), metodą siatek powiązań czynności oraz wyznaczania i analizy ścieżki krytycznej (metody PERT, CMP i inne).

Mniej złożone zadania mogą być przedstawiane w postaci odpowiednich harmonogramów, wykresów Gantta, lub też w formie najprostszej – jako wykaz zadań, czynności i terminów oraz osób odpowiedzialnych za ich wykonanie. Dla przykładu – w fazie kreowania przedsiębiorstwa będą to m.in. takie zadania, jak zabezpieczenie prawne i ubezpieczeniowe (pracowników, mienia, procesów), uzyskanie odpowiednich wpisów (do rejestru, wykazu itd.), zezwoleń. W obszarze sprzedaży będą to sposoby podwyższania kwalifikacji handlowców (szkolenie – zakres, terminy, odpowiedzialni) i doskonalenia systemu motywacji (terminy wprowadzania nowych form zachęt materialnych – odpowiedzialni) itd. Dla małych inwestycji będą to proste harmonogramy cyklu inwestycyjnego, uwzględniające takie fazy, jak: zakup, instalowanie, uzyskanie zakładanej wydajności technicznej.

Biznesplan powinien być systematycznie kontrolowany i oceniany. Kontrola w trakcie opracowywania planu powinna zapewnić spójność wszystkich jego części oraz określić dziedziny i granice odpowiedzialności. Kontrola ta ma zapobiec niekorzystnym odchyleniom i utrwalić tendencje pozytywne, a kontrola następcza (a posteriori) powinna umożliwić ocenę przyjętych rozwiązań oraz sprzyjać opracowaniu kolejnych planów.

Kontrolą powinny być objęte procesy realizacji węzłowych zadań w głównych obszarach planowania. Dotyczy to przede wszystkim planu finansów i budżetów, które powinny być oceniane w sposób systematyczny, np. co trzy miesiące, zadań związanych z opanowaniem nowych wyrobów oraz głównych działań marketingowych.

Dla celów kontroli należy wyznaczyć odpowiednie wskaźniki oraz przyjąć zasady interpretacji i oceny wyliczonych wartości tych wskaźników. Niezbędny jest także sprawny system informacji o pojawiających się odchyleniach (rozbieżnościach) w realizacji. Typowe niedostatki i zagrożenia dla biznesplanów oraz najczęściej występujące błędy i słabości w biznesplanach opracowywanych przez polskie przedsiębiorstwa można sprowadzić do niżej wymienionych:

1. Nazbyt ogólnikowo sformułowane cele główne i brak wyznaczonej hierarchii celów i zadań.
2. Niedostatecznie poznany i opisany rynek zbytu, nikła wiedza o konsumentach produktów firmy.
3. Brak analizy alternatywy i ryzyka, niedostrzeżenie potencjalnych zagrożeń dla planu.
4. niesprawdzone, niewiarygodne założenia do planu wydatków, szczególnie tych, które dotyczą cen, taryf, stóp procentowych.
5. Brak systemu realizacji (wdrażania) i kontroli oraz programu rewizji planu.

6. ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA. OCENA PROJEKTU I ZADANIA INWESTYCYJNEGO

6.1. Wybrane pojęcia i procedury

6.1.1. Rozwój przedsiębiorstwa jako kategoria ekonomiczna

Rozwój jest kategorią historyczno-filozoficzną i opisową niepodlegającą wartościowaniu. Źródłem rozwoju są zmiany, które identyfikuje się jako różnice między stanem rzeczy według określonych kryteriów (wyróżników) na początek i koniec ocenianego okresu. Ciąg zmian następujących po sobie, wzajemnie powiązanych i względnie trwałych, określa się jako proces. Rozwój jest zatem procesem.

W procesie rozwoju przedsiębiorstwa daje się wyróżnić kilka faz, które można już wartościować. Są to: **postęp, regres, stagnacja**.

Postęp to zmiany oceniane pozytywnie według przyjętych kryteriów.

Regres to zmiany oceniane negatywnie.

Stagnacja zaś oznacza brak zmian.

Z powyższego wynika, że podstawą kwalifikacji fazy rozwoju jest ocena zmian, które mogą być: rzeczywiste, pozorne, zamierzone, niezamierzone, racjonalne, nieracjonalne, godziwe, niegodziwe itd.

O rozwoju przedsiębiorstwa w fazie postępu można mówić wtedy, gdy występuje przewaga zmian (i skutków) planowanych i nieplanowanych ocenianych pozytywnie nad zmianami (i skutkami) planowanymi i nieplanowanymi ocenianymi negatywnie.

Najbardziej ogólnym celem przedsiębiorstwa jest planowanie i postęp. Praktyczne kryteria oceny postępu to:

- udział w rynku (zachowanie dotychczasowego udziału i wzrost);
- przyrost majątku firmy, bez wzrostu zadłużenia (sumy aktywów bilansu);
- zyskowność majątku (zysk netto odniesiony do aktywów, wyrażony w procentach);
- zyskowność sprzedaży (procentowy wskaźnik udziału zysku netto w wartości rocznej sprzedaży);
- wskaźniki oceny realizacji działań w zakresie planowanych inwestycji (produkcyjnych, w sieci dystrybucji i serwisu), w sferze przygotowania nowych wyrobów i ich wdrożenia, i na końcu – przyrost zysku netto.

Przetrawianie i postęp wymagają planowania i dokonywania zmian istniejącego stanu rzeczy w przedsiębiorstwie. Motywem wprowadzania zmian jest aktualna,

negatywna ocena wyników grożąca upadkiem lub/i dążenie do osiągnięcia pożądanego stanu firmy w przyszłości (np. zwiększenie udziału w rynku, a przez to osiągnięcie wyższej pozycji konkurencyjnej i wyższych zysków).

Zmiany wytrącają przedsiębiorstwo z równowagi, zakłócają jego bieżącą działalność, wymagają dodatkowych środków finansowych i zasobów, zwiększonego wysiłku organizacyjnego, obniżają bieżące wyniki finansowe, ale dają szanse przetrwania i postępu.

Przedsiębiorstwo osiąga najwyższe efekty ekonomiczne, znajdując się w stanie równowagi, ale po to, by osiągnąć postęp i przetrwać, samo musi się wytrącać z równowagi.

Wyróżnia się dwa kryteria równowagi organizacyjnej. **Pierwsze** z nich to minimum akceptacji ze strony uczestników organizacji (załogi) oraz akceptacja ze strony podmiotów otoczenia (odbiorcy, dostawcy, banki, administracja gospodarcza, kooperanci itd.). **Drugie kryterium** to optymalna alokacja zasobów. Jest to kryterium trudne do zastosowania w ocenie, dlatego że zasoby są na ogół mało elastyczne. Świadczy o tym między innymi bariera wyjścia z branży (sektora), którą można mierzyć stratami ponoszonymi przy zmianie rodzaju działalności (produkcji, usług).

Zbyt duże nasilenie zmian w krótkim okresie i wynikające stąd zakłócenia oraz koszty, a także nieodpowiedni wybór charakteru zmian w stosunku do wewnętrznych warunków przedsiębiorstwa i otoczenia, są głównymi przyczynami upadku firm. Wybór kierunków zmian oparty na ocenie ich bieżących i przyszłych skutków jest domeną planowania strategicznego.

6.1.2. Podstawy rozwoju przedsiębiorstwa

O **ekonomicznej podstawie rozwoju** będziemy mówić wówczas, gdy celem rozwoju jest poprawa efektywności przedsiębiorstwa lub zaoferowanie pośrednich korzyści ekonomicznych. W tym kontekście oceny podstaw rozwoju dokonuje się za pomocą porównania następujących wskaźników:

- przewidywanych kosztów inwestycji (PKI);
- przewidywanych zysków w stosunku do kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa (ZKF);
- przewidywanych kosztów w stosunku do budżetu funkcjonowania przedsiębiorstwa (KDF).

Można więc będzie określić wskaźnik zwrotu inwestycji – ROI (Return of Investments) za pomocą następującego wzoru: $ROI = PKI / (ZKF - KDF)$.

O **jakościowej podstawie rozwoju** będziemy mówić wtedy, kiedy celem rozwoju jest skorygowanie dysfunkcjonalności (niesprawności) przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia poprawy jakości jego funkcjonowania. Podkreślimy, że w tym

kontekście należy starać się wykorzystać ekonomicznie potencjalną przewagę, jaką daje określony czynnik rozwoju, tak aby móc przedstawić podejmującemu decyzję odpowiedni wskaźnik ROI.

O *strategicznej podstawie rozwoju* będziemy mówić w sytuacji, gdy celem rozwoju jest ukierunkowanie przedsiębiorstwa na wybrany cel strategiczny. Tego rodzaju podstawa rozwoju, mająca w istocie charakter polityczny, jest trudna do oceny ekonomicznej. Stąd też decyzje w sprawach nakładów inwestycyjnych może podejmować tylko kierownictwo najwyższego szczebla.

Ze względu na złożoność przedsiębiorstwa wielość jego części składowych oraz różne jego oblicza postrzegane w otoczeniu, prowadzenie działań dotyczących rozwoju bez przygotowania nie jest możliwe (z wyjątkiem sytuacji szczególnych).

Każde więc działanie tego rodzaju powinno się odwoływać do *abstrakcyjnego modelu przedsiębiorstwa*, będącego uproszczoną wizją rzeczywiście istniejącego przedsiębiorstwa.

6.1.3. Określenie strategii działania

O działalności dobrze zorganizowanej można mówić wtedy, kiedy jest ona wsparta konieczną i wystarczającą liczbą norm i procedur oraz jeśli pozwala doprowadzić do:

- wyraźnej identyfikacji działalności przynoszącej korzyści;
- podziału tych rodzajów działalności na określone operacje;
- podziału operacji na zadania elementarne.

Normy i procedury pozwalają odpowiedzieć w sposób standardowy na następujące pytania:

- co robić?
- kto to powinien zrobić?
- w jaki sposób to robić?
- jakie informacje są niezbędne, aby to zrobić?
- jakie metody zbierania informacji należy zastosować?
- jakie są oczekiwane rezultaty?
- jakie są wstępne warunki realizacji przedsięwzięcia?
- jakie są niezbędne środki?
- jakie kryteria / wskaźniki oceny rezultatów powinny być zastosowane? – itd.

Pytania te dotyczą krótkich, średnich i długich okresów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Gdy uzyskamy na nie odpowiedzi, będziemy mogli powiedzieć, że projektowane działania są możliwe do opanowania.

6.1.4. Analizy finansowe

Pieniądz jest jednym z czterech podstawowych zasobów przedsiębiorstwa, obok ludzi, środków produkcji i informacji.

Zarządzanie finansami odpowiada na trzy podstawowe pytania:

1. Jakie projekty działania i jakie inwestycje należy uprzywilejować?
2. Ile będą one kosztowały?
3. W jaki sposób będą one finansowane?

Analizy stosowane w praktyce

Dyrektor ds. finansowych musi analizować sytuacje i podejmować decyzje w trzech różnych dziedzinach:

- inwestycji,
- zarządzania kapitałami,
- finansowania.

Analizy i decyzje inwestycyjne

Chodzi tu o wybranie – spośród możliwych projektów – takiego lub takich, w które przedsiębiorstwo powinno inwestować. Jest jasne, iż wybory te mogą wynikać tylko z odpowiedzi na dwa następujące pytania:

1. Czy inwestycja rzeczywiście stanowi strategiczną szansę dla przedsiębiorstwa?
2. Czy przewidywany zwrot nakładów inwestycyjnych uzasadnia tę decyzję?

Analiza strategiczna

Wynika ona bezpośrednio z badania strategii przedsiębiorstwa i kontaktów dyrektora ds. finansowych z innymi członkami dyrekcji.

Analiza ekonomiczna

Polega na obliczeniu przepływu gotówki podczas realizacji poszczególnych projektów. Analiza ta pociąga za sobą stosowanie technik finansowych związanych z koniecznością realizowania przepływu (wpłat, wypłat) kwot dotyczących projektu. Techniki te koncentrują się na:

- koszcie przedsięwzięcia,
- strukturze kosztów stałych.

Analizy i decyzje dotyczące zarządzania kapitałami

Decyzje te warunkują przekształcenia i rozwój przedsiębiorstwa, a wynikają z badania zapotrzebowania na środki pieniężne i jego rozkładu w czasie.

Rachunki prognostyczne

W celu określenia niezbędnych sum kapitału w poszczególnych projektach finansisci muszą opracować *rachunki prognostyczne* na podstawie hipotez przepływów finansowych. Potrzeby finansowe wynikają z badań aktywów i pasywów przewidywanego bilansu.

Badania miejsc / sytuacji newralgicznych

Badania te zmierzają do ustalenia niezbędnych działań w wypadku, kiedy nie sprawdzą się przewidywane hipotezy. Rozważania konkretyzują się w postaci opracowania wielu scenariuszy mających na celu ustalenie zmiennej lub zmiennych rodzących poważne następstwa finansowe.

Analizy i decyzje finansowe

Stanowią one początek opracowania planu finansowego i polegają na określeniu najlepszych źródeł finansowania przedsięwzięć.

Zasoby wewnętrzne

Niektóre źródła finansowania mają charakter wewnętrzny dla przedsiębiorstwa i są podstawą samofinansowania. Pozwalają one decydować o:

- przyspieszeniu rotacji zapasów,
- skróceniu czasu ściągania należności,
- sprzedaży środków trwałych,
- opóźnieniu płatności dla dostawców,
- opóźnieniu spłaty pożyczek,
- obniżeniu lub pozbawieniu dywidend,
- obniżeniu kosztów stałych i zmiennych,
- poprawie wydajności,
- podwyższeniu cen.

Zasoby zewnętrzne

Chodzi tu o klasyczny obieg pieniędzy:

- pożyczki,
- emisję papierów wartościowych.

Informacje niezbędne i wynikowe

Dyrektor ds. finansowych musi dysponować informacjami dotyczącymi:

- tendencji rynku kapitałowego,
- zainteresowań finansistów oraz prasy ekonomicznej,
- tendencji makroekonomicznych,
- zmian w gospodarce, branży i u konkurencji,
- relatywnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku,
- silnych i słabych stron przedsiębiorstwa,
- celów i strategii przedsiębiorstwa,
- celów i strategii konkurentów,
- pozycji finansowej i struktur kapitału przedsiębiorstwa,
- pozycji finansowej i struktury kapitału konkurentów,
- rachunków wyników,
- bilansu,
- bilansu prognostycznego,
- obecnych i przyszłych potrzeb finansowych przedsiębiorstwa,

- stanu ryzyka,
- struktury kosztów przedsiębiorstwa,
- kosztów stałych,
- kosztów zmiennych,
- marż jednostkowych,
- progów rentowności,
- kluczy podziału kosztów na jednostki funkcjonalne.

Od dyrektora finansowego oczekuje się opracowania strategii finansowej przedsiębiorstwa, która powinna zawierać:

- 1) Syntezę analiz strategicznych i ekonomicznych każdego projektu lub inwestycji.
- 2) Rachunki prognostyczne i analizy miejsc / sytuacji newralgicznych.
- 3) Dobór sposobów finansowania.
- 4) Plany finansowe.

Strony zainteresowane (odbiorcy)

Dyrektor ds. finansowych musi brać pod uwagę opinie licznych partnerów. Wewnątrz przedsiębiorstwa musi utrzymywać ściśle kontakty z:

- dyrektorem naczelnym,
- wyższą kadram kierowniczą,
- szefem planowania strategicznego,
- szefami jednostek operacyjnych – prognozykami,
- dyrektorem ds. marketingu,
- dyrektorem ds. zasobów ludzkich,
- dyrektorem ds. produkcji,
- dyrektorem ds. systemu informacji.

Na zewnątrz dyrektor ds. finansowych musi utrzymywać kontakty z:

- bankami depozytowymi,
- bankami handlowymi,
- spółkami / korporacjami inwestycyjnymi,
- akcjonariuszami,
- analitykami finansowymi.

6.2. Warunki inwestowania w rzeczowy majątek trwały

Przedmiotem naszych rozważań będą tylko inwestycje w rzeczowy majątek trwały dotyczący produkcji, tj. rozszerzania zdolności produkcyjnych lub ich odtworzenia. Jest to tylko część inwestycji w majątek trwały, który może być też powiększony przez zakup patentów, licencji i wzorów użytkowych, nabywanie udziałów w innych firmach, a także przez inwestycje w sieć dystrybucji i serwisu, zakup gruntów, terenów itp.

Decyzje inwestycyjne dotyczące produkcyjnego majątku trwałego są uwarunkowane przez trzy grupy czynników:

- cykl życia popytu, technologii i wyrobu;
- udział przedsiębiorstwa na rynku;
- nasilenie konkurencji w sektorze działania przedsiębiorstwa.

Cykl życia popytu to okres od pojawienia się zapotrzebowania na produkt do jego zaniku bądź istotnego zmniejszenia się popytu. *W okresie tym wyróżnia się kilka faz:*

- 1) powstanie popytu (burzliwy okres powstawania nowej branży, walka kilku firm o przewodnictwo);
- 2) okres szybkiego wzrostu popytu (popyt przewyższa podaż, na rynku pozostają najsilniejsi konkurenci, którzy konsumują owoce zwycięstwa);
- 3) zwolnienie wzrostu popytu (nasylenie rynku);
- 4) dojrzałość (popyt zaspokojony, przewaga podaży nad popytem, zbędne moce produkcyjne);
- 5) zanikanie popytu (spadek popytu, czasami całkowity jego zanik lub popyt na poziomie odtworzeniowym i wynikającym ze wzrostu liczby ludności oraz dochodów).

Z punktu widzenia efektywności inwestycji ważne są: prognoza długości cyklu popytu i określenie fazy, w jakiej ten popyt się znajduje. Inwestowanie w fazie dojrzałości i zaniku popytu jest uzasadnione tylko wtedy, gdy istnieje możliwość eksportu do krajów, w których popyt znajduje się w fazie szybkiego wzrostu i cykl życia popytu jest dostatecznie długi.

Popyt na dany produkt w całym cyklu życiowym może być zaspokajany przez produkcję według jednej lub dwóch technologii, które nie eliminują się ze względów ekonomicznych lub przez ciąg zmieniających się technologii, z których kolejna eliminuje poprzednią. *W pierwszym* wypadku mówi się o stabilnej technologii lub technologiach (np. produkcja cementu – metody mokra i sucha), *w drugim* zaś o technologii zmiennej.

Inwestycje w stabilnych technologiach (przemysł szklarski, ceramiczny, hutniczy i inne) dotyczą przede wszystkim tzw. ogniwa wiodącego, tj. tej fazy lub faz procesu technologicznego, w których surowiec wejściowy do procesu uzyskuje najwięcej cech użytkowych wyrobu gotowego. Z reguły są to grupy maszyn lub ciągi urządzeń, które decydują o jakości wyrobu gotowego, wydajności pracy, zużyciu energii, zużyciu materiałów na jednostkę produkcji, a przez to o kosztach. Istotne zmiany pojawiają się rzadko, niekiedy raz na kilkanaście lat i te muszą być wprowadzone.

Cykl życiowy technologii zmiennych jest krótszy w porównaniu ze stabilnymi. Nasilenie zmian istotnych z punktu widzenia jakości produkcji i kosztów jest przy tym na tyle duże, że eksploatacja starej technologii grozi utratą dotychczasowej pozycji konkurencyjnej lub nawet eliminacją z rynku. *Ważną przesłanką decyzji*

inwestycyjnych w przypadku zmiennych technologii jest ocena atrakcyjności branży, w której działa przedsiębiorstwo. Wysokie koszty wprowadzania często zmieniających się technologii powodują, że kolejna inwestycja może być decyzją o wyjściu z branży.

Kryteriami oceny atrakcyjności danej branży na tle innych branż są:

- wielkość rynku,
- przewidywane tempo wzrostu rynku,
- dawna i przewidywana stopa zysku,
- sezonowość sprzedaży,
- zamrożenie kapitału obrotowego,
- kapitałochłonność produkcji,
- nasilenie konkurencji,
- bezpieczeństwo zaopatrzenia w surowce,
- elastyczność cenowa i dochodowa popytu.

Trzeci rodzaj technologii to tzw. twórcza technologia. Jest to technologia stabilna lub zmienna, która pozwala na wytwarzanie różnorodnych wyrobów w okresie jej cyklu życiowego. Ciąg produkcyjny do wytwarzania leków na bazie chemii nieorganicznej pozwala na produkowanie wielu nowych wyrobów, bez istotnych zmian w parku maszynowym. Ciężar inwestycji w tym wypadku przesuwa się na przygotowanie i uruchamianie produkcji nowych wyrobów.

Ważną zmienną decyzji inwestycyjnych jest udział przedsiębiorstwa na rynku. Zależność ta polega na tym, że wyższemu udziałowi przedsiębiorstwa na rynku towarzyszy wyższa stopa zysku (zysk od zaangażowanego kapitału). Zależność ta jest wykorzystywana przy budowie strategii inwestycyjnych firm. Przedsiębiorstwom o mniejszym udziale na rynku zaleca się na ogół bezpieczne ograniczanie inwestycji w technologii na rzecz zwiększania nakładów inwestycyjnych, w sferę dystrybucji i rozwój wyrobów oraz zwiększanie nakładów na promocję i reklamę.

6.3. Przygotowanie i ocena projektu inwestycyjnego

Rozpatrzmy ogólny przypadek inwestycji funkcjonującego przedsiębiorstwa, którego celami mogą być:

- rozszerzenie dotychczasowych zdolności produkcyjnych;
- odtworzenie istniejących zdolności produkcyjnych na wyższym poziomie technicznym i technologicznym produkcji;
- budowa zdolności produkcyjnych w nowej dziedzinie działalności (dywersyfikacja produkcji).

W cyklu przygotowania i realizacji projektu inwestycyjnego można wyróżnić następujące etapy i fazy prac analityczno-projektowych.

I. Etap przedinwestycyjny

Fazy:

1. Analiza i ocena celowości i kierunku inwestycji.
2. Wybór asortymentu produkcji i technologii.
3. Ocena efektywności przedsięwzięcia inwestycyjnego.

II. Etap realizacji inwestycji

Fazy:

1. Przygotowanie projektu techniczno-technologicznego przedsięwzięcia.
2. Negocjacje i zawieranie umów.
3. Realizacja projektu techniczno-technologicznego.
4. Szkolenie załogi i rozruch.

Etap przedinwestycyjny obejmuje przede wszystkim prace koncepcyjne i analityczne polegające na poszukiwaniu i wyborze efektywnych przedsięwzięć inwestycyjnych. **Motywacją do podejmowania decyzji inwestycyjnych są zazwyczaj:**

- osłabienie pozycji konkurencyjnej firmy spowodowane przyczynami techniczno-technologicznymi (wyższe koszty, niższa jakość wyrobu);
- dążenie do zwiększenia udziału w rynku i osiągnięcia korzyści skali produkcji;
- poszukiwanie możliwości wzrostu zysku w innych sektorach, które ma miejsce wtedy, gdy atrakcyjność sektora działania jest niska.

Faza analizy i oceny celowości i kierunku inwestycji powinna się rozpocząć od analizy sektora, w którym działa przedsiębiorstwo. Jest to poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: czy sektor działania jest perspektywiczny i atrakcyjny w porównaniu z innymi?

Kryteria oceny sektora to w istocie tematy oddzielnych analiz. Ich zestaw należy jeszcze rozszerzyć o konkurencję wyrobów z importu i możliwość eksportu wyrobów.

Szczególnie ważna jest analiza konkurencji wewnątrz sektora, w której należy:

- określić udziały w rynku co najmniej dziesięciu największych konkurentów i pozycję analizowanego przedsiębiorstwa na takiej liście;
- określić główne atuty konkurentów i na ich tle ocenić własną przewagę i niedostatki;
- sporządzić mapę grup strategicznych sektora i umieścić na niej własne przedsiębiorstwo.

W koncepcji grup strategicznych zakłada się, że sektor nie jest jednorodny z punktu widzenia stosowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa i ich grupy strategii. Stąd też **konkurencja nie jest walką każdego z każdym w sektorze, lecz między przedsiębiorstwami wewnątrz grupy strategicznej.**

Określenie grupy strategicznej pozwala na lepszą identyfikację konkurentów. **Celem inwestycji jest umocnienie w grupie strategicznej, do której należy przedsiębiorstwo lub przejście do innej grupy strategicznej.** Grupy strategiczne wy-

dziela się ze względu na zbieżność możliwie największej liczby kryteriów różniących strategie przedsiębiorstw (takich jak: jakość wyrobu, koszty produkcji, sieć dystrybucji, integracja pionowa, integracja pozioma i inne).

Tabela 1. Atrakcyjność sektora

Lp.	Kryterium oceny sektora	Waga kryterium od 1 do 3
1.	Wielkość rynku	2
2.	Przewidywana stopa wzrostu rynku	3
3.	Stopień koncentracji sektora	2
4.	Ostrość walki konkurencyjnej	3
5.	Wysokość barier wejścia	3
6.	Wysokość barier wyjścia	2
7.	Grożba pojawienia się substytutów	2
8.	Grożba pojawienia się nowych produktów	3
9.	Pewność zaopatrzenia	1
10.	Stabilność technologiczna	2
11.	Stabilność różnicowania produktów	1
12.	Elastyczność cenowa popytu	1
13.	Sezonowość	1
14.	Kapitałochłonność sektora	3
15.	Zagrożenia środowiska przyrodniczego	1
		30

Ilustracją analizy sektorowej mogą być poniższe przykłady, wzięte z praktyki gospodarowania małych firm.

Przedsiębiorstwo X wytwarza standardowe palety drewniane, świadczy usługi stolarskie (okna, drzwi), wykonuje deski podłogowe i suszy drewno, również na zamówienia klientów. Największy udział w sprzedaży ma produkcja palet – 80 procent. Produkcja palet jest bardzo prosta technologicznie i nie wymaga drogich maszyn. To spowodowało, że wykonywaniem palet zajęli się rolnicy w adaptowanych do tego celu pomieszczeniach gospodarskich. Odbiorcami palet są dwa duże przedsiębiorstwa, które wykorzystując konkurencję między licznymi producentami, doprowadziły do ukształtowania się ceny na bardzo niskim poziomie. Zyskowość sprzedaży palet w omawianym przedsiębiorstwie wynosi 0,8 procenta.

Wysoka jest również konkurencja w usługach stolarskich. Stanowią ją byli pracownicy upadłego państwowego zakładu przemysłu drzewnego, którzy otworzyli warsztaty stolarskie. Przy produkcji jednostkowej i małych seriach są konkurencyjni cenowo, pomimo niskiej mechanizacji prac. Lokalnej konkurencji nie ma tylko mechaniczne suszenie drewna. Przedstawiona skrótowo sytuacja przedsię-

biorstwa na rynku spowodowała niskie zyski w warunkach przewagi wyposażenia technicznego w porównaniu z konkurentami. Uświadomienie sobie tego faktu przez kierownictwo przedsiębiorstwa rozpoczęło proces poszukiwania zmian w dotychczasowej działalności. Stwierdzono przede wszystkim, że należy ograniczać produkcję palet ze względu na dużą siłę przetargową dwóch lokalnych odbiorców i liczną konkurencję przy prostej produkcji, wynikającej z niskiej bariery wejścia.

Stwierdzono także, że wystarczająca jest miejscowa baza surowcowa do produkcji i zapotrzebowania na usługi branży stolarskiej.

Tego rodzaju wnioski formułuje się w fazie analizy i oceny celowości i kierunku inwestycji. Wynikają one z krytycznej oceny tego, co i jak się produkuje. Wnioski nie zawsze prowadzą do podjęcia inwestycji, często może to być tylko zmiana asortymentu produkcji, przy wykorzystaniu istniejącego parku maszynowego.

Drugi przykład dotyczy drukarni, która specjalizuje się w produkcji etykiet. Jest to dobrze prosperująca firma, która działa tylko na rynku dwóch województw, gdzie nie ma konkurentów. Firma zleciła badania rynku etykiet na interesującym ją terenie siedmiu województw. Badania wykazały, że udział firmy na rynku tych województw wynosi tylko 0,6 procenta i może wzrosnąć do 15 procent przy zastosowaniu nowoczesnych technologii i metod marketingowych. Motywem podjęcia inwestycji było w tym wypadku dążenie do zwiększenia udziału na rynku firmy, która przy mniejszej skali produkcji nie miała konkurentów i osiągała wysokie zyski. Nie wystąpił tu problem poszukiwania asortymentu produkcji.

Druga faza prac analitycznych etapu przedinwestycyjnego dotyczy poszukiwania nowych wyrobów (usług) i technologii. Jeżeli prace analityczne firmy wykazały, że jej problemem jest asortyment produkcji, to w pierwszej kolejności rozpatruje się nowe dla firmy wyroby i usługi, które mogą być wytwarzane przy zastosowaniu istniejącego parku maszynowego i wykorzystaniu kwalifikacji załogi. W wypadku gdy potrzeba zmian wynika z technologii produkcji, przedmiotem analizy są porównania techniczno-ekonomiczne dostępnych sposobów wytwarzania.

Efektywność przedsięwzięcia inwestycyjnego w największym stopniu zależy od wielkości popytu i konkurencji. Stąd też najważniejszym elementem omawianej fazy jest *analiza rynku i konkurencji*.

W pierwszej kolejności należy określić obszar geograficzny rynku, na którym przedsiębiorstwo zamierza lokować produkcję. Obszar rynku określa się na podstawie posiadanych zdolności produkcyjnych z uwzględnieniem skali projektowanych inwestycji. Dodatkowo należy uwzględnić także koszty transportu wyrobów, nasilenie konkurencji na danym terenie, ośrodki skupiające klientów.

W celu oszacowania popytu na wyrób należy dokonać segmentacji rynku, tj. wydzielić jednorodne grupy klientów ze względu na przyjęte kryteria. Często kryteria te wyznacza dostępna statystyka.

Przy szacowaniu popytu na usługi w zakresie impregnacji drewna wydzielono trzy segmenty rynku:

- 1) budynki mieszkalne i rozbudowywane;
- 2) budynki mieszkalne z usługami;
- 3) budynki handlowe.

Podstawą określenia potencjalnego popytu na omawiane usługi była liczba decyzji budowlanych wydanych przez administrację terenową na obszarze województwa w ciągu roku. Statystykę zezwoleń na budowę urzędy prowadzą w sposób, który został przyjęty jako segmentacja rynku.

Ponieważ tylko część popytu potencjalnego przekształca się w popyt efektywny, należy określić czynniki, które będą decydowały o wielkości popytu potencjalnego, tj. o tym, jaki procent potencjalnego popytu będzie stanowić popyt efektywny.

W omawianym przypadku takimi czynnikami są:

- wydłużenie żywotności drewna przez impregnację ciśnieniową;
- niskie koszty impregnacji w stosunku do wartości drewna budowlanego;
- brak konkurencji na projektowanym obszarze działania firmy.

Uwzględniając powyższe czynniki, założono, że tylko 33 procent potencjalnego popytu segmentu budynków mieszkalnych i 25 procent popytu potencjalnego segmentu budynków przemysłowo-handlowych przekształci się w popyt efektywny.

Popyt efektywny, tj. liczba budynków pomnożona przez oszacowane zużycie drewna na jeden budynek w metrach sześciennych, określa zapotrzebowanie na usługi w zakresie impregnacji drewna w mierniku użytecznym dla dalszych analiz.

Kolejnym krokiem analizy jest prognoza sprzedaży. Minimalnym okresem prognozy, w wypadku inwestycji realizowanej za pomocą kredytu, powinien być okres jego spłaty.

Podstawowe czynniki, jakie powinny być rozważone przy budowie prognozy sprzedaży, to:

- nasilenie konkurencji, prognoza dochodów ludności;
- elastyczność cenowa i dochodowa popytu na analizowany wyrób;
- koniunktura gospodarcza;
- polityka państwa w obszarze związanym z analizowanym wyrobem (cła, import, popieranie eksportu, ulgi podatkowe itp.).

Analizę konkurencji przeprowadza się równoległe z analizą popytu. Istnienie konkurencji nie dyskryminuje projektu, podwyższa tylko wymagania w zakresie jakości wyrobu, poziomu kosztów, działań marketingowych.

Analiza konkurencji dotyczy:

- udziału głównych konkurentów w rynku;

- poziomu techniczno-technologicznego produkcji, kosztów jednostkowych i jakości wyrobów u konkurentów;
- warunków sprzedaży (raty, leasing, dowóz wyrobu do klienta, instalacja itp.);
- sieci dystrybucji konkurentów;
- nakładów na reklamę i promocję;
- terytorialnego nasilenia konkurencji.

Podsumowaniem analizy konkurencji powinien być wykaz atutów przedsięwzięcia i metod działania.

Prognoza sprzedaży stanowi podstawę do oszacowania nakładów inwestycyjnych, kosztów i oceny efektywności projektu inwestycyjnego.

Przy znanym procesie technologicznym wytwarzania wyrobu określa ona zwłaszcza:

- liczbę i rodzaje niezbędnych maszyn oraz powierzchnię produkcyjną;
- liczbę pracowników produkcyjnych i administracji;
- zapotrzebowanie na materiały, przedmioty kooperacji, energię, paliwa.

Ostatnią fazą prac analitycznych etapu przedinwestycyjnego jest ocena efektywności ekonomicznej przedsięwzięcia.

Kolejność prac w tej fazie jest następująca:

1. Oszacowanie nakładów inwestycyjnych dla przyjętej wielkości produkcji i obliczenie amortyzacji.
2. Obliczenie kosztów produkcji w podziale na: koszty stałe, koszty zmienne, koszt techniczny, całkowity koszt wytworzenia, koszt własny produkcji.
3. Obliczenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto i zmian tego zapotrzebowania dla okresu objętego analizą efektywności NPV.
4. Obliczenie zapotrzebowania na kredyt, sporządzenie harmonogramu spłaty rat kredytu i odsetek, przy założonych warunkach pozyskania kredytu. Analiza efektywności innych, poza krajowym kredytem, sposobów sfinansowania projektu (kredyt zagraniczny, leasing finansowy i operacyjny, pozyskanie środków finansowych na drodze udziałów). Analiza różnych wariantów montażu finansowego.
5. Sporządzenie tablicy strumieni pieniężnych netto do obliczenia NPV i IRR.
6. Sporządzenie rachunku wyników.
7. Analiza prognozy rentowności projektu, strefy bezpieczeństwa i wrażliwości projektu.
8. Ocena wypłacalności.

Ad. 1.

W ocenie efektywności inwestycji zakłada się najczęściej, że przyjęta wielkość produkcji jest równa sprzedaży, tzn. że nie występuje zapas wyrobów gotowych. Prognozowana wielkość sprzedaży i znana technologia produkcji pozwalają określić zapotrzebowanie na środki trwałe i oszacować wielkość nakładów inwestycyjnych.

W wypadku dużych wahań prognozowanej sprzedaży – w poszczególnych latach objętych prognozą – można przyjąć sukcesywne rozszerzanie zdolności produkcyjnych.

Dotyczy to oczywiście przypadków, gdy jest to technologicznie możliwe. Gdy prognozowany popyt nie wykazuje dużych wahań w poszczególnych latach, projektuje się zdolności produkcyjne odpowiadające największemu popytowi z okresu objętego prognozą.

Przy produkcji aparaturowej zadanie sprowadza się do wyboru linii technologicznej o zdolnościach produkcyjnych odpowiadających w przybliżeniu wielkości prognozowanej sprzedaży.

Istotnym czynnikiem, który może zmniejszyć wielkość nakładów inwestycyjnych, jest zakres kooperacji biernej. Większy udział kooperacji zmniejsza nakłady inwestycyjne, ale może wpłynąć na zwiększenie kosztów. Kooperację wybiera się na ogół wtedy, gdy – z założenia – maszyny niezbędne do produkcji wybranych elementów wyrobu nie będą w pełni wykorzystane przy projektowanej wielkości produkcji. Zbyt duży zakres kooperacji, zwłaszcza z jedną firmą, zagraża przejęciem produkcji wyrobu przez kooperanta. Zakres kooperacji powinien być zatem przedmiotem szczegółowych analiz.

Oszacowanie nakładów inwestycyjnych wymaga opracowania uproszczonego projektu organizacyjnego produkcji, wyliczenia zapotrzebowania na maszyny, powierzchnię produkcyjną i wyposażenie. Szczegółowej analizie powinny być poddane różne warianty realizacji procesu technologicznego oraz relacje poziomu technicznego maszyn, ich wydajności i cen. W tego rodzaju analizie znajdują zastosowanie wskaźniki techniczno-ekonomiczne oceny technologii, charakterystyczne dla różnych branż przemysłu.

Wybrany wariant realizacji procesu technologicznego jest podstawą do obliczenia amortyzacji. Ten ważny element kosztów i składową strumieni pieniężnych oblicza się na podstawie aktualnych stawek amortyzacyjnych.

Najczęściej występującym błędem omawianego rodzaju prac analitycznych jest niedoszacowanie nakładów inwestycyjnych. Nie dotyczy to na ogół nakładów związanych ze środkami trwałymi, których liczbę można dosyć precyzyjnie określić, a ceny są znane. Najczęściej niedoszacowanie dotyczy kosztów robót projektowych, opłat prawnych, kosztów uruchamiania produkcji.

Ad. 2.

Rachunek efektywności inwestycji wymaga oszacowania kosztów w wielu układach: rodzajowym, kalkulacyjnym, funkcyjnym, ekonomicznym (koszty stałe i zmienne). Punktem wyjścia jest układ rodzajowy, w którym szacuje się koszty proste, takie jak: materiały, energia, robocizna, transport, remonty i inne. Oszacowane koszty w układzie rodzajowym rozdziela się w pierwszej kolejności na stałe i zmienne.

Podstawą oszacowania kosztów materiałów bezpośrednich są normy jednostkowe zużycia, ceny i planowana wielkość produkcji. Normy zużycia jednostkowego, rodzaje materiałów i odnoszące się do nich wymagania jakościowe są składową technologii produkcji.

Koszty materiałów pośrednich (oleje, smary, farby) określa się najczęściej jako odsetek kwoty kosztów materiałów bezpośrednich.

Sumę kosztów materiałów bezpośrednich i pośrednich traktuje się jako koszt zmienny. Kwoty oszacowanych materiałów pośrednich wchodzi także do kosztów wydziałowych i administracyjnych.

Koszty energii elektrycznej oblicza się na podstawie określonych w technologii norm zużycia i planowanego, przy założonej zmianowości, efektywnego funduszu czasu pracy. Liczba punktów świetlnych w pomieszczeniach pozwala obliczyć koszty energii pośredniej w wydziałach produkcyjnych, pomieszczeniach administracyjnych i na terenie firmy.

Koszty transportu są wypadkową założeń organizacyjnych zaopatrzenia i zbytu. W razie założenia korzystania z obcych usług transportowych – szacunku dokonuje się na podstawie cen rynkowych jednego tonokilometra lub/i ceny jednej godziny pracy środka transportu. W wypadku własnego transportu są to koszty eksploatacyjne środków transportu.

Koszty robocizny szacuje się na podstawie:

- liczby pracowników wynikającej z projektu organizacyjnego firmy (przedsiębiorstwa);
- płac miesięcznych i godzinowych występujących na lokalnym rynku pracy;
- stawek obciążeń płac (ZUS i inne).

Koszty robocizny pracowników zatrudnionych bezpośrednio w produkcji traktuje się jako zmienne wtedy, gdy istnieje możliwość regulowania ich liczby w zależności od wielkości produkcji. W procesach aparaturowych nie jest to na ogół możliwe i przez to wszystkie koszty robocizny mogą być potraktowane jako stałe.

Ad. 3.

Drugą częścią nakładów inwestycyjnych jest kapitał obrotowy netto. Jest to zamrożona wartość środków obrotowych niezbędna do zachowania ciągłości produkcji i sprzedaży.

Bieżące zobowiązania zmniejszają zapotrzebowanie na kapitał obrotowy, dlatego ich kwotę należy odjąć od sumy zapotrzebowania wynikającej z pięciu przedstawionych w schemacie pozycji.

Obliczanie zapotrzebowania na kapitał obrotowy przebiega według takiego samego schematu dla wszystkich pozycji środków obrotowych.

W pierwszej kolejności należy przyjąć lub wyliczyć (gdy inwestycja dotyczy obiektu funkcjonującego) wskaźnik rotacji w dniach. Na jego podstawie oblicza się wskaźnik obrotu danego środka w skali roku.

Dzieląc odpowiednie koszty przez wskaźnik obrotu, otrzymuje się zapotrzebowanie na kapitał obrotowy.

Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto oblicza się wg następującego schematu:

1.	Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy z tytułu zapasów materiałowych	—	=	Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto
2.	Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy z tytułu produkcji w toku			
3.	Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy z tytułu zapasów wyrobów gotowych			
4.	Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy z tytułu należności			
5.	Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy z tytułu konieczności posiadania gotówki			
6.	Razem (1-5) Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy brutto			

Podstawą do obliczania kwot zapotrzebowania na kapitał obrotowy są:

- Dla należności: wskaźnik rotacji należności i koszty własne produkcji, pomniejszone o amortyzację. Amortyzację należy odjąć dlatego, że pozostaje w przedsiębiorstwie, a to znaczy, że nie tworzy zapotrzebowania na kapitał obrotowy.

- Dla produkcji w toku: wskaźnik rotacji produkcji w toku, który odpowiada długości planowanego cyklu produkcyjnego, koszt techniczny produkcji pomniejszony o amortyzację. Koszt techniczny jest sumą kosztów bezpośrednich (materiały bezpośrednie, robocizna bezpośrednia, energia rozliczana bezpośrednio, przerwoby) i kosztów wydziałowych.

- Dla wyrobów gotowych: wskaźnik rotacji zapasów wyrobów gotowych i całkowite koszty produkcji, bez amortyzacji. Całkowite koszty produkcji to suma kosztu technicznego i kosztów administracyjnych.

- Dla gotówki: wskaźnik rotacji gotówki i całkowite koszty produkcji, pomniejszone o wsad materiałowy i amortyzację.

- Dla zobowiązań: wskaźnik rotacji zobowiązań i wartość rocznych dostaw materiałów, energii, wody, gazu.

Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto szacuje się dla wszystkich lat okresu przyjętego dla wyliczenia zaktualizowanych wartości strumieni pieniężnych (NPV). W wypadku inwestycji finansowanych z kredytu jest to okres przewidywanej spłaty kredytu lub okres eksploatacji inwestycji.

Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto jest na ogół istotną składową strumieni pieniężnych ustalanych dla wyliczenia NPV.

Pełna kwota zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto występuje tylko w strumieniu pieniądza pierwszego roku obliczeń. W pozostałych latach okresu obliczeniowego NPV do wyliczenia strumieni pieniężnych przyjmuje się różnicę zapotrzebowania na ten kapitał, według wzoru:

$$RZ_{t+1} = Z_{t+1} - Z_t,$$

gdzie:

RZ_{t+1} – różnica zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto w roku następnym;

Z_{t+1} – zapotrzebowanie na kapitał obrotowy w roku następnym;

Z_t – zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto w roku poprzednim.

Ad. 4.

Obliczone nakłady inwestycyjne i zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto pozwalają na analizę sposobu finansowania przedsięwzięcia, a w szczególności, przy danej kwocie własnych środków inwestora, na określenie kwoty kredytu bankowego niezbędnego do sfinansowania projektu.

Przedmiotem analizy powinny być różne warianty montażu finansowego:

- kredyt banku krajowego i własne środki finansowe inwestora;
- kredyt banku zagranicznego z gwarancją banku krajowego i własne środki finansowe inwestora;

- leasing maszyn i urządzeń, kredyt banku krajowego i własne środki finansowe inwestora;

- aporty, leasing, kredyt.

Ad. 5.

Podstawowymi wskaźnikami oceny inwestycji są:

1. NPV – zaktualizowana wartość strumieni pieniężnych netto.

2. IRR – wewnętrzna stopa zwrotu.

Wartością przyjmowaną (zewnętrzną) w rachunku NPV jest stopa dyskontowa „ r ”. Wysokość tego parametru rachunku ustala się na poziomie skorygowanej stopy procentowej kredytów długoterminowych banków komercyjnych. Najczęściej do

stopy procentowej kredytów długoterminowych dodaje się pewien procent, jako wynagrodzenie za wysiłek organizatora przedsięwzięcia oraz ryzyko.

Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR) to taka stopa dyskontowa, przy której suma zaktualizowanych strumieni pieniężnych netto wynosi zero, czyli $NPV = 0$.

Oznacza to sytuację, w której inwestycja w okresie jej eksploatacji nie przynosi nadwyżki zaktualizowanych wpływów nad wydatkami. Duża dodatnia różnica między IRR i stopą dyskontową, przyjęta do obliczenia NPV, wskazuje najczęściej na wysoką efektywność projektu. Wewnętrzną stopę zwrotu można obliczyć metodą prób, dobierając stopę dyskontową, przy której zaktualizowane wpływy zrównają się z zaktualizowanymi wydatkami pieniężnymi. Lepiej jednak skorzystać z programu wyliczenia IRR, w który są wyposażone nawet kalkulatory.

Ad. 6.

Rachunek wyników w analizie efektywności inwestycji jest bardzo uproszczony, obejmuje tylko działalność operacyjną. Dla poszczególnych lat okresu eksploatacji lub kredytowania inwestycji sporządza się projekcję zysku netto według następującego schematu:

1. Przychód netto ze sprzedaży wyrobów (usług)
2. Koszty własne sprzedaży produkcji
3. Zysk brutto (1 – 2)
4. Podatek dochodowy
5. Zysk netto (3 – 4)

Wyliczony zysk netto pozwala określić zyskowność sprzedaży (stosunek procentowy zysku netto do wartości sprzedaży netto).

Porównanie tego wskaźnika – dla projektowanej inwestycji – ze wskaźnikami uzyskiwanymi przez inne przedsiębiorstwa branży i ze średnim wskaźnikiem w branży daje ważne informacje dotyczące oceny efektywności projektu.

Ad. 7.

Próg rentowności to wielkość produkcji, jaką przy założonej cenie przynosi dochód równy kosztom całkowitym.

Ilość lub wartość sprzedaży w progu rentowności wyższa od planowanej produkcji czyni projekt nieefektywnym ekonomicznie. Powyższe wskazuje na znaczenie różnicy między wartością planowanej produkcji i wartością produkcji w progu rentowności. Różnicę między wartością planowanej produkcji a wartością produkcji w progu rentowności wyrażoną w procentach nazywa się strefą bezpieczeństwa.

Ze względu na wahania sprzedaży, zawsze możliwe w gospodarce rynkowej, pożądany jest wysoki wskaźnik strefy bezpieczeństwa, na ogół większy od 30%.

Analizę progu rentowności prowadzi się, przyjmując kilka upraszczających założeń:

- wartość produkcji równa jest wartości sprzedaży, tj. nie występują zapasy wyrobów gotowych;
- koszty stałe są absolutnie stałe;
- koszty zmienne jednostkowe nie podlegają oddziaływaniu postępu techniczno-organizacyjnego; są stałe w całym okresie przyjętym do analizy;
- jednostkowa cena wyrobu nie ulega zmianie wraz z upływem czasu; wartość sprzedaży jest liniową funkcją ceny i ilości wyprodukowanych wyrobów lub świadczonych usług.

Istotnych informacji na temat oceny efektywności przedsięwzięcia i niebezpieczeństw z nim związanych dostarcza analiza wrażliwości projektu. Pokazuje ona, jak zmienia się próg rentowności pod wpływem zmian ceny, kosztów stałych i kosztów zmiennych.

Każdy z trzech wymienionych czynników poddaje się zmianom oddzielnie, tzn. przy założeniu stałości dwóch pozostałych, i oblicza się progi rentowności. Porównanie zmian wielkości produkcji w progach rentowności pozwala określić jeden z trzech czynników, na który próg rentowności reaguje najsilniej. Określony w ten sposób czynnik (cena, koszty stałe czy koszty zmienne) powinien być przedmiotem dodatkowych analiz i prognoz.

Ad. 8.

O wypłacalności, tj. możliwości spłaty rat kredytu i odsetek, świadczą dodatnie strumienie pieniężne w poszczególnych latach eksploatacji obiektu. Informacje o wypłacalności wzbogacają wskaźniki tworzone jako relacja zysku netto w każdym roku eksploatacji projektu do sumy rat kredytu i odsetek oraz łącznej kwoty zysku netto i amortyzacji odniesionej do sumy rocznych rat kredytu i odsetek.

6.4. Analiza przypadku. Charakterystyka projektowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego

Przedsiębiorstwo BED, spółka z o.o., działająca dotychczas w sferze handlu, rozpatruje celowość podjęcia produkcji elektronicznego urządzenia sterowania oświetleniem na dużych przestrzeniach (dzielnice miasta, obiekty przemysłowe). Wyrób jest nowością na rynku krajowym. Jego zastosowanie przynosi duże oszczędności energii elektrycznej.

Podjęcie produkcji wyrobu wymaga zakupu licencji w jednym z przedsiębiorstw holenderskich. Przedsiębiorstwo to jest skłonne udzielić licencji na wyrób, z ograniczeniem sprzedaży do rynku krajowego.

Inwestycja polegałaby głównie na zakupie licencji i urządzeń produkcyjnych oraz ich instalacji w zaadaptowanym do tego celu obiekcie inwestora. Przedsiębiorstwo BED posiada wstępnie uzgodnione zamówienia na wyrób, który powstanie w rezultacie inwestycji w liczbie 150 sztuk. Proponowane bardzo dogodne

warunki sprzedaży wyrobu, łączące efekty ekonomiczne działania urządzenia (oszczędność energii) z ratami spłat należności, powinny zaowocować nowymi, licznymi zamówieniami.

Za nieliczne działające w kraju urządzenia do sterowania oświetleniem, porównywalne z tym, którego produkcja jest przedmiotem analizy, użytkownicy zapłacili od 2000 do 3000 USD za sztukę. Urządzenia te zostały sprowadzone indywidualnie, tj. przez użytkowników. Na rynku wewnętrznym nie ma przedsiębiorstwa handlowego zajmującego się importem omawianego urządzenia. Żadne z przedsiębiorstw krajowych nie podjęło jeszcze produkcji urządzenia spełniającego takie same lub podobne funkcje.

Przewidywane źródła finansowania przedsięwzięcia inwestycyjnego

Przedsiębiorstwo BED działa od trzech lat w handlu zmechanizowanym sprzętem gospodarstwa domowego i uzyskuje przeciętne dla tej branży wyniki.

Wstępny szacunek nakładów inwestycyjnych wykazał, że przedsiębiorstwo nie będzie w stanie sfinansować przedsięwzięcia z własnych środków (z osiąganego zysku). Mogą one służyć co najwyżej do finansowania części kapitału obrotowego niezbędnego do uruchomienia projektowanej produkcji. W przedstawionej sytuacji inwestycja może być sfinansowana tylko za pomocą zewnętrznych środków finansowych. Przedsiębiorstwo interesuje efektywność różnych źródeł zewnętrznego finansowania projektowanej inwestycji, a w szczególności:

- a) długoterminowego kredytu krajowego banku inwestycyjnego;
- b) leasingu finansowego;
- c) długoterminowego kredytu dewizowego;
- d) połączenia leasingu urządzeń z kredytem długoterminowym na zakup licencji.

Przedsiębiorstwo jest otwarte na inne, poza wymienionymi, efektywne i realne rozwiązania problemu pozyskania środków finansowych na projektowaną inwestycję. Wstępne sondáže rynku kapitałowego wykazały, że:

1. Interesujący przedsiębiorstwo kredyt inwestycyjny na 5 lat można uzyskać w banku krajowym na 35 procent rocznie. Banki udzielają karencji spłaty rat kapitałowych na 1 rok. Odsetki są płatne kwartalnie z dołu.

2. Oprocentowanie długoterminowych kredytów dewizowych wynosi 18 procent; odsetki płatne kwartalnie z dołu. Można uzyskać karencję spłaty rat kapitałowych na 1 rok.

3. Urządzenia potrzebne do projektowanej produkcji można uzyskać w leasingu na 36 miesięcy przy oprocentowaniu wynoszącym 6 procent miesięcznie. Analizę efektywności zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji należy przeprowadzić, opierając się na aktualnym kursie walutowym USD na rynku krajowym.

Założenia techniczno-organizacyjne projektu inwestycji

Wyrób składa się z trzech bloków połączonych w metalowym korpusie. Każdy blok zawiera kilka podzespołów połączonych obudową metalową lub ramką. Strukturę wyrobu przedstawia załączony uproszczony schemat montażowy.

Elementy kompletacyjne wchodzące w skład podzespołów i występujące w wyrobie gotowym poza podzespołami można podzielić na dwie grupy:

1. Detale przeznaczone do wytwarzania w przedsiębiorstwie.
2. Elementy elektroniczne, które będą zakupywane u dostawców krajowych i zagranicznych.

Detale przewidziane do wytwarzania w przedsiębiorstwie to głównie obudowy bloków i ramki łączące oraz korpus główny i nietypowe złącza.

Typowy przebieg procesu technologicznego dla obudów, ramek i korpusu głównego to:

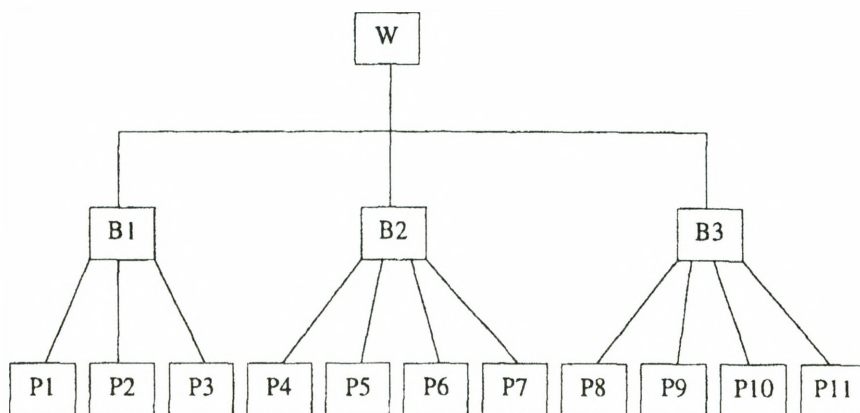
- 1) krawanie blach;
- 2) operacje tłoczenia (najczęściej 3–4 operacje);
- 3) obróbka powierzchniowa wytłoczonych detali, na którą składają się: wytrawianie wytłoczonych detali, malowanie (natrysk lub kipiela), wypalanie.

Procesy technologiczne produkcji nietypowych złączy przewidują:

- 1) cięcie profili metalowych,
- 2) wiercenie,
- 3) zgrzewanie,
- 4) toczenie,
- 5) szlifowanie.

W procesie technologicznym dominują operacje montażu podzespołów bloków i wyrobu gotowego, wykonywane na stanowiskach montażowych.

Uproszczony schemat montażowy wyrobu



Pracochłonność całkowitą montażu, przy zastosowaniu tradycyjnej technologii, szacuje się na około 900 stanowiskogodzin na jedną sztukę wyrobu.

Rozkład pracochłonności całkowitej montażu według faz jest następujący:

1. Montaż główny wyrobu (W) – 100;
2. Montaż bloków ogółem – 300 (B1 – 50, B2 – 125, B3 – 125);
3. Montaż podzespołów ogółem – 500 (P1 – 50, P2 – 50, P3 – 50, P4 – P7 po 25, P8 – 50, P9 – 50, P10 – 50, P11 – 50).

Razem – 900

Przez tradycyjną technologię rozumie się kompletację elementów i detali na typowych stanowiskach montażowych i lutowanie.

Zastosowanie linii do ciągłego lutowania, które oznacza oddzielenie operacji montażu detali i elektronicznych elementów od lutowania, pozwala zmniejszyć pracochłonność montażu podzespołów o 50 procent i montażu bloków o 30 procent.

Istnieją zatem dwa warianty realizacji procesu technologicznego: tradycyjny i nowocześniejszy, z zastosowaniem linii do ciągłego lutowania.

Przeprowadzone analizy i informacje uzyskane z podobnych firm wykazały, że zużycie materiałów bezpośrednich i pomocniczych na jednostkę wyrobu jest przy obydwu sposobach w przybliżeniu jednakowe.

Zużycie elementów komplekcyjnych i pracochłonność produkcji detali

Podstawową część kosztów materiałowych wyrobu tworzą elementy elektroniczne, które będą zakupywane u krajowych i zagranicznych producentów.

Za podstawę opracowania tych informacji przyjęto szczegółowy schemat montażowy wyrobu, szacunkowy procent wybrakowanych elementów i aktualne ceny. Przyjęto także, że materiały pomocnicze zużywane przy montażu stanowią 5 procent wartości elementów elektronicznych.

Do połączenia elementów elektronicznych w podzespoły, a tych w bloki, i do montażu głównego wyrobu niezbędne są oryginalne płytki, ramki, korpusy i złącza. Są to detale. Przyjęto, że materiały pomocnicze stanowią 10 procent kosztów materiałowych bezpośrednich.

Nakłady inwestycyjne

Wysokość nakładów inwestycyjnych będzie zależała od wybranego wariantu realizacji procesu technologicznego.

Rozpatrując efektywność nakładów inwestycyjnych, należy uwzględnić możliwość wykonywania detali w kooperacji. Jest to praktycznie trzeci wariant realizacji inwestycji.

Zapotrzebowanie na maszyny i stanowiska montażowe wynikać będzie z obliczeń organizatorskich, przyjętego wariantu realizacji inwestycji i prognozy sprzedaży.

Pozostałe założenia kosztowe

Do wyliczenia kosztów robocizny bezpośredniej należy przyjąć stawki godzinowe wynikające z aktualnego przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego pięciu działów gospodarki narodowej i obowiązujące obciążenia płac.

Zakładamy, że jedno stanowisko montażowe z lutowaniem będzie zużywać 2 kWh energii elektrycznej, a bez lutowania 0,5 kWh.

Linia ciągłego lutowania będzie zużywać 30 kWh i uruchomiona raz w tygodniu na 8 godz. wykona operacje lutowania tygodniowego montażu.

Zużycie energii elektrycznej przez pozostałe urządzenia produkcyjne szacuje się na 10 000 kWh miesięcznie.

Koszty administracji i zbytu szacuje się na 20 procent płac bezpośrednich (bez narzutów), a koszty remontów na 10 procent miesięcznej amortyzacji maszyn i urządzeń.

7. ZATRUDNIENIE I WYDAJNOŚĆ PRACY ORAZ WYNAGRODZENIA

7.1. Zatrudnienie

Ważnym problemem makroekonomicznym, jak również mikroekonomicznym jest kwestia zatrudnienia. Jego drugą stroną jest zagadnienie bezrobocia. Oba te problemy wiążą się z realizacją dwóch celów makroekonomicznych: zapewnienia wysokiego zatrudnienia w gospodarce, a tym samym osiągnięcia niskiego poziomu bezrobocia. W wymiarze zaś mikroekonomicznym znajdują one wyraz w konkretnych rozwiązaniach na rynku pracy oraz w polityce kadrowej przedsiębiorstw.

Problemy te stały się obszarem dociekań wielu teorii ekonomicznych. Znajdują się one również w polu koncepcji oraz realizacji polityki gospodarczej państwa oraz polityki kadrowej na szczeblu przedsiębiorstwa.

7.1.1. Istota zatrudnienia, jego stan oraz struktura

Problematyka zatrudnienia, aby zrozumieć jej istotę, wymaga rozpoznania zakresu pojęciowego tej kategorii, skonkretyzowania jej o uwarunkowania oraz rozpatrzenia na płaszczyźnie: zasoby siły roboczej a rynek pracy.

Zatrudnienie (utożsamiane często z pracą, robotą, zajęciem, czy też czynnością) jako kategoria makroekonomiczna charakteryzuje się znaczną złożonością i specyfiką.

W wymiarze gospodarki narodowej zatrudnienie wyraża określoną liczbę osób wykonujących pracę na podstawie obowiązujących norm prawnych i ujmowanych w statystykach zatrudnienia, ubezpieczeń i organizacji związkowych. Istotę kwestii zatrudnienia wyjaśniają i przybliżają pojęcia **pracy**, **siły roboczej** oraz **zatrudnionych (pracujących) i bezrobotnych**. Są one immanentną częścią każdej gospodarki.

Praca to celowa działalność człowieka, w której toku przekształca on za pomocą narzędzi pracy (czyli maszyn, urządzeń, środków technicznych) przedmioty pracy i przystosowuje je do swoich potrzeb, oraz świadczenie określonych usług materialnych i niematerialnych. Polega na wydatkowaniu określonej energii mięśni lub mózgu. Może mieć przy tym charakter prosty, co wyraża się głównie wysiłkiem fizycznym – i złożony – jeśli łączy wysiłek fizyczny ze znacznym wysiłkiem umysłowym. Pracę można także określić jako proces zespalaający trzy elementy: czynność – przedmioty pracy – narzędzia pracy.

Praca odgrywa w życiu człowieka, a także społeczeństwa, doniosłą rolę. Jest ona pochodną pełnionych przez nią funkcji, a mianowicie ekonomicznej, dochodowej i społecznej.

Istotą **funkcji ekonomicznej** jest to, że praca, będąc najbardziej aktywnym czynnikiem procesu gospodarczego, przyczynia się do tworzenia produktu społecznego i wzrostu dobrobytu społecznego.

Z kolei **funkcja dochodowa** pracy wynika z tego, że praca jest podstawowym środkiem uzyskiwania dochodów niezbędnych do życia. Jest ona także wyrazem uczestnictwa ludzi zarówno w tworzeniu, jak i podziale dochodu.

Natomiast **funkcja społeczna** pracy przejawia się jako środek zaspokojenia aspiracji zawodowych i społecznych.

Istotną stroną pracy jest motywacja do niej, tak aby była ona sprawna i wydajna. Określają ją czynniki pobudzające do działania lub podtrzymujące to działanie i nadające mu kierunek, jeśli już zostało wzbudzone. Dają się one ująć we wzajemnie powiązany zespół, który określa się jako system motywacji. W nim dostrzega się jednocześnie główny element każdego systemu gospodarowania, bowiem wpływa na jego funkcjonowanie jako siła sprawcza. Zagadnienie motywacji pracy trzeba postrzegać w ujęciu materialnym, psychologicznym i systemowym.

Ujęcie materialne to traktowanie pracy jako głównego środka uzyskania dochodów i zaspokojenia potrzeb człowieka. Z kolei w ujęciu psychologicznym praca jest traktowana jako cel sam w sobie. Natomiast w ujęciu systemowym pracę traktuje się integralnie, czyli zarówno jako środek osiągania korzyści materialnych, jak i cel sam w sobie. Zagadnienie motywacji pracy, będąc bardzo ważnym dla zarządzania i kierowania zasobami pracy, znalazło wyraz w wielu teoriach motywacji do pracy i konstrukcjach modeli motywacyjnych, spośród których najbardziej znaczące to modele oparte na hierarchii potrzeb oraz hierarchii wartości i oczekiwań.

Siła robocza to grupa ludzi występująca na podażowej stronie rynku pracy, którą tworzą ci, którzy znaleźli zatrudnienie (pracujący) oraz ci, którzy aktywnie poszukują pracy, a także część tych, którzy nie pracują i nie poszukują pracy.

Do siły roboczej są zaliczani zarówno **ludzie czynni, jak i bierni zawodowo**.

Czynni zawodowo to zarówno zatrudnieni (pracujący), jak i bezrobotni.

Zatrudnieni (pracujący) to te osoby, które podjęły pracę na podstawie umowy z pracodawcą na zasadzie najmu, mianowania lub współużytkowania środków produkcji.

Bezrobotnymi są zaś ci ludzie, którzy nie pracują, ale chcą pracować i poszukują pracy.

Bierni zawodowo to natomiast wszyscy ci (poza czynnymi zawodowo), którzy mogliby pracować, ale nie pracują i nie poszukują pracy. Zalicza się do nich: matki wychowujące dzieci, uczniów starszych klas szkół średnich oraz studentów. Ta grupa ludzi charakteryzuje się tym, że w każdej chwili mogą wejść na rynek pracy i powiększyć siłę roboczą.

Pożądanym stanem zatrudnienia jest zatrudnienie pełne. Oznacza ono taki stan, kiedy wszyscy poszukujący pracy mogą ją znaleźć w normalnym czasie. Nie oznacza to, że stopa bezrobocia równa się zeru i na rynku pracy nie ma ludzi jej poszukujących.

7.1.2. Uwarunkowania zatrudnienia i jego struktura

Zatrudnienie w skali makroekonomicznej jest uzależnione od szeregu uwarunkowań, głównie demograficznych, społecznych oraz ekonomicznych.

Uwarunkowania demograficzne wpływają bezpośrednio na wielkość i strukturę zasobów siły roboczej. Są one pochodną zastosowania kryterium naturalnego, a więc kwestii wiążących się z rozwojem organizmu ludzkiego. Wiążą się ściśle z uwarunkowaniami demografii, fizjologii, biologii, biochemii, ekologii. Stąd też obejmują takie zjawiska, jak: rodność, płodność, umieralność ogólna i umieralność niemowląt, przyrost naturalny, migracja (emigracja i imigracja) ludności. Uwarunkowania te narzucają jednocześnie określone rygory i normy dotyczące zasilania siły roboczej w strumienie dóbr i usług oraz sposoby jej użytkowania w procesach gospodarowania i poza nimi.

Z kolei **uwarunkowania społeczne** są związane z osiągniętym poziomem rozwoju społecznego oraz realizowaną polityką społeczną. Wiążą się one z takimi kwestiami, jak: wymiar czasu pracy, zakres świadczeń społecznych, warunki przechodzenia na emeryturę oraz rentę, dostępność kształcenia, skala zatrudnienia i skala bezrobocia, zakres i formy pomocy społecznej i charytatywnej, możliwości podjęcia pracy w niepełnym wymiarze, warunki współpracy z innymi ludźmi i inne. Są one wynikiem prawnych, politycznych oraz kulturowo-oświatowych regulacji między pracownikami a pracodawcami oraz stosunków wynikających z podziału efektów pracy i konsumpcji. Ta grupa uwarunkowań charakteryzuje się tym, że sprzyja komunikowaniu się ludzi, kształtowaniu ich zachowań i działań oraz pełnieniu przez nich określonych ról. Zabezpiecza ona również interesy ludzi.

Najważniejszą grupę uwarunkowań zatrudnienia stanowią **uwarunkowania ekonomiczne**, które są zdeterminowane przede wszystkim poziomem i strukturą produktu narodowego, a w konsekwencji możliwościami wzrostu gospodarczego. Z punktu widzenia tych uwarunkowań zatrudnienie jawi się jako ważny czynnik produkcji, źródło dochodów pracowniczych w formie płac oraz czynnik kształtowania równowagi gospodarczej. Wyrażają one także z jednej strony stopień już osiągniętej efektywności gospodarowania zasobami siły roboczej, z drugiej zaś jednocześnie jej pożądaną poziom. Charakteryzują one także całokształt wymiernych nakładów materialnych ponoszonych na siłę roboczą oraz uzyskanych przez nią rezultatów.

Istotną kwestią **zatrudnienia** jest jego **struktura**. Zależy ona od wielu uwarunkowań o charakterze demograficznym, społecznym, ekonomicznym, a także techniczno-technologicznym. Wpływ pewnych grup uwarunkowań na strukturę zatrudnienia ujawnia pewne prawidłowości.

I tak, pod wpływem techniki, technologii, wydajności pracy oraz poziomu płac realnych zaobserwowano tendencje kształtowania się struktury zatrudnienia, charakteryzujące się tym, że:

- w sytuacji coraz bardziej zaawansowanego rozwoju gospodarczego następuje bezwzględny i względny spadek zatrudnienia w rolnictwie;
- w sytuacji postępującego uprzemysłowienia gospodarki następuje bezwzględny i jednocześnie – do pewnego momentu – względny wzrost zatrudnienia w przemyśle, co jest wynikiem przepływu do tego sektora pracowników z rolnictwa i różnic w osiągniętej w tych sektorach wydajności pracy;
- ograniczenie zatrudnienia w rolnictwie i z czasem ustabilizowanie zatrudnienia w przemyśle wywołuje jednocześnie – dzięki osiągnięciom techniki i technologii – wzrost zatrudnienia w sektorze usług.

Prawidłowości te w literaturze ekonomicznej są nazywane prawem C. Clarka, A. Fishera i J. Fourastie'go. Określony na ich podstawie model wzorcowej struktury zakłada, że w warunkach stabilizacji gospodarczej struktura zatrudnienia powinna charakteryzować się 4–8-procentowym zatrudnieniem w rolnictwie, 29–31-procentowym zatrudnieniem w przemyśle i około 70-procentowym zatrudnieniem w usługach. W rzeczywistości gospodarczej poszczególnych krajów gospodarki rynkowej mamy jednak do czynienia z odstępstwami od tego modelu. Spowodowane jest to przede wszystkim różnicami poszczególnych gospodarek pod względem poziomu i tempa wzrostu gospodarczego oraz wdrażania pożądaných technik i technologii, a w konsekwencji zróżnicowaniem szans na osiągnięcie nowoczesnej struktury zatrudnienia. Wpływ na ujawnienie odstępstw od pożądaney struktury zatrudnienia mają także różnice w obecnym poziomie rozwoju, jego szybkości i warunkach kształtowania. Dążąc do osiągnięcia wzorcowey struktury zatrudnienia, należy jednocześnie mieć świadomość tego, że nie jest ona propozycją ostateczną, lecz taką, która może ulec weryfikacji, jeśli ujawnią się nowe zjawiska i procesy.

7.1.3. Zasoby siły roboczej na rynku pracy i polityka ich kształtowania

Z ekonomicznego punktu widzenia dla każdej gospodarki ważne jest zagadnienie gospodarowania jej zasobami, w tym zasobami siły roboczej. Wymaga ono jednak uwzględnienia jej specyfiki, a więc zastosowania, obok kryteriów ekonomicznych, jednocześnie kryteriów naturalnych (demograficznych, fizjologicznych, biochemicznych i ekologicznych) i społecznych (w tym prawnych, kulturowych

i oświatowych). Sprowadza się ono do przygotowania siły roboczej do pracy, jej wykonania oraz zużycia lub użytkowania rezultatów jej zastosowania, co przejawia się realizacją czterech procesów, a mianowicie: odnowy siły roboczej, przyrostu siły roboczej, alokacji siły roboczej oraz jej wykorzystania.

Przez **odnowę siły roboczej** należy rozumieć co najmniej utrzymywanie stałej liczby ludzi o odpowiednim poziomie wiedzy i strukturze kwalifikacji oraz zdolności do wykonywania pracy. Oznacza to jednocześnie konieczność zastępowania tych, którzy ubywają z tej zbiorowości. Odnowa siły roboczej wiąże się ściśle z zapewnieniem zasilania siły roboczej w odpowiednie strumienie dóbr i usług. Jeśli będą one niedostateczne, to będziemy mieć do czynienia z niepełnym jej odnowieniem, co jednocześnie będzie oznaczać pogorszenie jej jakości oraz obniżenie efektywności jej funkcjonowania w układzie gospodarczym i społecznym.

Z kolei **przyrost siły roboczej** wyraża proces zwiększenia ilości i poprawy jakości zasobów pracy. Pożądane ze względu na odnowę zasobów siły roboczej byłyby zmiany umiarkowane i równomiernie rozłożone w czasie. Dostosowanie ich do warunków, możliwości, cech i celów rozwoju społecznego i gospodarczego jest jednak zabiegiem trudnym ze względu na dużą żywiołowość zmian demograficznych, charakteryzujących się znacznymi wahaniami przyrostów demograficznych. W tej sytuacji kształtowanie poziomu i rodzaju kwalifikacji siły roboczej poprzez system edukacji jest przedsięwzięciem o ograniczonych efektach.

Natomiast **alokacja siły roboczej**, sprowadzająca się do jej pożądanego rozmieszczenia w realnej gospodarce rynkowej, dokonywana jest za pośrednictwem rynku. Jako taka winna być dostosowana do rozmiarów i struktury efektywnego popytu ujawnianego na rynku pracy, a więc dostosowana do rozmiarów produkcji dóbr i usług, na które istnieje popyt oraz do infrastruktury technicznej i społecznej. Powinna ona zagwarantować absorpcję siły roboczej na poziomie efektywnego popytu, ograniczyć jej marnotrawstwo oraz zwiększyć dyspozycyjność i mobilność. Wymaga przy tym postrzegania w kontekście rozwoju w krótkim, średnim i długim okresie. Alokacja siły roboczej za pośrednictwem rynku pracy – czemu sprzyjać powinna sprawna informacja o sytuacji na nim i jego możliwościach – oznacza wzięcie pod uwagę wszystkich aspektów społecznego podziału pracy, co winno znaleźć wyraz w ukształtowaniu odpowiedniej struktury przestrzennej, sektorowej, działowej, gałęziowej, branżowej, podmiotowej i asortymentowej, które względem siebie powinny być komplementarne. Z powodu zaś wysokiej zmienności procesów produkcyjnych, procesów inwestycyjnych oraz kreacji ciągle nowego popytu i nowych potrzeb alokacja siły roboczej wymaga wysokiej jej elastyczności. Oznacza to, że musi ona charakteryzować się mobilnością przestrzenną oraz wysokim poziomem dyspozycyjności zarówno poziomej – to jest możliwością zastosowania na tym samym poziomie kwalifikacji, jak i pionowej – to jest możliwością zastosowania do prac wymagających wyższych kwalifikacji.

Wykorzystanie siły roboczej jest istotnym elementem procesu gospodarowania czynnikiem ludzkim w przedsiębiorstwie. Sprawdza się ono w praktyce do zarządzania – będącymi w dyspozycji przedsiębiorstwa – zasobami pracy, to jest zatrudnionymi w przedsiębiorstwie ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do osiągania przez przedsiębiorstwo celów, na podstawie dyspozycyjnych zasobów i efektywnego ich wykorzystania. Opiera się ono na przyjętym i społecznie uznawanym zbiorze zasad, metod, narzędzi i procedur. W szerokim rozumieniu wykorzystanie siły roboczej obejmuje: planowanie zasobów kadrowych, dóbr i selekcję pracowników, ich szkolenie i rozwój oraz sposób zaangażowania, a także ocenę wykonywanych zadań i kwestię wynagrodzeń.

Gospodarowanie zasobami siły roboczej w warunkach realnej gospodarki rynkowej dokonuje się poprzez rynek pracy, który jest rynkiem niedoskonałym. Charakteryzuje go to, że:

- pracodawcy nie stanowią jednolitej zbiorowości – są nimi bowiem: prywatni przedsiębiorcy niezmonopolizowanego sektora gospodarki narodowej, przedsiębiorcy sektora drobnotowarowego, przedsiębiorcy monopoliści krajowi i ponadnarodowi oraz przedsiębiorcy państwowi;

- siła robocza jest również niejednolita – obejmuje ona robotników niewykwalifikowanych, wykwalifikowanych, pracowników umysłowych, specjalistów i ekspertów oraz kadre kierowniczą;

- infrastruktura rynku pracy jest nowoczesna – to jest obejmuje administrację państwowych służb zatrudnienia, wyposażonych w nowoczesną aparaturę informatyczną i dysponujących pełnym zestawem danych o wielkości, strukturze i dynamice popytu oraz podaży siły roboczej, która jednak nie eliminuje w pełni wszystkich zatorów w przepływach informacji uniemożliwiających pełne dostosowanie podaży do popytu siły roboczej.

Rozpoznanie realnego rynku pracy w gospodarce narodowej opartej na mechanizmach rynkowych wymaga scharakteryzowania każdej jego strony, to znaczy zarówno **strony podażowej**, jak i **popytowej**. W wyniku ich wzajemnego oddziaływania na siłę roboczą jest osiągany w gospodarce narodowej określony poziom zatrudnienia zapewniający równowagę na globalnym rynku pracy, to jest następuje zrównanie globalnej podaży pracy z globalnym popytem na nią, przy określonym poziomie płac i występowaniu tzw. bezrobocia dobrowolnego.

Podażową stronę rynku pracy tworzy określona liczba ludzi w wieku zdolności do pracy, posiadająca taką zdolność i gotowa podjąć pracę za oferowaną płacę w określonym czasie na danym rynku pracy. Zaznaczyć w tym miejscu trzeba, że ludzie w wieku zdolności do pracy nie muszą być jednocześnie zdolnymi do pracy. W praktyce liczba ludności w wieku zdolności do pracy jest większa od liczby ludności, która taką zdolność posiada. Wynika to z tego, że część ludzi zdolność do pracy utraciła z wyboru lub przymusu i jest bierna zawodowo. Wiekiem zdolności do pracy jest w Polsce wiek 18–64 lata dla mężczyzn i 18–59 lat dla kobiet.

Czynnikami określającymi podaż pracy są m.in.: stopa przyrostu rzeczywistego ludności; relacja ludności w wieku aktywności zawodowej do ludności pozostałej; czas spędzony poza pracą przez jednostki w wieku aktywności zawodowej (szkoła, armia, więzienie); odsetek kobiet w wieku zdolności do pracy; stopa ich aktywności zawodowej wynikająca ze zwyczajów i tradycji panujących w danym społeczeństwie; ustawowa długość tygodnia pracy; organizacja, wykorzystanie i zmienność pracy; poziom i rodzaj kwalifikacji ludności; koszty zdobycia kwalifikacji; poziom płac realnych; stosunek czasu pracy do czasu wolnego; stosunek emigrantów do imigrantów w wieku zdolności do pracy; poziom konsumpcji przy przeciętnej płacy; dynamika przyrostu przeciętnej płacy; poziom i struktura popytu na siłę roboczą.

Z kolei **popytową stronę rynku pracy** tworzy liczba ludzi w wieku zdolności do pracy i taką zdolność posiadająca, na których jest zapotrzebowanie przy danej cenie i w określonym czasie ze strony pracodawców. Popyt na rynku pracy wyznaczają rzeczywiste możliwości zatrudnienia siły roboczej. Określają je:

1) czynniki organizacyjno-technologiczne, takie jak: liczba i rodzaj pracodawców oraz stopień wykorzystania zdolności wytwórczych, którymi dysponują; poziom techniki i technologii w przedsiębiorstwie oraz sposób zarządzania nimi;

2) czynniki kosztowo-dochodowe, takie jak: relacja przeciętnych płac na rynku pracy do kosztów siły roboczej i dochodów przedsiębiorstw; stopa substytucji siły roboczej przez rzeczowe czynniki produkcji; stosunek kosztu substytucji siły roboczej przez rzeczowe czynniki produkcji do dochodów pracodawców; stopa i struktura akumulacji i inwestycji u pracodawców; rzeczywista i przewidywana stopa zysku u pracodawców; stopa opodatkowania dochodów pracodawców; stopa oprocentowania kredytów inwestycyjnych krótko- i długoterminowych oraz popyt na produkty i usługi pracodawców;

3) czynniki społeczno-prawne: ustawodawstwo dotyczące organizacji i ochrony pracy oraz siła i rola związków zawodowych;

4) czynniki inne, jak wielkość czarnego rynku pracy – jego udział w ogólnej wielkości rynku pracy oraz jego znaczenie.

Działalność państwa na rynku pracy przejawia się poprzez kształtowanie pożądanego zatrudnienia i przeciwdziałanie bezrobociu. Łączne ujęcie obu tych problemów wynika z nierozzerwalnych związków między nimi. Mimo że najczęściej ten rodzaj działalności państwa określa się jako politykę zatrudnienia, politykę pracy, to w warunkach gospodarki rynkowej trafniejsze jest jej określenie jako polityka państwa na rynku pracy. W takim ujęciu może mieć ona charakter pasywny lub aktywny.

Przez politykę państwa na rynku pracy rozumieć należy oddziaływanie państwa na rynek pracy pod kątem potrzeb gospodarki kraju oraz godzenia interesów pracodawców i robotników. Przypisuje się jej pełnienie kilku funkcji, a mianowicie: **funkcji społecznej**, którą wyznaczają obecne i przyszłe warunki rozwoju spo-

łecznego; **funkcji ekonomicznej** związanej z rozwojem gospodarczym; **funkcji dochodowej** związanej z zapewnieniem uczestnictwa ludzi w tworzeniu i podziale produktu społecznego oraz **funkcji poznawczo-normatywnej** dotyczącej systemu kształcenia. W ślad za tym polityka państwa na rynku pracy winna koncentrować się na podejmowaniu następujących zadań szczegółowych: zapewnieniu pożądanego stanu zatrudnienia, redukcji bezrobocia, likwidacji ubóstwa, wypełnianiu luki zatrudnieniowej, oddziaływaniu na decyzje w sprawie wyboru między bezrobociem a inflacją.

Pasywność polityki państwa na rynku pracy względem zatrudnienia przejawia się w respektowaniu przez nie doktryn liberalnych odwołujących się do klasycznej koncepcji rynku doskonałej konkurencji, na którym wielkość zatrudnienia jest funkcją płac, a mechanizm rynkowy zapewnia automatycznie pełne zatrudnienie, zaś bezrobocie ma charakter czasowy lub dobrowolny. Taki model regulacji rynku pracy zakłada występowanie pełnej konkurencji, bez żadnych przeszkód w dostępie do niego; oferowanie pracy o charakterze homogenicznym, to znaczy przedstawiającym jednakową produktywność; pełną dostępność do informacji o rynku pracy dotyczącej obecnej i przyszłej sytuacji na nim. Odwołuje się on również do podstawowych hipotez klasycznej koncepcji rynku, zwłaszcza zaś do tego, że: podaż zawsze tworzy odpowiedni popyt; krańcowa użyteczność określa podaż siły roboczej; krańcowa produktywność determinuje popyt na siłę roboczą.

Natomiast **pasywność polityki państwa na rynku pracy** w zakresie przeciwdziałania bezrobociu sprowadza się do przedsięwzięć zmierzających do łagodzenia ekonomicznych skutków bezrobocia dla osób, które go doświadczają. Stanowią je różne formy pomocy dla bezrobotnych, takie jak: zasiłki dla bezrobotnych, zasiłki z funduszu pomocy socjalnej; jednorazowe odszkodowania dla osób zwalnianych z pracy, a niekiedy prywatne ubezpieczenia na wypadek bezrobocia. Przepisy normujące zasady uruchamiania tych form pomocy są zróżnicowane w poszczególnych krajach.

Najważniejszą formą pomocy dla bezrobotnych są zasiłki pieniężne, stanowiące dla nich ważną pomoc socjalną, pozwalającą bowiem złagodzić spadek ich standardu życiowego. Zasady uzyskania zasiłku dla bezrobotnych są zróżnicowane w poszczególnych krajach. Mają one z reguły ograniczony charakter, bowiem objęta nim zostaje jedynie część ogólnej liczby bezrobotnych. Uzyskują go najczęściej tylko ci, którzy: utracili pracę; mieli określony staż w poprzednim miejscu pracy; zarejestrowali się w urzędzie zatrudnienia i nie odmówili przyjęcia oferty pracy. Wysokość uzyskiwanego zasiłku stanowi jedynie część otrzymywanej płacy. Zależy ona od wielu czynników, przede wszystkim zaś od: okresu trwania bezrobocia, liczebności rodziny i wysokości płacy w okresie zatrudnienia. Czas pobierania zasiłku jest zróżnicowany w poszczególnych krajach. W Polsce zasiłki dla bezrobotnych wprowadzono w 1990 roku, a czas ich pobierania wynosi 6 miesięcy.

Z kolei **aktywna polityka państwa na rynku pracy** tak po stronie kształtowania jak najpełniejszego zatrudnienia, jak również po stronie ograniczania bezrobocia odwołuje się do wykorzystania instrumentów ekonomicznych do oddziaływania na wzrost popytu siły roboczej, obniżenie rozmiarów podaży siły roboczej oraz poprawę funkcjonowania rynku pracy. Instrumenty te można podzielić na: instrumenty polityki makroekonomicznej oraz specjalne instrumenty polityki zatrudnienia.

Instrumentami polityki makroekonomicznej są narzędzia fiskalno-podatkowe, takie jak podatki i wydatki państwa oraz instrumenty pieniężne, takie jak stopa procentowa i podaż pieniądza. Wykorzystywane są do oddziaływania państwa na rozmiary globalnego popytu na dobra i usługi. Wpływ tych narzędzi na zwalczanie bezrobocia wyraża się stymulowaniem globalnego popytu za pomocą obniżenia podatków państwa i podaży pieniądza. Rozwiązania te – a są one postkeynesowskimi – winny przyczynić się do wzrostu popytu na siłę roboczą i w ten sposób obniżyć poziom bezrobocia.

Natomiast **specjalne instrumenty polityki zatrudnienia** to: publiczne programy zatrudnienia, subsydiowanie płac, szkolenia zawodowe, rozwój pośrednictwa pracy, ograniczenia podaży siły roboczej oraz redukcja czasu pracy.

Publiczne programy zatrudnienia polegają na tworzeniu przez państwo dodatkowych miejsc pracy. Mają one charakter dalece selektywny, bowiem polegają na tworzeniu miejsc pracy dla ściśle określonych grup ludności (wyróżnionych ze względu na płeć, wiek, stan zdrowia, zawód, kwalifikacje, segment gospodarki, czy też region) i to przede wszystkim w tych obszarach gospodarki, w których dominuje własność publiczna. Ich uruchamianie skutkuje przede wszystkim zwalczaniem i ograniczaniem bezrobocia strukturalnego oraz bezrobocia cyklicznego, gdy są uruchamiane w warunkach recesji gospodarczej.

Natomiast **subsydiowanie płac** sprowadza się do udzielania przez państwo bezwzrotnej pomocy finansowej przedsiębiorstwom prywatnym, dzięki czemu poprawia się ich położenie ekonomiczne, a w konsekwencji zgłaszają one większy popyt na siłę roboczą. Pomoc finansowa jest formą rekompensaty za rezygnację z planowanej redukcji zatrudnienia, lub też przeznaczona na wsparcie tworzenia nowych miejsc pracy. Subsidia mogą mieć charakter powszechny – gdy są adresowane do wszystkich kategorii siły roboczej, lub charakter selektywny, gdy są kierowane do określonych kategorii siły roboczej. Przeznaczone są one na częściowe pokrycie kosztów płacowych ogółu lub tylko części zatrudnionych pracowników. Subsydiowanie oprócz pozytywów tego procesu ujawnia także negatywy. Są nimi zjawiska podtrzymywania funkcjonowania przedsiębiorstw nieefektywnych.

Jeszcze inny wymiar ma **szkolenie zawodowe**. Organizowane jest ono przez państwo dla realizacji dwóch celów: pierwszego – umożliwienia bezrobotnym zdobycia kwalifikacji zawodowych i ich doskonalenia lub niezbędnego przekwalifikowania pod kątem istniejącej struktury popytu na siłę roboczą; drugiego – ogra-

niczenia liczby bezrobotnych przez zmianę ich zaszeregowania do grupy szkolących się, co skutkuje również zmianą formy zasiłku – z zasiłku dla bezrobotnych na zasiłki ze środków programów szkoleń zawodowych. Jest ono instrumentem ograniczania bezrobocia strukturalnego.

Rozwój zaś **pośrednictwa pracy**, jako instrumentu specjalnego polityki zatrudnienia, polega na gromadzeniu – przez urzędy zatrudnienia – informacji o wolnych miejscach pracy oraz prowadzeniu rejestracji bezrobotnych poszukujących pracy. Pośrednictwo pracy sprzyja ograniczaniu zwłaszcza bezrobocia czasowego.

Z kolei **ograniczenie podaży siły roboczej** polega na tworzeniu przez państwo zachęt – adresowanych do pracowników w starszym wieku – do wcześniejszego przejścia na emeryturę w celu zapewnienia – opartych na zwalnianych przez nich stanowiskach pracy – miejsc dla bezrobotnych w młodym wieku. Zachęty te przybierają zazwyczaj formę finansowania przez państwo dopłat do emerytur.

Ważnym instrumentem jest **redukcja czasu pracy**. Polega ona na zmniejszaniu przeciętnego czasu pracy. Jej celem jest przede wszystkim zwiększenie zatrudnienia w gospodarce w warunkach określonego poziomu popytu na siłę roboczą. Dokonuje się jej za pośrednictwem: redukcji tygodniowego wymiaru czasu pracy, zwiększenia wymiaru urlopu, redukcji godzin nadliczbowych oraz dzielenia całego etatu między pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin. Najczęściej stosowanymi formami – ze wskazanych – są dwie ostatnie.

Przedstawione instrumenty ograniczania bezrobocia, stosowane przez państwo w polityce gospodarczej, pozwalają na wyraźne wskazanie ich trzech grup. Są to: po pierwsze instrumenty ograniczające podaż pracy; po drugie instrumenty zwiększające popyt na pracę oraz po trzecie instrumenty poprawiające skuteczność funkcjonowania rynku pracy i zwiększające dopasowanie strukturalne popytu do podaży pracy.

W polskiej rzeczywistości gospodarczej walkę z bezrobociem państwo podejmowało przede wszystkim na podstawie instrumentów aktywnej polityki rynku pracy – zwłaszcza tych, które dążyły do poprawy rynku pracy (pośrednictwo pracy i poradnictwo zawodowe) i zwiększenia dopasowań strukturalnych popytu i podaży pracy (szkolenia zawodowe) – oraz w mniejszym stopniu metod tworzenia przez państwo popytu na pracę (prace interwencyjne, prace publiczne, pożyczki na podjęcie własnej działalności gospodarczej). W niewielkim zakresie odwoływano się natomiast do instrumentów ograniczających podaż pracy (jak np. wcześniejsze emerytury). Nie odwołano się natomiast do wykorzystania pośrednich metod oddziaływania na bezrobocie, a mianowicie metody zwiększania popytu na pracę przez stymulowanie ożywienia gospodarczego. Metoda ta – w sytuacji kiedy spadek zatrudnienia nie jest tylko związany ze spadkiem popytu, ale również ze skutkami liberalizacji życia gospodarczego, to jest z jednej strony małą konkurencyjnością krajowych towarów i z drugiej napływem ich z zagranicy – jest tą, która może poprawić skuteczność likwidacji i ograniczania zjawiska bezrobocia.

7.1.4. Zatrudnienie w przedsiębiorstwie i polityka kadrowa przedsiębiorstwa

Zatrudnienie w przedsiębiorstwie to działania organizacyjno-kadrowe mające na celu obsadzenie wszystkich stanowisk pracy w przedsiębiorstwie.

Wiodącą rolę w kreowaniu zatrudnienia w przedsiębiorstwie odgrywa polityka zatrudnienia na szczeblu zakładu pracy, nazywana polityką kadrową. Koncentruje się ona na rozwiązywaniu zagadnień: doboru pracowników, ich szkolenia i doskonalenia zawodowego, motywowania do wykonywania zadań, oceniania pracowników oraz systemów awansowania.

Pierwszym spośród zagadnień polityki kadrowej przedsiębiorstwa jest dobór pracowników. Polega on na starannym i należyтым doborze kandydatów do pracy oraz tworzeniu takiej sytuacji, w której każdy pracownik byłby zatrudniony na stanowisku pracy najlepiej dostosowanym do jego kwalifikacji, uzdolnień i zamiłowania do wykonywanej pracy.

W praktyce kadrowej przedsiębiorstw wyróżnia się kilka metod doboru pracowników, które można sprowadzić do dwóch grup postępowania. Pierwszą stanowi selekcja pozytywna, polegająca na wyborze – spośród wielu odpowiednich kandydatów do pracy – najlepszych kandydatów. Drugą stanowi selekcja negatywna, sprowadzająca się do odrzucenia tych osób, które zostały uznane za nieodpowiednie do wykonywania danej pracy z punktu widzenia warunków i wymagań oczekiwanych od przyszłego pracownika. Punktem wyjścia właściwego doboru pracownika na konkretne stanowisko pracy powinien być precyzyjny i wyczerpujący opis stanowiska pracy, który pozwala na ustalenie cech (kwalifikacji, fizycznych i psychicznych predyspozycji, charakteru i osobowości), jakim powinien odpowiadać kandydat na to stanowisko. Samo zaś przeprowadzenie doboru będzie polegać na porównaniu rzeczywistych predyspozycji kandydatów z wymaganiami ujętymi w opisie stanowiska pracy i na tej podstawie orzekaniu o przyjęciu lub nieprzyjęciu do pracy.

Selekcję i dobór pracowników prowadzi się na podstawie:

1) dokumentów osobowych kandydata (ankieta personalna, świadectwa dokumentujące kwalifikacje zawodowe, opinie z poprzednich miejsc pracy itp.);

2) wywiadów polegających na osobistej rozmowie z kandydatem do pracy w celu ocenienia jego motywów do podjęcia pracy, poznania zachowań, reakcji, sposobu myślenia itp.;

3) badań psychologicznych polegających na rozwiązywaniu specjalnych testów odnoszących się do konkretnych stanowisk pracy, przy użyciu specjalnej aparatury.

Sam zaś proces przyjmowania pracownika do pracy przebiega w dwóch etapach. W toku pierwszego załatwia się formalności związane bezpośrednio z komórką osobową przedsiębiorstwa, zaś w drugim wprowadza się pracownika na stanowisko pracy w komórce organizacyjnej, w której zostanie zatrudniony. Drugi

etap ma duże znaczenie dla samej postawy, bowiem sprzyja szybszej adaptacji zawodowej i pozwala na zespolenie z gronem współpracowników.

Zatrudnionych w przedsiębiorstwie pracowników dzieli się na grupy, zgodnie z funkcjonującą w naszej gospodarce jednolitą klasyfikacją zatrudnionych, określającą kategorie społeczno-zawodowe, funkcje pełnione w danym przedsiębiorstwie, poziom kwalifikacji, stanowisko oraz charakter wykonywanych czynności.

Najczęstszym podziałem pracowników jest ich podział na dwie kategorie:

– pierwsza to pracownicy zatrudnieni na stanowiskach robotniczych i pokrewnych, których z kolei dzieli się na robotników bezpośrednio produkcyjnych oraz robotników pośrednio produkcyjnych i pomocniczych;

– druga to pracownicy zatrudnieni na stanowiskach nierobotniczych, którymi są pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych, pracownicy wykonujący prace wymagające przygotowania zawodowego na poziomie wyższym lub średnim oraz pracownicy wykonujący czynności biurowe.

Ważnym elementem działań polityki kadrowej jest zwalnianie pracowników z pracy. Widzieć trzeba w nim ważny instrument poprawy struktury zatrudnienia oraz narzędzie w dyspozycji pracodawcy służące do utrzymania dyscypliny pracy.

Przyjmowanie do pracy oraz zwalnianie pracowników wiąże się ściśle z zagadnieniem płynności kadr, zwanym również fluktuacją załogi. Płynność kadr może być spowodowana względami obiektywnymi (przejście na emeryturę, rentę, powołanie do służby wojskowej, zmiana miejsca zamieszkania, zwolnienie grupowe, czy nawet porzucenie pracy itp.).

Najczęściej spotykanymi przyczynami fluktuacji załogi są:

- 1) niewłaściwe stosunki międzyludzkie w przedsiębiorstwie;
- 2) błędna polityka kadrowa, wyrażająca się w niesprawiedliwych awansach służbowych, brakach perspektyw awansu, braku możliwości podnoszenia kwalifikacji, kształcenia i doksztalcania;
- 3) ciężkie warunki pracy oraz nienależyta troska o właściwy stan bezpieczeństwa i higieny pracy;
- 4) zmiana miejsca zamieszkania pracownika;
- 5) możliwość uzyskania przez pracownika lepszych warunków pracy i wynagrodzenia w innym zakładzie pracy;
- 6) podjęcie przez pracownika samodzielnej działalności gospodarczej na własny rachunek.

7.2. Wydajność pracy w przedsiębiorstwie oraz czynniki jej kształtowania

7.2.1. Pojęcie i mierniki wydajności pracy

Wydajność pracy to wielkość efektów produkcyjnych przypadających na jednostkę pracy ludzkiej. Jest więc ona relacją ekonomiczną wyrażającą proporcję między wytworzoną w danym okresie produkcją a nakładami pracy żywej poniesionymi na jej wytworzenie. Bezpośrednio określa ona tylko efektywność pracy żywej (siły roboczej), a pośrednio także stopień wykorzystania środków trwałych i obrotowych tak w przedsiębiorstwie, jak i całej gospodarce narodowej.

Wydajność pracy jest wskaźnikiem umożliwiającym określenie stopnia efektywności gospodarowania zarówno w odniesieniu do pojedynczego pracownika, do podmiotu gospodarczego, jak i do całej gospodarki narodowej. Jest ona mierzona w odniesieniu do różnych odcinków czasu (godzina, dzień, rok) oraz różnych kategorii zatrudnienia, a także różnych rodzajów produkcji.

W praktyce ekonomicznej odwołujemy się do kilku rodzajów wydajności, a mianowicie: indywidualnej, zespołowej oraz społecznej, a w ślad za tym również do takich samych rodzajów wskaźników wydajności pracy.

Indywidualna wydajność pracy to ilość (wartość) produkcji wytworzonej przez pojedynczego pracownika w określonej jednostce czasu (np. w ciągu godziny, dniówki). Nazywa się ją niekiedy również technologiczną wydajnością pracy.

Zespołowa wydajność pracy to średnia wydajność pracy osób wchodzących w skład danego zespołu (brygady, zespołu, zakładu, czy też grupy pracowników).

Społeczna wydajność pracy to – z kolei – przeciętna wydajność pracy używkiwana przez ogół pracowników zatrudnionych we wszystkich przedsiębiorstwach danej branży, gałęzi, dziale, sektorze lub w całej gospodarce narodowej, ugrupowaniu bądź w gospodarce światowej. Jest to ilość (wartość) produkcji przypadająca średnio na jednego zatrudnionego w ciągu roku w określonym segmencie gospodarki narodowej lub światowej.

Wielkością określającą poziom wydajności pracy w danym okresie jest **miernik wydajności pracy**. Wyraża on stosunek wielkości produkcji do czasu pracy zużytego przez pracowników do wytworzenia danego produktu.

Miernik wydajności pracy opisuje się wzorem:

$$W = \frac{P}{T},$$

gdzie:

W – wydajność pracy;

P – wielkość produkcji, która może być wyrażona w różnych formach, bo w jednostkach naturalnych (np. kg, m, szt.), jednostkach umownych lub przeliczeniowych, wartościach w zł; w jednostkach pracochłonności;

T – czas zużyty przez pracowników na wykonanie produkcji.

Pomiaru wydajności pracy dokonuje się, wykorzystując mierniki naturalne, wartościowe i naturalno-wartościowe.

Mierniki naturalne wydajności pracy mają ograniczony charakter, bowiem mogą być stosowane tylko tam, gdzie występuje jednorodna produkcja i gdzie są względnie jednorodne kwalifikacje siły roboczej.

Mierniki wartościowe wydajności pracy są najczęściej stosowanymi miernikami. Pozwalają na określenie zarówno poziomu, jak i dynamiki wydajności pracy. Przy tego rodzaju określeniu wydajności pracy nakłady pracy żywej (czyli wartość zużytej siły roboczej) wyraża się sumą jej wynagrodzeń.

Mierniki naturalno-wartościowe wydajności pracy są stosowane tam, gdzie ma miejsce wyrażenie wydajności pracy jako stosunku wartości produkcji i usług w określonym czasie do sumy czasu pracy zużytego na ich wytworzenie wyrażonego w roboczogodzinach.

Pomiędzy poziomem wydajności pracy a wielkością produkcji, zatrudnienia oraz czasem pracy zachodzą zależności:

1) poziom wydajności pracy jest wprost proporcjonalny do wielkości wytworzonej produkcji lub usług, a odwrotnie proporcjonalny do zatrudnienia i czasu zużytego na wytworzenie produkcji albo świadczenie usług;

2) przy wzroście wydajności pracy, przy określonym poziomie produkcji, zmniejsza się zapotrzebowanie na siłę roboczą;

3) przy utrzymaniu tego samego poziomu zatrudnienia i czasu pracy, przy jednoczesnym wzroście wydajności pracy, następuje zwiększenie poziomu produkcji.

Wskazane zależności dowodzą, iż kształtowanie osiągniętego poziomu wydajności pracy ma duże znaczenie zarówno dla samego pracownika, jak i dla zakładu pracy oraz całego społeczeństwa. Dążenie do jego wzrostu leży więc w interesie samego pracownika, gdyż wpływa zarówno na jego zarobki, jak i przedsiębiorstwa, sprzyja obniżeniu kosztów własnych, a w konsekwencji przyczynia się do osiągnięcia wyższego zysku.

7.2.2. Czynniki kształtowania wydajności pracy

Na wydajność pracy wpływa szereg czynników. Można je sprowadzić do czynników: naturalnych, technicznych, organizacyjnych i ekonomicznych.

Do grupy **czynników naturalnych** zaliczyć trzeba przede wszystkim warunki klimatyczne, glebowe i złożowe.

Czynniki techniczne to – z kolei – postęp techniczny, wyrażający się w stosowaniu nowoczesnych metod wytwarzania, doskonaleniu narzędzi pracy przez stosowanie mechanizacji i automatyzacji. Wynikiem postępu technicznego jest:

- uczynienie pracy ludzkiej lżejszą, łatwiejszą i zmniejszającą ilość czasu potrzebnego do wykonania wyrobów;
- podniesienie kultury technicznej i kwalifikacji robotników, co skutkuje także wzrostem wydajności pracy;
- poprawa intensywności pracy.

Kolejną grupę czynników kształtowania poziomu wydajności pracy stanowią **czynniki organizacyjne**. Są one związane zarówno z samymi zatrudnionymi, czyli z pracą, jak i aparatem wytwórczym przedsiębiorstwa. Do tej grupy czynników zalicza się przede wszystkim: właściwy wewnętrzzakładowy podział pracy, odpowiedni poziom przygotowania produkcji, sprawną współpracę międzydziałową, zharmonizowanie pracy wszystkich ogniw, sprawne zaopatrzenie przedsiębiorstwa w surowce i materiały, przestrzeganie dyscypliny technologicznej i dyscypliny pracy, właściwe stosowanie norm pracy.

Z kolei **czynniki ekonomiczne** to przede wszystkim czynniki materialnego zainteresowania, zwłaszcza zaś czynniki płacowe.

7.2.3. Przyczyny i skutki wydajności pracy

Analiza zjawiska wydajności pracy wymaga spojrzenia na nie także z punktu widzenia relacji przyczynowo-skutkowej.

Po stronie przyczyn wystąpienia zjawiska wydajności pracy wskazać trzeba:

- **cechy czynników produkcji**, zwłaszcza zaś siły roboczej, środków pracy i przedmiotów pracy;
- jakość organizacji procesów wytwórczych;
- stosowane bodźce;
- warunki ogólne.

Konsekwencją ich wystąpienia są określone skutki, które sprowadzają się do osiągnięcia określonej ilościowo i jakościowo produkcji, odpowiedniego poziomu kosztów produkcji, odpowiedniego poziomu cen i płac, a w konsekwencji do osiągnięcia odpowiedniego poziomu zysku.

7.3. Wynagrodzenia w przedsiębiorstwie

7.3.1. Istota płacy

Płaca jest specyficzną formą dochodu z pracy osób wykonujących pracę podporządkowaną na podstawie umowy o pracę, powołania lub nominacji. Jest ona

więc należnością przysługującą pracownikowi za pracę wykonaną na podstawie stosunku pracy.

Płaca ma szerokie i różnorodne znaczenie zarówno dla samych zatrudnionych, jak i przedsiębiorstw. Uzewnętrznia się ono w pełnionych przez płacę funkcjach. Do podstawowych funkcji płac zalicza się funkcje: dochodową, motywacyjną, kosztową i społeczną.

Funkcja dochodowa wiąże się z faktem, że płaca jest zasadniczą formą dochodu z pracy dla osób zatrudnionych w gospodarce rynkowej. Wyraża się ona przez ustalanie proporcji w wysokości płacy, wpływające na kształtowanie poziomu życia zatrudnionych, ich rodzin, a także całego społeczeństwa. W istocie rzeczy, przesądza o poziomie życia ludności.

Funkcja motywacyjna wyraża się tym, że poziom płac oraz relacje pomiędzy płacami ujawniają się jako silne bodźce kształtowania społecznej wydajności pracy.

Funkcja kosztowa wiąże się z wpływem płac na kształtowanie kosztów produkcji. Odzwierciedla więc punkt widzenia i interes przedsiębiorstwa. Podwyżka płac powoduje bowiem wzrost kosztów, co z kolei wpływa na obniżenie zysku. Pozostaje ona w pewnej sprzeczności z funkcją dochodową. Usunięcie tej sprzeczności wiąże się z koniecznością dążenia do wzrostu produkcji przez wzrost wydajności pracy.

Istotą **funkcji społecznej** jest to, że stanowi ona instrument kierowania postępowaniem ludzi. Ma ona zastosowanie przy tworzeniu odpowiedniego klimatu pracy, jak również w oddziaływaniu na wybór i zmianę miejsca pracy.

Podstawowym elementem, od którego zależy wysokość płacy, jest charakter wykonywanej pracy lub zawodu. Przy ustalaniu wynagrodzenia za konkretny rodzaj pracy bierze się pod uwagę przede wszystkim takie cechy pracy, jak: kwalifikacje potrzebne do jej wykonania, wielkość wysiłku fizycznego i umysłowego, złożoność pracy, uciążliwość pracy i środowiska, warunki bezpieczeństwa itp. Zabieg wyceny pracy według jej cech nazywa się wartościowaniem pracy. Jego istotą jest wyodrębnienie i określenie stopnia natężenia (najczęściej w skali punktowej) cech charakteryzujących daną pracę. Tworzy to podstawy do zróżnicowania stawek płacowych, odpowiednio do stopnia trudności pracy.

Podjęte w naszym kraju próby wartościowania pracy opierają się na czterech syntetycznych kryteriach oceny pracy, to znaczy **złożoności pracy, odpowiedzialności, uciążliwości pracy i warunkach pracy**. Z kolei te syntetyczne kryteria zostały podzielone na 24 kryteria elementarne.

Złożoność pracy jest określona przez wymagane kwalifikacje oraz przygotowanie fachowe. Są nimi: wykształcenie zawodowe, doświadczenie zawodowe (staż pracy, osiągnięcia zawodowe), innowacyjność i twórczość, zręczność i współdziałanie w zespole (takt, uprzejmość, łatwość nawiązywania kontaktów).

Odpowiedzialność za pracę dotyczy odpowiedzialności za przebieg i skutki pracy, decyzje, narzędzia pracy i materiały, bezpieczeństwo innych osób i za kontakty zewnętrzne.

Uciążliwość pracy obejmuje ocenę wysiłku fizycznego, wysiłku psychoneroowego (obciążenie zmysłów wzroku i słuchu oraz uwagi), wysiłku umysłowego (pamięć i kojarzenie, uruchomienie informacji), monotonii pracy, obciążenia psychicznego z racji niskiego prestiżu pracy.

Warunki pracy są określane przez uciążliwość środowiska pracy (mikroklimat, woda, wilgoć, substancje chemiczne, hałas, promieniowanie optyczne, pyły itp.) oraz przez czynniki niebezpieczne związane z pracą.

7.3.2. Systemy płac w przedsiębiorstwie

W praktyce wielkość wynagrodzenia za pracę zależy od funkcjonującego w danym przedsiębiorstwie **systemu płac**. Rozumie się przez niego sposób uzależniania oraz wiązania wysokości płac z nakładami i wynikami pracy. Pojęciem równoznacznym dla niego jest pojęcie **formy płac**.

W przedsiębiorstwach podstawą organizacji wynagradzania pracowników jest taryfowy system płac, zwany również systemem taryfowym lub układem taryfowym. Elementami stanowiącymi taryfowy system płac są: stawka podstawowa, tabela płac i taryfikator kwalifikacyjny.

Stawka płac (nazywana również stawką taryfową) jest najniższą stawką wynagrodzenia za określoną jednostkę czasu, np. za godzinę, dzień, miesiąc. Wynika ona z obowiązującego minimum płac.

Tabela płac, zwana również siatką taryfową, obejmuje stawki płac, począwszy od stawki podstawowej po stawkę najwyższą. Różnica między najniższą a najwyższą stawką stanowi o rozpiętości tabeli płac. Stosunek pomiędzy poszczególnymi stawkami jest wyznaczany przez współczynnik kwalifikacyjny, oznaczający relację określonej stawki do stawki podstawowej.

Taryfikator kwalifikacyjny jest natomiast zestawieniem zawodów, stanowisk pracy lub czynności, z podaniem kategorii płacy, jaka przysługuje na określonym stanowisku pracy lub za określoną pracę, z wyszczególnieniem charakterystyki kwalifikacyjno-produkcyjnej. Charakterystyka ta podaje kwalifikacje i umiejętności, jakie powinny cechować pracownika na danym stanowisku pracy lub umiejętności potrzebne do wykonania określonej pracy, stopień uciążliwości pracy i warunki pracy oraz zakres odpowiedzialności na danym stanowisku pracy.

Wynagrodzenie za pracę w przedsiębiorstwie przyjmuje następujące formy:

- płacy czasowej (płacy za czas pracy);
- płacy za wydajność;
- udziału pracownika w wynikach przedsiębiorstwa;
- dobrowolnych świadczeń socjalnych.

Dwie pierwsze formy są powszechnie uznawane za najważniejsze. Stanowią one jednocześnie podstawę funkcjonowania: pierwsza – czasowego systemu płac, a druga – akordowego systemu płac.

Płaca czasowa jest stosowana wówczas, gdy za podstawę wynagrodzenia został przyjęty czas zużyty przez pracownika dla zakładu pracy. Jej idea stanowi fundament **czasowego systemu płacowego**, który funkcjonuje w dwóch odmianach: płacy czasowej zwykłej i płacy czasowej z premią (płaca czasowo-premiowa).

Płaca czasowa zwykła polega na tym, że pracownik otrzymuje wynagrodzenie wynikające z przepracowanego czasu, a wysokość tego wynagrodzenia jest iloczynem stawki za jednostkę czasu i wielkości przepracowanego czasu (w godzinach). Ta forma płac jest stosowana, jeżeli nie ma potrzeby wiązania poziomu płac z bezpośrednimi wynikami pracy lub z wykonywaniem określonych zadań.

Płaca czasowo-premiowa jest stosowana wówczas, gdy nie można bezpośrednio zmierzyć ilościowo indywidualnych wyników pracy, a jednocześnie zachodzi konieczność wiązania płacy z wynikami pracy, a więc z racjonalnym wykorzystaniem maszyn, jakością produkcji, oszczędnością zużycia materiałów lub wykonaniem innych wyznaczonych zadań. Opiera się ona na dwóch elementach: płacy czasowej określanej na zasadach płacy czasowej zwykłej oraz premii, która może być określana wartościowo (w zł) lub procentowo.

Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach nierobotniczych mogą być wynagradzani na podstawie systemu płacy czasowej lub systemu płacy czasowo-premiowej, przy nadaniu tym systemom pewnej specyfiki. W pierwszym wypadku otrzymują oni stałe wynagrodzenie miesięczne, niezależne od liczby dni roboczych w miesiącu. Czasem przepracowanym jest miesiąc, a stawką wynagrodzenie miesięczne. Drugi przypadek może mieć natomiast zastosowanie wówczas, gdy pracownicy zatrudnieni na stanowiskach nierobotniczych wypełniają dodatkowe, określone zadania.

Płaca za wydajność jest z kolei podstawą konstrukcji **akordowego systemu płac**. Uzależniony jest on od ilości wykonanych jednostek produkcji o właściwej jakości. Rozwiązanie to sprzyja wzrostowi wydajności pracy i stwarza bodźce do wzrostu aktywności zawodowej pracownika. Ten system płac może być stosowany tam, gdzie są warunki do technicznego ustalenia norm pracy, prowadzenia ścisłej ewidencji wielkości wykonywanej produkcji oraz zorganizowania właściwej i skutecznie działającej kontroli jakości produkcji.

W praktyce akordowy system płac może być realizowany jak indywidualny lub zespołowy. **Akord indywidualny** stosuje się wówczas, gdy organizacja procesu produkcyjnego będzie pozwalała na określenie norm i kontrolę wykonania norm przez każdego pojedynczego pracownika. Podstawą oceny i obliczenia wynagrodzenia, przy tym systemie, jest indywidualny wynik poszczególnego pracownika. **Akord zespołowy** stosuje się natomiast tam, gdzie nie można ustalić indywidualnych zadań produkcyjnych lub gdy efekt pracy zależy od grupy pracowników.

Wówczas podstawą oceny jest rezultat pracy całego zespołu pracowników, a zarobki dzieli się między poszczególnych członków zespołu, odpowiednio do kategorii osobistego zaszeregowania i przepracowanego czasu.

Ze względu na sposób powiązania wysokości zarobku z pracą wyróżnia się kilka rodzajów akordu. W przedsiębiorstwach produkcyjnych mają zastosowanie akord prosty, akord z premią, akord progresywny i akord zryczałtowany. Natomiast w przedsiębiorstwach handlowych dodatkowo jeszcze jest stosowany system prowizyjny i system czasowo-prowizyjny.

Akord prosty (inaczej zwykły, czysty) polega na tym, że wynagrodzenie za jednostkę produkcji jest stałe, a zarobek równa się iloczynowi wykonanej produkcji i wynagrodzenia przypadającego na jednostkę produkcji. Przy jego realizacji określony zostaje czas na wykonanie jednostki produktu (elementu, czy też operacji). Jest on najczęściej stosowanym rodzajem akordowego systemu płac.

Drugim rodzajem akordu jest **akord z premią**. Jego istotą jest tworzenie dodatkowych bodźców do wykonania i przekroczenia normy. Łączy on w sobie elementy akordu prostego (który tworzy zarobek zasadniczy) z premią. Z chwilą przekroczenia normy pracownik otrzymuje dodatkową premię (kwotową lub procentową, w stosunku do zarobku zasadniczego). Może być ona przyznana również za osiągnięcie wyników jakościowych produkcji lub za precyzję wykonania.

Akord progresywny to trzeci rodzaj akordu. Polega on na tym, że płaca za jednostkę produkcji ponad określoną normę jest wyższa niż za produkcję w granicach normy. Może on przybrać formę akordu progresywnego jednostopniowego – przy jednorazowej zmianie stawki za jednostkę wyrobu, lub formę akordu progresywnego wielostopniowego, przy kilkakrotnej zmianie stawki.

Akord zryczałtowany to taki, który z góry określa należność za wykonanie określonej roboty. Przy tym rozwiązaniu ustala się zakres robót, jaki ma być wykonany i ustala się przed rozpoczęciem pracy zapłatę za wykonanie całości zadania.

Akord prowizyjny polega na ustaleniu wynagrodzenia pracowników w procentach od osiągniętego utargu. Rozwiązanie to tworzy motywację do zwiększenia obrotów. Wynagrodzenie otrzymane w tym rodzaju akordu może być jeszcze podwyższone o premię.

Akord czasowo-prowizyjny polega na otrzymywaniu miesięcznej płacy zasadniczej, powiększonej o prowizję obliczoną od wielkości utargu. Jej podział między pracowników następuje proporcjonalnie do wielkości miesięcznych płac.

Wynagrodzenie pracownika może zostać również powiększone o wielkość wynikającą z **udziału w wyniku finansowym przedsiębiorstwa**. Jako wynik finansowy jest przede wszystkim traktowany zysk, chociaż może być nim także wartość dodana, względnie obrót.

Niekiedy do wynagrodzeń zalicza się także **dobrowolne świadczenia socjalne**. Są nimi: pewne świadczenia gotówkowe (np. pożyczki inwestycyjne, zapomogi), tańsze posiłki w stołówkach zakładowych, ryczałty na dojazdy itp.

8. PRZEDSIĘBIORSTWA KRAJOWEGO OBROTU TOWAROWEGO

8.1. Obrót towarowy i działalność handlowa

Ważną formą działalności gospodarczej jest **obrót towarowy**. Pod tym pojęciem rozumie się ruch towarów (to jest wytworzonych dóbr przeznaczonych na sprzedaż) od miejsca ich wytworzenia do miejsca ich spożycia. Ważną jego częścią składową jest handel, który jest postrzegany w ujęciu funkcjonalnym i instytucjonalnym.

Handel w **ujęciu funkcjonalnym** jest rozumiany jako zespół czynności związanych z transakcjami kupna-sprzedaży, a mianowicie: zakup towarów, ich magazynowanie oraz sprzedaż kupującym. W takim rozumieniu handel pośredniczy między produkcją a konsumpcją w dostawie towarów. Z tej funkcji handlu wynikają jego zadania, zarówno w odniesieniu do produkcji, jak i konsumpcji.

W odniesieniu do produkcji dotyczą one głównie **oddziaływania na pożądaną strukturę asortymentową produkcji** na podstawie znajomości rynku. Opierając się bowiem na odpowiednich informacjach na etapie programowania produkcji, następuje jej ukierunkowanie przez zamawianie towarów zgodnie z potrzebami zgłaszanymi przez konsumentów. Drugim kierunkiem oddziaływania jest **wpływanie na odpowiednią jakość towarów**, co się wyraża we wnikliwej kontroli jakości towarów przy ich odbiorze i odmawianiu ich przyjmowania, jeśli nie spełniają pożądaných norm jakościowych.

Natomiast z funkcji handlu w odniesieniu do konsumpcji wynikają zadania jak najpełniejszego i najlepszego zaspokojenia potrzeb konsumentów. Jako zadanie wskazuje się również często kształtowanie nowych potrzeb i racjonalnego wzorca spożycia, poradnictwo i wyczerpującą informację o cechach użytecznych towaru i możliwościach jego nabycia, wprowadzenie do sprzedaży nowych towarów oraz ciągle podnoszenie techniki handlu i obsługi klienta.

Handel jest postrzegany również w ujęciu instytucjonalnym, jako odcinek (dział) gospodarki narodowej grupujący jednostki gospodarcze wyspecjalizowane w tym zakresie.

W praktyce życia gospodarczego spotykamy się z różnymi podziałami handlu.

Ze względu na zasięg działalności handel dzieli się na wewnętrzny i zewnętrzny. Pierwszy z nich zajmuje się sprzedażą towarów na rynku krajowym, drugi natomiast oznacza odpłatną wymianę towarów (a także usług) – na którą składa się import towarów, czyli ich kupno oraz eksport, czyli ich sprzedaż – z kontrahentami mającymi swą siedzibę poza granicami państwa.

8.2. Charakterystyka przedsiębiorstwa handlowego

8.2.1. Istota, cechy i funkcje przedsiębiorstwa handlowego

Przedsiębiorstwo handlowe jest jednostką gospodarczą (zespół ludzi, środków materialnych i finansowych) wyodrębnioną organizacyjnie, ekonomicznie i prawnie, wyspecjalizowaną w prowadzeniu działalności w sferze obrotu towarowego, czyli w dokonywaniu transakcji zakupu towarów w celu dalszej ich odsprzedaży.

Przedsiębiorstwo handlowe – jako forma organizacyjna przedsięwzięć gospodarczych, polegająca na zakupie towarów i ich sprzedaży w zasadzie bez zmiany materialnej postaci – pojawiło się na określonym etapie rozwoju społeczno-gospodarczego. Zdecydowała o tym przede wszystkim sytuacja, w której nadwyżka wyprodukowanych dóbr ponad własne potrzeby producentów mogła zostać sprzedana ostatecznym odbiorcom za pośrednictwem innych podmiotów gospodarczych, co nastąpiło w chwili powstania kapitału handlowego jako punktu wyjścia zawieranych transakcji kupna-sprzedaży.

Przedsiębiorstwa handlowe różni od innych przedsiębiorstw szczególne uzależnienie ich sprawności od zjawisk i procesów zachodzących w sferze podaży towarów i popytu oraz od związków z otoczeniem, w którym jest realizowana ta działalność.

Przedsiębiorstwa handlowe w rzeczywistości gospodarczej pełnią szereg funkcji.

Odwołując się do kryterium rodzaju działalności gospodarczej, wyróżnia się trzy grupy funkcji przedsiębiorstw handlowych, a mianowicie:

1) funkcję wymiany, która sprowadza się do zakupu towarów w celu dalszej sprzedaży;

2) funkcje związane z fizycznym ruchem towarów, to jest transport i składowanie;

3) funkcje pomocnicze, do których należy zaliczyć analizę rynku, finansowanie, komunikowanie się z rynkiem i inne.

Gdyby zaś odwołać się do kryterium procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, to wyróżniamy:

1) funkcje regulacyjne, zapewniające utrzymanie przedsiębiorstwa w równowadze ekonomicznej (co przejawia się synchronizacją w czasie przychodów i rozchodów), technologicznej (co znajduje wyraz w dostosowaniu potencjału technicznego do rodzaju realizowanych zadań) i organizacyjnej (co się wyraża dostosowaniem poszczególnych części organizacji do siebie w celu odpowiedniego funkcjonowania przedsiębiorstwa);

2) funkcje realne, których istota sprowadza się do związków z gospodarką towarową (zakup – przyjęcie towaru, magazynowanie, sprzedaż).

Z kolei, jeśli odwołać się do kryterium podstawowych faz działalności gospodarczej i jej związków z otoczeniem, to można wyróżnić:

- 1) **funkcje przedsiębiorcze**, które są związane z kreowaniem nowych produktów, odkrywaniem nisz rynkowych, kształtowaniem asortymentu;
- 2) **funkcje operacyjne**, które są związane z przekształceniem zaangażowanych zasobów w produkty czy usługi handlowe;
- 3) **funkcje marketingowe**, które ujawniają się w związkach ze sprzedażą i dostawami towarów do nabywców.

8.2.2. Otoczenie przedsiębiorstwa handlowego

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest ściśle uzależnione od jego otoczenia zewnętrznego. Stanowi je zbiór zewnętrznych podmiotów gospodarczych oraz czynników, które oddziałują na możliwości rozwoju firmy. Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa trzeba postrzegać w ujęciu makro i mikro.

Ujęcie makro oznacza, że jest ono jednocześnie otoczeniem dalszym, które ma tylko pośredni wpływ na działalność przedsiębiorstwa, jednak znaczący, bo wyznaczający potencjalne możliwości funkcjonowania przedsiębiorstwa w długim okresie. Stanowią o tym czynniki:

- **ekonomiczne**, wśród których największe znaczenie mają: dochody ludności, skłonność do oszczędzania, struktura i poziom cen, tempo inflacji, polityka podatkowa, kredytowa i celna;
- **demograficzne**, do których zaliczyć trzeba: liczbę i strukturę ludności (według płci, wieku, aktywności zawodowej, zawodu), gęstość zaludnienia;
- **geograficzne**, w tym przede wszystkim: klimat, ukształtowanie terenu oraz zasoby naturalne;
- **prawne**, które sprowadzają się do stanowienia i przestrzegania przepisów prawa;
- **technologiczne**, które się wiążą z przemianami w zakresie technologii zarówno w sensie rzeczowym, jak i czynnościowym;
- **społeczno-kulturowe**, które z kolei przejawiają się w postaci zróżnicowanych wzorów zachowań i systemów wartości różnych grup narodowościowych i społecznych.

Wskazana grupa czynników jest dość zróżnicowana i stanowią ją zmienne niezależne od przedsiębiorstwa, czyli że przedsiębiorstwo nie ma na nie wpływu.

Ma ono natomiast wpływ na czynniki funkcjonujące w bezpośrednim jego otoczeniu. Wiążą się one z podmiotami gospodarczymi i instytucjami działającymi w **bezpośrednim otoczeniu przedsiębiorstwa**. Stanowią je: klienci (nazywani często nabywcami), dostawcy oraz konkurenci, między którymi a przedsiębiorstwem zachodzą różnego typu interakcje. Kształtujące się między nimi relacje zależą od pozycji rynkowej każdego z nich. Jest to **ujęcie mikro** otoczenia przedsiębiorstwa.

Spośród wskazanych podmiotów w działalności przedsiębiorstw handlowych w pierwszej kolejności postrzegać trzeba **dostawców towarów**, bowiem od ich wyboru i sposobu włączenia się w program działalności przedsiębiorstwa zależy skuteczność podejmowanych działań, zwłaszcza w obszarze zaopatrzenia w towary. Gdy potencjalny dostawca liczy się z aktywnością rynkową przedsiębiorstwa handlowego, podejmuje on bądź to strategię obejścia, bądź też strategię współpracy; gdy zaś pozycja rynkowa przedsiębiorstwa handlowego jest słabsza niż dostawcy, wybiera on z reguły strategię dostosowania lub strategię konfliktu.

Znaczący wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa handlowego ma zachowanie się **konkurentów**. Opisują je takie sytuacje, jak: groźba wejścia nowych przedsiębiorstw na rynek, siła przetargowa dostawców, siła przetargowa klientów, groźba substytucji, rywalizacja między istniejącymi firmami. Ocena konkurencji na rynku musi się koncentrować na rozpoznaniu takich czynników, jak: intensywność konkurencji, kształtowanie się siły nabywczej ludności oraz formy dystrybucji towarów.

Znaczący jest również udział wpływu na działalność przedsiębiorstwa samych **klientów**, bowiem oni w ostateczności weryfikują jego działalność.

Wpływ bezpośredniego otoczenia przedsiębiorstwa handlowego na jego działalność koncentruje się przede wszystkim na takich obszarach, jak:

- cele przedsiębiorstwa, ich struktura i hierarchia;
- rodzaje realizowanych funkcji gospodarczych;
- zakres przedmiotowy działalności;
- formy organizacyjno-prawne prowadzonej działalności oraz zachowania rynkowe.

8.2.3. Cele przedsiębiorstwa handlowego

Dla każdego przedsiębiorstwa handlowego ważna jest **formuła celu**. Potrzeba jej wypracowania wynika z faktu, iż w tego typu przedsiębiorstwach mamy do czynienia z działalnością zorganizowaną, a ta wymaga wyraźnej formuły celu, przez który należy rozumieć przyszły i pożądany stan, do którego się zmierza poprzez podejmowanie określonych działań.

Przedsiębiorstwo handlowe, ustalając cele, musi odwołać się do **szeregu przesłanek**, wśród których na czoło wysuwają się:

- istota samego przedsiębiorstwa handlowego;
- rozpoznanie szans i możliwości własnych przedsiębiorstwa;
- filozofia (misja) przedsiębiorstwa, przez którą rozumie się zbiór idei przewodnich określających zarządzanie przedsiębiorstwem i strategiczny kierunek jego rozwoju.

W praktycznym działaniu przedsiębiorstwa handlowego mamy do czynienia z występowaniem wielości celów. Dają się one hierarchizować w pewien system, przy jednoczesnym ich opisie pod względem rodzajów, obszarów działalności przedsiębiorstwa, czasu osiągnięcia.

Z punktu widzenia uwarunkowań kształtowania celów źródłem do ich ustalenia muszą się stać:

1) **analiza potencjału przedsiębiorstwa** – w wymiarze zewnętrznym i wewnętrznym – prowadząca w konsekwencji do określenia zakresu ewentualnego ograniczenia celów ekonomicznych;

2) **analiza potencjału rynku** – w odniesieniu do siły nabywczej, trendów rozwojowych i analizy konkurencji – prowadząca do operacjonalizacji celów ekonomicznych;

3) **filozofia przedsiębiorstwa** – wyrażająca się jego image'em, zadaniami, kulturą i strukturą pracy – prowadząca do określenia celów ekonomicznych niemierzalnych.

Przesłanki te wraz z rzeczywistą bazą materialną, ludzką i prawno-organizacyjną stanowią z kolei przesłanki określania celów przedsiębiorstwa jako podstawy kreacji i realizacji jego polityki.

Konkretyzując, cele przedsiębiorstwa handlowego można podzielić według różnych kryteriów.

Jeśli odwołać się do kryterium **znaczenia**, to można wyróżnić:

- **cele podstawowe**, np. uzyskanie określonego poziomu rentowności sprzedaży;
- **cele szczegółowe** stanowiące konkretyzację lub uzupełnienie celów podstawowych, np. wzrost sprzedaży wybranych grup towarowych lub poprawa warunków zakupu towarów.

Ze względu na kryterium **zakresu**, wyróżniamy:

- **cele ogólne**, np. poprawa wizerunku firmy;
- **cele odcinkowe**, np. zmiana logo wizerunku firmy, wystroju sklepu.

Natomiast według kryterium **okresu**, w którym cel ma być osiągnięty, wyróżniamy:

- **cele długookresowe**, np. zmiana pozycji przedsiębiorstwa na rynku;
- **cele krótkookresowe**, np. otwarcie sklepu, rozszerzenie asortymentu.

Według kryterium **rodzaju** celu, wyróżniamy:

- **cele skierowane na przychody**, np. zwiększenie sieci sklepów;
- **cele skierowane na koszty**, np. obniżka kosztów transportu.

Odwołując się do kryterium **stopnia mierzalności**, można wyróżnić:

- **cele mierzalne ilościowe**, np. wzrost sprzedaży, zwiększenie liczby klientów;
- **cele niemierzalne jakościowe**, np. poprawa poziomu obsługi klientów.

W procesie zarządzania przedsiębiorstwem handlowym najbardziej przydatne są cele:

- **realne**, to znaczy te, które odpowiadają warunkom działania;

- **operacyjne**, to znaczy te, które są możliwe do określenia w sposób jednoznaczny i dokładny;
- **wymierne**, to znaczy takie, które dają się ilościowo określić lub co najmniej oszacować;
- **przyporządkowane**, to znaczy, że związane są one z konkretnymi jego wykonawcami, którzy są za to odpowiedzialni i którzy wiedzą, jakie są wobec nich oczekiwania;
- **czasowo ograniczone**, to znaczy określone horyzontem czasowym;
- **komunikatywne**, to znaczy zrozumiałe.

8.3. Typologia przedsiębiorstw handlowych

8.3.1. Kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw handlowych

Najpełniejszym podziałem przedsiębiorstw handlowych jest ich wyróżnienie ze względu na:

- obszar działania;
- strukturę odbiorców i miejsce w procesie dystrybucji;
- przedmiot obrotu (kategorie towarów);
- formę własności;
- formę prawną-organizacyjną;
- wielkość przedsiębiorstwa; formy strukturalne przedsiębiorstw i sposoby ich powiązania ze sobą.

Biorąc pod uwagę kryterium obszaru działania, ogół przedsiębiorstw handlowych dzieli się na przedsiębiorstwa handlu wewnętrznego i przedsiębiorstwa handlu zagranicznego.

Przedsiębiorstwa handlu wewnętrznego są przedsiębiorstwami krajowego obrotu towarowego. Są nimi firmy działające na rynku krajowym, regionalnym i lokalnym.

Przedsiębiorstwa działające na rynku krajowym to te, które obejmują swym działaniem całe terytorium państwa, w którym mają swoją siedzibę.

Z kolei przedsiębiorstwa regionalne to te, które obejmują swoim działaniem obszar danego regionu. Mają one najczęściej wielostopniową strukturę organizacyjną, a ich placówki są rozmieszczone na obszarze danego regionu.

Natomiast przedsiębiorstwami lokalnymi są te, które działają w jednej miejscowości lub na pewnym terenie o ograniczonym zasięgu.

Innym – bardzo komunikatywnym podziałem przedsiębiorstw handlowych – jest ich podział, według kryterium struktury odbiorców i miejsca w procesie dystrybucji, na przedsiębiorstwa hurtowe i przedsiębiorstwa detaliczne. Jest to trady-

cyjny podział przedsiębiorstw handlowych, ściśle nawiązujący do rodzajów działalności handlowej.

Przedsiębiorstwa handlu hurtowego są ogniwem pośredniczącym między produkcją lub importem a handlem detalicznym lub innymi odbiorcami. Ich działalność koncentruje się na sprzedaży większych ilości towarów. Jako taki wiąże on produkcję z konsumpcją. Swoje funkcje pełnią one na drodze zakupu towarów od producenta i ich sprzedaży handlowi detalicznemu, innym przedsiębiorstwom przemysłowym i usługowym oraz instytucjom i organizacjom gospodarczym. Przedsiębiorstwa hurtowe gromadzą zapasy towarowe w celu zapewnienia sprawnego funkcjonowania obrotu towarowego, organizują przewóz i transport towarów od producenta do detalu, prowadzą przerób handlowy towarów, dokonują ich odbioru jakościowego oraz organizują informację i reklamę sprzedawanym towarom. Przedsiębiorstwami handlu hurtowego są hurtownie, będące z reguły dużymi jednostkami magazynowymi i handlowymi.

Natomiast przedsiębiorstwa **handlu detalicznego** są ostatnim ogniwem obrotu towarowego, dzięki któremu towar dostaje się bezpośrednio do konsumenta. Ich działalność sprowadza się zazwyczaj do zakupu niewielkich ilości towarów nie na użytek własny, lecz z przeznaczeniem do dalszej sprzedaży. Pełnią one funkcje opierające się na bezpośrednim kontakcie sprzedawcy z konsumentem, polegającym na sprzedaży niewielkich ilości towarów pojedynczym osobom. Stawiają sobie zadania zaopatrywania bezpośredniego konsumentów w towary, rozeznania potrzeb konsumentów i dostosowania do nich swoich zamówień, a także udzielania szerokich informacji o towarze, ułatwiania wyboru towaru oraz rozpowszechniania materiałów reklamowych. Przedsiębiorstwa handlu detalicznego w praktyce funkcjonują w wielu formach, od sieci handlu detalicznego, którymi są sklepy różnego rodzaju i wielkości, składy detaliczne, targowiska i hale targowe, bazy oraz niektóre punkty handlu drobnodetalicznego (kioski, kramy), po specjalne punkty sprzedaży detalicznej (domy wysyłkowe, stacje benzynowe). Sklepy mogą mieć charakter:

- mieszany i wówczas prowadzą sprzedaż szerokiego asortymentu towarów, lecz jest to z reguły bardzo skromny wybór. Są nimi zazwyczaj sklepy małej i średniej wielkości;
- branżowy, kiedy oferują zwykle ograniczony do jednej lub niewielu branż rodzaj towarów;
- specjalistyczny, kiedy prowadzą sprzedaż niewielkiej liczby z szerokiego zestawu artykułów sprzedawanych przez sklepy branżowe.

Rozróżnienie przedsiębiorstw handlowych – hurtowych i detalicznych – ma duże znaczenie praktyczne, gdyż obie te grupy przedsiębiorstw są ukierunkowane na obsługę innych klientów, których popyt kształtuje się zupełnie odmiennie pod względem ilości, asortymentu, czasu obsługi i innych warunków dostaw. Sytuacja

ta wynika także z innego miejsca obu tych rodzajów przedsiębiorstw w procesie dystrybucji.

Niekiedy również **przedsiębiorstwa handlowe dzieli się ze względu na przedmiot obrotu i przeznaczenie towarów**. Punktem wyjścia takiego podziału mogą być różne rodzaje dóbr. Biorąc pod uwagę przeznaczenie dóbr materialnych, ogół przedsiębiorstw handlowych dzieli się na **przedsiębiorstwa handlu dobrami konsumpcyjnymi** oraz **przedsiębiorstwa handlu środkami produkcji**.

Przedsiębiorstwa handlowe dzieli się także według kryterium formy własności. I wówczas wyróżnia się:

- przedsiębiorstwa zaliczane do sektora publicznego (państwowe i komunalne);
- przedsiębiorstwa zaliczane do sektora prywatnego (osób fizycznych, spółki i spółdzielnie).

8.3.2. Rodzaje przedsiębiorstw handlowych

Przedsiębiorstwo handlowe jest jakościowym wyrazem przedmiotu działalności, na który składają się: pełnione przez przedsiębiorstwo funkcje handlowe, stosowane instrumenty rynkowe, jak też zaangażowane czynniki wytwórcze. Jako takie jest więc ono rezultatem pewnej kombinacji pełnionych funkcji, instrumentów i zasobów czynników wytwórczych. W praktyce rozpatruje się je, wykorzystując ich podział na przedsiębiorstwa hurtowe i przedsiębiorstwa detaliczne. Ich działalność jest odmienna pod względem zakresu asortymentu i wielkości pojedynczych transakcji, kręgu klientów, sposobu obsługi klientów, polityki cen i sposobu zapłaty oraz lokalizacji.

Biorąc pod uwagę **zakres wykonywanych funkcji przez przedsiębiorstwa hurtowe** – to jest: gromadzenie i przechowywanie zapasów, organizowanie przebiegu towarów, tworzenie asortymentu towarów zorientowanych na finalnego odbiorcę oraz dzielenie lub koncentrowanie partii dostaw – można wyróżnić następujące typy przedsiębiorstw handlu hurtowego:

- **hurtownie prowadzące szeroki asortyment towarów**, nastawione na obsługę jednostek handlu detalicznego i wypełniające większość funkcji handlu;
- hurtownie specjalistyczne, mające wąski i głęboki asortyment i nastawione na obsługę wyraźnie określonego segmentu rynku (np. farmaceutyczne i stomatologiczne);
- hurtownie środków produkcji o szerokim uniwersalnym charakterze;
- hurtownie środków produkcji wyspecjalizowane i świadczące usługi na rzecz swoich odbiorców;
- hurtownie samoobsługowe (cash and carry);
- hurtownie bezpośredniej obsługi detalicznej;

– hurtownie brokerskie, to znaczy takie, w których pośrednicy wykonują funkcje hurtowe w ograniczonym zakresie;

– hurtownie agentów, to jest hurtownie specjalizujące się w prowadzeniu jednej lub kilku branż i reprezentujące kilku producentów na podstawie długookresowych kontraktów oraz wszystkich produktów zleceńdawcy; rozróżnia się hurtownie agentów generalnych, to znaczy takie, które mają prawo wyłączności sprzedaży produktów danej firmy oraz hurtownie agentów zwykłych, które nie mają prawa wyłączności sprzedaży.

Z kolei przedsiębiorstwa detaliczne – postrzegane jako kombinacja funkcji, instrumentów działania i czynników wytwórczych – mogą funkcjonować jako przedsiębiorstwa wielosklepowe lub przedsiębiorstwa małe, niekiedy jednosklepowe.

Z punktu widzenia sposobu zarządzania przedsiębiorstwa handlowe można podzielić na przedsiębiorstwa funkcjonujące w handlu łańcuchowym oraz niezależnych detalistów.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w handlu łańcuchowym (w tym w handlu korporacyjnym) to te, do których zalicza się przedsiębiorstwa wielosklepowe i filialne.

Przedsiębiorstwa wielosklepowe to takie, które skupiają kilka punktów sprzedaży (w zależności od kraju – od 2 do 5 lub 10), tworzących łańcuch na ogół o wspólnym kierownictwie i zaopatrzeniu w towary i które mogą być zróżnicowane pod względem techniki sprzedaży. Natomiast *przedsiębiorstwa filialne* to te, które skupiają sklepy o podobnym asortymencie towarowym, standardzie świadczonych usług, zbliżonych rozwiązaniach organizacyjno-technicznych oraz strategii sprzedaży, co umożliwia zarządzanie dużą liczbą sklepów oraz skuteczną kontrolę.

Organizacja przedsiębiorstw w łańcuchu korporacyjnym: **pozwala na osiągnięcie korzyści** wynikających z dużej skali zakupów i posiadania własnych magazynów; **stwarza możliwości** zastosowania efektywnych rozwiązań w zakresie fizycznej dystrybucji i nowoczesnych systemów informatycznych; ma **zdolność do stworzenia** zbiorowego, pozytywnego wizerunku w oczach klientów; ma **możliwość zastosowania** agresywnej strategii cen; ma **możliwości kontroli** i centralnego zarządzania, a także **korzyści skali** wynikające z kierowania wieloma identycznymi sklepami pod względem wielkości, rozwiązań organizacyjno-technicznych i asortymentu.

Niezależnymi detalistami są dobrowolne zrzeszenia sklepów oraz niezrzeszeni detaliści. Ich funkcjonowanie i rozwój – mimo występujących silnych tendencji do koncentracji handlu – uzasadnione są tym, że małe firmy handlowe są bardzo elastyczne i szybko mogą się dostosować do wymagań klientów, indywidualizować swoje postępowanie oraz nastawiać się na określony asortyment sprzedaży. Inną cechą tego typu przedsiębiorstw jest to, że mogą one sprzedawać towary mające charakter lokalny i wymagające szybkiej sprzedaży. Tego typu przedsiębiorstwa

ponadto umożliwiają utrzymanie więzi społecznej z klientami, mają dużą łatwość do absorpcji osiągnięć naukowo-technicznych, umożliwiają zindywidualizowaną obsługę.

Innym, bardzo istotnym podziałem przedsiębiorstw handlu detalicznego jest podział według kryterium lokalizacji na: przedsiębiorstwa handlu wysyłkowego, handlu stacjonarnego oraz handlu obwoźnego.

Przedsiębiorstwa handlu wysyłkowego – nazywane także domami wysyłkowymi – mają najczęściej zróżnicowany przedmiot obrotu. Oferują z reguły uniwersalny asortyment towarów z zakresu określonych grup towarowych lub wyspecjalizowanych.

Natomiast przedsiębiorstwa *handlu obwoźnego* – pełniące rolę handlu uzupełniającego względem handlu stacjonarnego – zajmują się realizacją sprzedaży w jej tradycyjnej formie na targowiskach, halach targowych oraz handlu z samochodem.

Największe znaczenie wśród przedsiębiorstw handlu detalicznego mają *przedsiębiorstwa handlu stacjonarnego*, których podstawową formą są sklepy oraz specjalne (nazywane pozostałymi) jednostki handlu detalicznego.

8.4. Zarządzanie zasobami w przedsiębiorstwie handlowym

Zasobem przedsiębiorstwa handlowego – podobnie jak każdego innego przedsiębiorstwa – jest wszelki znajdujący się w jego dyspozycji czynnik wytwórczy, który może być wykorzystywany w prowadzonej przez nie działalności. Czynniki wytwórcze funkcjonujące w przedsiębiorstwie handlowym dają się sprowadzić do zasobów: pracy (nazywanych również kadrowymi), materialnych, technologicznych, finansowych i niematerialnych. Zarządzanie nimi sprowadza się zaś do łączenia ich w odpowiednie kombinacje, z zamiarem osiągnięcia określonych zadań i wytyczonych celów.

Każdy spośród wskazanych rodzajów zasobów charakteryzuje się inną specyfiką, rolą i miejscem w procesach obrotu towarowego. Wszystkie jednak, razem wzięte, rozstrzygają ostatecznie o wykorzystaniu szans, przed jakimi staje przedsiębiorstwo w toku swej działalności. Konieczne w tej sytuacji jest przybliżenie każdego ze wskazanych zasobów przedsiębiorstwa.

Zasoby kadrowe, które tworzy czynnik pracy (zasobów siły roboczej), trzeba rozpatrywać w ujęciu ilościowym – biorąc pod uwagę liczbę zatrudnionych pracowników w poszczególnych grupach – i w ujęciu jakościowym, to jest pod kątem ich kwalifikacji i umiejętności. W przedsiębiorstwach handlowych cechą charakterystyczną zasobów pracy jest stosunkowo duży udział sprzedawców w strukturze zatrudnienia i ograniczone możliwości ich zastąpienia pracą uprzedmiotowioną.

Zasobami materialnymi w przedsiębiorstwach handlowych są z jednej strony szeroko rozumiane środki pracy, którymi są odpowiednie pomieszczenia (sklepy, magazyny) oraz ich wyposażenie; z drugiej zaś będące w obrocie towary, gdyż bez nich cała działalność tego typu przedsiębiorstw byłaby bez sensu. Samo dysponowanie odpowiednim pomieszczeniem oraz posiadanie towaru nie jest jednak jedyną przesłanką do urzeczywistniania misji przedsiębiorstwa handlowego. Jest nią również usługa handlowa.

Kolejnym rodzajem zasobów są **zasoby technologiczne**. Dzieli się je na *technologie operacyjne* – wykorzystywane w realnej sferze gospodarowania, oraz *technologie regulacyjne* – wykorzystywane do kierowania w przedsiębiorstwie. Mogą one być własnością przedsiębiorstwa lub mogą być oddane do jego dyspozycji, bez przekazywania prawa własności (w formie najmu lub leasingu, licencji, udostępniania technik know-how).

Następną grupę zasobów stanowią **zasoby niematerialne**. Należą do nich marka, nazwa firmy, reputacja i zaufanie wśród dostawców i banków, lojalność klientów i pracowników. Zazwyczaj podlegają one ochronie prawnej. Są najczęściej własnością przedsiębiorstwa, chociaż mogą być również dane na innych zasadach.

W praktyce gospodarczej zdarza się, że przedsiębiorstwo ma niedobór lub nadmiar określonych zasobów. Często bywa tak, że niedostatek jednego zasobu powoduje trudności lub nawet niemożliwość wykorzystania pozostałych i przybiera formę zasobów, która ujawnia się w postaci barier: ilościowej (niewystarczająca wielkość zasobów); struktury zasobów (nieodpowiedniej ich kompozycji); produktywności (nieefektywnego wykorzystania); mobilności (trudności w odmiennym ich wykorzystaniu). Bacząc na te bariery, trzeba stwierdzić, że przedsiębiorstwa handlowe charakteryzuje większa mobilność zasobów i możliwość ich dostosowania do zmieniającego się otoczenia.

Podstawowym problemem przedsiębiorstwa handlowego jest wzajemne dopasowanie poszczególnych zasobów do siebie, to jest optymalne połączenie zasobów pracy (widzianych przez pryzmat wielkości i struktury zatrudnienia), zasobów materialnych (towarów i sieci handlowej) z punktu widzenia wytyczonych celów.

Naczelną zaś zasadą, na podstawie której odbywa się kombinacja czynników, jest **zasada racjonalnego gospodarowania**. Jej stosowanie jednak musi mieć na uwadze znalezienie jednocześnie odpowiedzi na pytania:

- jakie są oczekiwania klientów w zakresie poziomu usługi handlowej?
- jaka jest obecna sytuacja rynkowa (relacje podaź – popyt, poziom cen, konkurencji)?
- jakie czynniki wytwórcze są potrzebne?
- jakie nakłady trzeba ponieść w związku z ich zaangażowaniem?

8.5. Gospodarka towarami handlowymi

Gospodarka towarami handlowymi sprowadza się do trzech następujących procesów: zakupu towarów, składowania i zabiegów na nich oraz ich sprzedaży.

Zakup towarów jest jedną z podstawowych funkcji przedsiębiorstwa handlowego. Jego celem jest zapewnienie dostaw towarów odpowiednich pod względem rodzaju, ilości, czasu, miejsca i jakości w stosunku do popytu nabywców, przy uwzględnieniu polityki kształtowania zapasów.

Zakupy towarów dokonywane przez przedsiębiorstwo handlowe powinny być racjonalne, co winno się wyrażać:

- rytmicznością dostaw zapewniającą ciągłość sprzedaży;
- zgodnością między zamawianą a realizowaną dostawą;
- opłacalnością dokonywanych transakcji;
- zgodnością z przyjętymi zasadami regulowania należności.

Zarządzanie zakupem sprowadza się do osiągnięcia celów strategicznych i celów operacyjnych.

Celami strategicznymi są:

- znalezienie odpowiednich – pod względem cen i kosztów zakupu – dostawców artykułów standardowych;
- ukształtowanie właściwych stosunków handlowych z wytwórcami bądź dystrybutorami artykułów standardowych;
- ukształtowanie właściwych stosunków handlowych z wytwórcami bądź dystrybutorami artykułów markowych;
- zapewnienie odpowiedniego strumienia towarów oraz możliwie wysokiej opłacalności (rentowności) i niezawodności dostaw;
- stworzenie w długim okresie niezbędnych warunków do rozwoju przedsiębiorstwa.

Natomiast celami operacyjnymi w sferze zakupu są:

- pozyskanie i utrzymanie asortymentu towarów o wysokiej akceptacji rynkowej;
- obniżenie kosztów w obszarze gospodarki towarami i umocnienie względnych korzyści w stosunku do konkurentów;
- odpowiednie wykorzystanie konkurencji między dostawcami na rynkach zakupu;
- optymalizowanie strumienia zakupionych towarów w stosunku do zapasów i tempa sprzedaży.

Kolejnym procesem gospodarki towarami w przedsiębiorstwie handlowym jest składowanie towarów i zabiegi na nich. Składa się na nie gromadzenie, przechowywanie i przygotowanie towarów do sprzedaży. Często ten zespół czynności określa się także gospodarką zapasami. Takie podejście wynika z faktu, iż prowadzenie jej w przedsiębiorstwie handlowym jest koniecznością, bowiem ściśle wiąże

się ona z potrzebą zapewnienia klientom możliwości wyboru towarów w odpowiednim miejscu, czasie i w określonych zestawach asortymentowych. W przedsiębiorstwie handlowym tak rozumiane zapasy są środkiem do osiągnięcia celu. Występują one w podwójnej roli, są bowiem one z jednej strony wyrazem określonej strategii przedsiębiorstwa, z drugiej zaś jednocześnie elementem kosztotwórczym.

Ostatni w kolejności proces działalności przedsiębiorstwa handlowego – sprzedaż towarów – jest jednak z punktu widzenia celu jego funkcjonowania punktem centralnym. Przez sprzedaż dokonuje się proces weryfikacji i akceptacji oferty rynkowej. Jest to więc proces podstawowy dla przedsiębiorstwa handlowego, bowiem ono z założenia dokonuje zakupów z myślą o ich sprzedaży ostatecznym klientom.

Przedsiębiorstwa handlowe, dążąc do spełnienia swej misji, muszą w procesach decyzyjnych dotyczących ich działalności:

- znaleźć odpowiedzi na kilka pytań, a zwłaszcza: za pomocą jakiego zestawu towarów najlepiej i najpełniej zostaną zaspokojone potrzeby klientów;
- rozwiązać problem lokalizacji miejsca sprzedaży;
- rozpoznać, w jaki sposób klient będzie nabywał oferowany asortyment towarów.

Sprzedaż towarów jest ostatnią fazą procesu realizowanego przez przedsiębiorstwo handlowe. Jako końcowa faza procesu obrotu towarowego – obejmuje ona wszystkie decyzje i działania, które są ściśle związane z zaoferowaniem towarów nabywcom i dokonaniem transakcji.

Ponieważ przez sprzedaż można rozumieć również rezultat działalności wyrażony wielkością obrotów, zadania w zakresie jej kształtowania powinny polegać na przygotowaniu odpowiedniej, z punktu widzenia klientów, oferty towarów we właściwym czasie i miejscu.

Sam proces sprzedaży nie jest jednolity. Trzeba w nim wyróżnić kilka faz, jak: planowania sprzedaży, zaoferowania towarów, przeprowadzenia sprzedaży oraz sfinalizowania transakcji.

9. PRZEDSIĘBIORSTWA ZAGRANICZNEGO OBROTU TOWAROWEGO

9.1. Handel zagraniczny i jego uwarunkowania

Zagraniczny obrót towarowy – nazywany najczęściej handlem zagranicznym – polega na odpłatnej wymianie towarów i usług między kontrahentami mającymi stałe siedziby w różnych krajach. Prowadzi się go w celu uzupełnienia brakujących zasobów dóbr oraz wykorzystania różnic w kosztach produkcji określonych towarów w kraju i za granicą. Podstawy jego funkcjonowania tkwią przede wszystkim w:

- 1) nierównym podziale surowców na Ziemi;
- 2) zróżnicowaniu warunków klimatycznych;
- 3) odmiennej strukturze gospodarki danego kraju;
- 4) nierównym poziomie technicznego i technologicznego rozwoju.

Na handel zagraniczny składa się szereg operacji towarowych. Są nimi: import, eksport, reeksport, obrót uszlachetniający oraz tranzyt.

Import polega na nabyciu towarów za granicą i przywiezieniu ich do kraju.

Z kolei **eksport** polega na sprzedaży towaru za granicę i wywiezieniu tego towaru z kraju.

Reeksport – to sprzedaż towaru uprzednio nabytego w jednym kraju (importowanego) do innego kraju. Dzieli się go na bezpośredni i pośredni. Z reeksportem bezpośrednim mamy do czynienia, gdy towar nabywa się za granicą i sprzedaje bezpośrednio – z pominięciem kraju reeksportera – partnerowi w innym kraju. Natomiast reeksport pośredni polega na nabyciu towaru za granicą i przewiezieniu go do kraju reeksportera oraz dalszym eksporcie do innego kraju.

Obrót uszlachetniający to przerabianie – na zlecenie firmy zagranicznej – surowców lub półfabrykatów dostarczonych z zagranicy. Rozróżnia się obrót uszlachetniający czynny – gdy mamy do czynienia z uszlachetnieniem zagranicznego towaru w danym kraju – i obrót uszlachetniający bierny, gdy towar w celu uszlachetnienia jest wysyłany za granicę.

Tranzyt to usługa polegająca na przewożeniu towarów z jednego kraju do drugiego przez terytorium kraju trzeciego.

9.2. Przedsiębiorstwa handlu zagranicznego

Przedsiębiorstwa handlu zagranicznego to podmioty gospodarcze prowadzące działalność w zakresie handlu zagranicznego.

Przedsiębiorstwami handlu zagranicznego w warunkach gospodarki rynkowej są:

- 1) państwowe przedsiębiorstwa handlu zagranicznego;
- 2) spółki prawa handlowego;
- 3) inne przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą;
- 4) osoby fizyczne.

W skali całego kraju nadzór nad handlem zagranicznym pełni minister gospodarki.

Obrót towarowy z zagranicą nie wymaga w zasadzie uzyskiwania zezwoleń. Dotyczy on jedynie niektórych towarów (np. broni czy materiałów radioaktywnych), na które są wprowadzone stałe lub czasowe ograniczenia.

W odniesieniu do większości towarów ograniczenie w handlu zagranicznym wynika jedynie z wewnętrznych i zewnętrznych kontyngentów ilościowych i wartościowych, lub też z obowiązujących przepisów.

9.2.1. Istota, cechy i funkcje przedsiębiorstwa handlu zagranicznego

Przedsiębiorstwa handlu zagranicznego to jednostki gospodarcze uprawnione do prowadzenia handlu zagranicznego, których działanie jest nakierowane na osiągnięcie maksymalnych efektów ekonomicznych we współpracy gospodarczej i wymianie towarowej z zagranicą oraz oddziaływanie na specjalizację i wybór kierunków produkcji, z punktu widzenia korzyści płynących z międzynarodowego podziału pracy.

Zadania przedsiębiorstw handlu zagranicznego wynikają z pełnionych przez nie funkcji gospodarczych i są uzależnione od całokształtu zadań długo- i krótkookresowych stojących przed gospodarką narodową.

Podstawowym zadaniem przedsiębiorstw handlu zagranicznego jest wybór najodpowiedniejszych metod i środków zapewniających realizację programów eksportowych i importowych, w sposób najkorzystniejszy dla gospodarki narodowej. Polega ona na:

- wyborze najwłaściwszych rynków sprzedaży i zakupu;
- znajdowaniu odpowiednich nabywców i dostawców;
- stosowaniu skutecznych form działania na rynkach obcych (to jest: wykorzystywaniu odpowiednich kanałów dystrybucji, prowadzeniu prawidłowej akwizycji i reklamy, uzyskiwaniu odpowiednich cen w eksporcie i imporcie oraz innych korzystnych warunków sprzedaży).

W zakresie stosunków wewnątrzzakładowych obowiązkiem przedsiębiorstw handlu zagranicznego jest oddziaływanie na podnoszenie jakości eksportowanych towarów i powiększanie produkcji eksportowej, wpływanie na strukturę tej produkcji w taki sposób, aby umożliwić skuteczne konkutowanie wyrobów krajowych z wyrobami zagranicznymi, a w zakresie importu – występować z postulatami w sprawie ograniczania zakupów przekraczających uzasadnione rozmiary, wpływać na krajowych odbiorców w kierunku odpowiedniego kształtowania struktury towarowej i geograficznej zakupów itp.

9.2.2. Rodzaje przedsiębiorstw handlu zagranicznego

Z punktu widzenia organizacyjnego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego dzielą się na:

- 1) przedsiębiorstwa wyspecjalizowane, tworzone przez Ministerstwo Gospodarki (dawniej Ministerstwo Współpracy z Zagranicą, Ministerstwo Handlu Zagranicznego) w trybie przewidzianym dla przedsiębiorstw państwowych;
- 2) przedsiębiorstwa handlu zagranicznego lub biura handlu zagranicznego będące częścią składową większych jednostek gospodarczych (wielkich zakładów produkcyjnych), prowadzące działalność handlową na mocy uzyskanej koncesji;
- 3) przedsiębiorstwa podporządkowane określonemu ministrowi i przez niego nadzorowane;
- 4) przedsiębiorstwa lub biura tworzone przez spółdzielnie, rzemiosło na zasadach koncesji;
- 5) osoby fizyczne na mocy uzyskanej koncesji.

9.3. Rozliczenia obrotów z zagranicą

Rozliczenia obrotów z zagranicą, będąc częścią międzynarodowych stosunków finansowych, polegają na regulowaniu, powstałych między podmiotami znajdującymi się w różnych krajach, należności i zobowiązań pieniężnych z tytułu obrotu handlowego, usługowego, kapitałowego i świadczeń jednostronnych (nieodpłatnych). Stanowią o nich zarówno same mechanizmy rozliczeń, jak i instytucjonalne oraz ekonomiczne warunki ich realizacji.

9.3.1. Istota transakcji w handlu zagranicznym

Rozliczenia międzynarodowe następują w dwojaki sposób: bez udziału pieniądza – i wówczas przybierają formę kompensat towarowych, lub z wykorzystaniem

pieniądza gotówkowego przekazywanego sprzedającemu przez kupującego – i wówczas przybierają formę kompensat pieniężnych.

Kompensata towarowa może być realizowana jako całościowa lub częściowa.

Kompensata całościowa polega na tym, że dwa podmioty gospodarcze dokonują u siebie wzajemnie zakupów na taką samą kwotę. Taki sposób rozliczenia może przybrać dwie formy. Jedną jest handel wymienny (tzw. barter), drugą zaś transakcje równoległe.

Barter polega na zawieraniu transakcji kupna-sprzedaży bez udziału pieniądza we wzajemnych rozliczeniach, czyli prostej wymiany: towar za towar, usługa za usługę lub usługa za towar. Zawierana jest głównie między kontrahentami, z których przynajmniej jeden nie dysponuje zasobami pieniądza na zapłacenie za import, oferując jednak w zamian dostarczenie drugiemu kontrahentowi towarów przez niego pożądaných lub też takich, które będzie mógł on bez trudu zbyć na rynku krajowym albo zagranicznym.

Transakcje równoległe polegają zaś na ustanowieniu dwóch oddzielnych kontraktów: kontraktu kupna i kontraktu sprzedaży.

W odniesieniu do każdego z nich następuje ustalenie ceny i innych warunków realizacji dostawy. Również oddzielnie odbywa się rozliczenie obu transakcji. Ich cechą charakterystyczną jest to, że ich zawarcie jest wzajemnie uwarunkowane i że są one równej wartości.

Kompensata towarowa może być również realizowana jako **kompensata częściowa**. Jej istotą jest nierówna wartość transakcji kupna i sprzedaży. Rozliczenia w tym wypadku polegają na pełnym lub tylko częściowym wykorzystaniu pieniądza jako środka rozliczenia. Stąd też istnieje wiele rodzajów kompensat częściowych. Najogólniej można je podzielić na kompensaty dwustronne i kompensaty wielostronne.

W grupie *kompensat dwustronnych* najczęściej wykorzystywane są:

- transakcje wzajemne (counterpurchase agreements), które są zawierane zwykle z inicjatywy kontrahenta z kraju cierpiącego na niedostatek środków płatniczych i który uzależnia zawarcie kontraktu importowego od wyrażenia przez partnera zgody na przynajmniej częściowe rozliczenie transakcji oferowanymi przez niego towarami;

- kontrdostawy (buy-back agreements), których istotą jest sprzedaż kompletnego obiektu lub nawet całej fabryki („pod klucz”) w zamian za dostawy wyrobów wytworzonych w zakupionym obiekcie;

- warunki kontraktu (offset agreements) stawiane przez kupującego i uzależniającego jego podpisanie od wymogu zakupu w jego kraju wskazanych przez niego towarów (surowców, materiałów, wyrobów kooperacyjnych), potrzebnych do realizacji zamówienia.

Obok kompensat dwustronnych w rozliczeniach międzynarodowych funkcjonują również *kompensaty wielostronne* (tzw. switch-trading). Ich istota sprowadza

się do tego, że partner z kraju rozwiniętego gospodarczo dostarcza zwykle dobra inwestycyjne o wysokim poziomie technologicznym do kraju o państwowym monopolu handlu zagranicznego. Ten zaś wywozi technologicznie mniej zaawansowane wyroby, o takiej samej wartości, do kraju rozwijającego się. Z kolei kontrahent z kraju o państwowym monopolu handlu zagranicznego dokonuje sprzedaży swoich należności, uzyskanych w kraju rozwijającym się, partnerowi z kraju rozwiniętego, uwalniając się w ten sposób od zobowiązań wynikających z wzajemnych rozliczeń. Rozliczenia w formie wielostronnych transakcji kompensacyjnych są zwykle stosowane w sytuacji braku rozliczeń w warunkach wymiernych między krajem o państwowym monopolu handlu zagranicznego a rozwijającym się krajem.

Transakcje kompensacyjne ujawniają zarówno zalety, jak i wady.

Zaletą transakcji kompensacyjnych są korzyści, jakie uzyskują importerzy z krajów odczuwających trudności płatnicze i deficyt walut wymiernych, z ich zawierania, sprowadzające się do:

- możliwości zawarcia kontraktu importowego w takich warunkach;
- umożliwienia importerowi pierwotnemu (kupującemu w pierwszej części transakcji) przybranie w konsekwencji także roli eksportera, sprzedającego za granicę towary, które w innym wypadku nigdy nie zostałyby wyeksportowane.

Wadą transakcji kompensacyjnych jest jednak to, że ich koszt jest wyższy od efektów, które przynoszą. Ujawnia się to zwłaszcza w odniesieniu do eksportera pierwotnego, to jest tego, który sprzedaje w pierwszej części transakcji. Zmuszony jest on bowiem do przyjęcia jako zapłaty towarów, które bardzo często są mu same-mu niepotrzebne. W tej sytuacji dolicza on do żądanej przez siebie ceny na sprzedawane towary także koszty, jakie będzie musiał ponieść w celu ich odsprzedaży.

Korzystniejszą formą rozliczeń od transakcji kompensacyjnych są rozliczenia za pośrednictwem pieniądza. Likwidują one w mniejszym lub większym stopniu wady transakcji kompensacyjnych.

Transakcje za pośrednictwem pieniądza polegają na przekazywaniu partnerowi zagranicznemu należności za pomocą walut transakcyjnych, którymi mogą być waluty kraju eksportera, kraju importera, kraju trzeciego lub tzw. pieniądź międzynarodowy, stosowany przez międzynarodowe organizacje finansowe. Należności te mogą być przekazywane w formie:

– pieniądza gotówkowego, co jest uznawane za najmniej korzystną formę rozliczeń pieniężnych, ponieważ pieniądź musi być fizycznie przewieziony z kraju do kraju, co się wiąże z kosztami i ryzykiem przewozu oraz administracyjnymi barierami przewożenia przez granicę większych sum gotówki;

– pieniądza bankowego, co jest współcześnie najczęściej stosowaną i najkorzystniejszą formą rozliczeń z tytułu wymiany gospodarczej z zagranicą, mimo faktu pobierania za usługę bankową określonej opłaty. Wynika to zarówno z wyeliminowania fizycznej potrzeby przewożenia środków płatniczych, jak i ze

względu na to, że różnica między kupnem a sprzedażą dewiz (to jest pieniądza przekazywanego za pośrednictwem banków) jest 2–3-krotnie mniejsza, niż w przypadku kupna i sprzedaży przez banki waluty zagranicznej.

9.3.2. Warunki instytucjonalne i ekonomiczne rozliczeń obrotów z zagranicą

Funkcjonowanie we współczesnej gospodarce światowej różnych form rozliczeń obrotów handlowych, wobec ich wielu wad i niedoskonałości, wymusiło tworzenie przez poszczególne kraje będące uczestnikami handlu międzynarodowego ram instytucjonalnych, które ułatwiłyby pojedynczym podmiotom gospodarczym korzystne rozliczenie się. Dotyczą one zarówno rozliczeń transakcji kompensacyjnych, jak i transakcji za pośrednictwem pieniądza.

Pomocne w rozliczeniach kompensacyjnych są dwustronne i wielostronne umowy o międzynarodowym obrocie finansowym. Dają się one podzielić na umowy rozrachunkowe oraz umowy płatnicze.

Umowy rozrachunkowe – nazywane także często clearingowymi – są to umowy niedopuszczające transferu walut wymiennalnych pomiędzy krajami. Ich istota sprowadza się do przestrzegania dwóch zasad:

– *pierwszej*: dwa kraje umawiają się, że wszystkie ich wzajemne należności finansowe będą wpłacane w każdym z tych krajów na specjalne rachunki przez importerów lub inne osoby fizyczne, mające zobowiązania wobec osób fizycznych i prawnych drugiego kraju;

– *drugiej*: w momencie płatności, wierzyciele (np. eksporterzy) zgłaszają się do instytucji prowadzących rachunki specjalne w ich krajach i otrzymują należności ze środków pochodzących z wpłat dokonywanych przez dłużników w tych samych krajach.

Funkcjonowanie rozliczeń clearingowych wiąże się z koniecznością zawierania umów handlowych, szczegółowo regulujących warunki wymiany gospodarczej między uczestnikami rozliczeń. Zwłaszcza ważny jest precyzyjnie ustalony limit wzajemnych płatności w danym okresie, gdyż pozwala na sprawne funkcjonowanie tego typu rozliczeń. Umowy te zawierają często także uzależnienie zgody jednego kraju na eksport danego towaru od importu z drugiego kraju większych ilości innego towaru.

Formą umowy rozrachunkowej jest wielostronna kompensata dodatkich i ujemnych sald umów handlowych (tzw. switch-trading), której istotą jest rozszerzenie obszaru obowiązywania umowy rozrachunkowej na większą liczbę krajów, w nadziei, iż ułatwi to wzajemną kompensatę sald. Odwołanie się do tej formy jest połączone z koniecznością zawierania dodatkowych umów między zainteresowanymi stronami operacji, które określają wartość towarów podlegających kompensacie, ich ceny i rodzaje, według szczegółowej specyfikacji.

W rozliczeniach kompensacyjnych ważną rolę odgrywają również **umowy płatnicze**. Są nimi uzgodnienia dotyczące maksymalnej kwoty walut wymiennalnych, jaką strony zobowiązują się przekazać wzajemnie za import. Aby dawała ona pełną gwarancję wyrównywania dwustronnego bilansu płatniczego, jej integralną częścią musi być postanowienie o „kredycie technicznym”. Dopuszcza ona możliwość wystąpienia przejściowej nierównowagi w okresie trwania umowy, która jest wyrównywana, w razie niemożliwości do zrównoważenia przed końcem okresu umowy, dodatkowym transferem walut wymiennalnych, dewiz i złota. Kompensata ta ma charakter automatycznej, to znaczy, jest dokonywana bez konieczności zawierania dodatkowych umów międzynarodowych.

Rozliczenia w warunkach transakcji z udziałem pieniądza

Umowy rozrachunkowe i umowy płatnicze, będące podstawą rozliczeń transakcji kompensacyjnych, są traktowane przez większość krajów jako przejściowe i jako zło konieczne. Formą pożądaną są natomiast rozliczenia z udziałem pieniądza. Ich funkcjonowanie jest jednak uwarunkowane ramami instytucjonalnymi i ekonomicznymi, a zwłaszcza istnieniem walut międzynarodowych i ich wymiennalnością oraz rynku walutowego.

Jednym z podstawowych warunków funkcjonowania systemu rozliczeń opartych na pieniądzu jest istnienie **walut międzynarodowych**. Za takowe uważa się wszystkie rodzaje pieniądza powszechnie i w długim okresie używanego we wzajemnych rozliczeniach przez kraje trzecie (z których żaden nie jest emitantem) i pełniącego w nich funkcje: miernika wartości, środka płatniczego i środka gromadzenia rezerw. Są one pełnione przez poszczególne waluty w różnym zakresie. Funkcje, zakres i zasięg ich pełnienia przez poszczególne waluty międzynarodowe, a także to, kto jest ich emitantem, wskazują jednocześnie na kryteria ich klasyfikacji.

Stosując kryterium funkcji i jej zakresu oraz wskazania emitanta, walutą międzynarodową może być: złoto, pieniądz narodowy kreowany przez narodowe władze monetarne poszczególnych państw oraz pieniądz międzynarodowy wprowadzony przez międzynarodowe instytucje finansowe.

Ze względu na zasięg (skalę) spełnianych funkcji waluty międzynarodowe dzieli się na waluty światowe i waluty regionalne.

Walutą światową jest pieniądz o zasięgu międzynarodowym. W systemie waluty złotej był nim funt szterling, w systemie z Bretton Woods dolar amerykański, a w systemie wielowalutowym – obok dolara amerykańskiego – są nim także marka niemiecka i jen japoński oraz tzw. specjalne prawa ciągnięcia (SDR) MFW pełniące rolę pieniądza światowego. Z walutą światową ściśle się wiąże pojęcie pieniądza światowego, to jest takiego pieniądza, który służy do regulowania (wyrównywania) sald bilansów płatniczych. W systemie waluty złotej jego rolę pełniło złoto, później dolar amerykański, a obecnie – oprócz niego – inne waluty (tzw. rezerwowe), jak: waluty światowe i SDR-y. Oznacza to, że struktura pieniądza

światowego ulega zmianie, jednak ciągle rolę wiodącą w niej odgrywa dolar amerykański.

Z kolei walutą regionalną jest pieniądz narodowy, będący walutą międzynarodową o zasięgu międzynarodowym. Walutami tego typu są m.in.: frank francuski, funt szterling i frank szwajcarski. Pieniądz międzynarodowy, będący walutą międzynarodową o zasięgu regionalnym, bywa nazywany pieniądzem regionalnym. Przykładem takiego pieniądza jest ECU, będący pieniądzem międzynarodowym krajów Europejskiego Systemu Walutowego.

Istnienie i funkcjonowanie walut międzynarodowych jest ściśle związane z rynkiem walutowym oraz z wymiennalnością walut. Pośrednikiem w dokonywaniu transakcji kupna i sprzedaży walut obcych jest rynek walutowy. Stanowi go zespół wszystkich instytucji i osób wymieniających waluty obce oraz reguł rządzących zawieraniem transakcji (kupna i sprzedaży) walutowych. Ma on wymiar krajowy i międzynarodowy. Pierwszy ma miejsce, gdy jego uczestnikami są głównie krajowe banki komercyjne zawierające transakcje w związku z obrotem kapitałowym lub handlowym. Drugi zaś ma miejsce, gdy transakcje są zawierane przez uczestników z różnych krajów. W ślad za tym przez międzynarodowy rynek walutowy rozumie się często transakcje walutowe zawierane między uczestnikami różnych rynków narodowych lub ogół tego rodzaju transakcji zawieranych w skali międzynarodowej.

Z rynkiem walutowym ściśle się wiąże pojęcie i funkcjonowanie **kursu walutowego**, rozumianego jako cena płacona w walucie krajowej za jednostkę waluty obcej lub cena waluty krajowej wyrażona w walucie obcej. Kurs walutowy, jako cena pieniądza zagranicznego, pełni funkcje informacyjną i cenotwórczą. Istotą pierwszej jest bezpłatna informacja dla eksporterów, importerów, producentów, inwestorów, osób fizycznych oraz organów państwowych, przy podejmowaniu decyzji gospodarczych zarówno w fazie planowania, jak i zarządzania. Z kolei funkcja cenotwórcza polega na przenoszeniu zagranicznego układu cen na ich układ krajowy, przez możliwość porównania cen towarów krajowych z cenami towarów zagranicznych. W pełnieniu tej funkcji mamy jednak często do czynienia z jej ograniczaniem systemem ceł, opłat, podatków i innych środków wpływających na wysokość cen rzeczywiście płaconych przez nabywców.

Przy rozliczeniach transakcji z zagranicą istotnym problemem jest poziom kursu walutowego. Jest on określany przez wiele czynników zarówno o charakterze ekonomicznym, jak i politycznym oraz psychologicznym. Z grupy czynników o charakterze ekonomicznym najważniejszą rolę odgrywają: relacja popytu do podaży walut obcych na krajowym rynku walutowym (co głównie znajduje odzwierciedlenie w saldzie bilansu płatniczego); różnica w poziomie cen w kraju i za granicą; polityka kursowa państwa. Natomiast wśród czynników politycznych wskazać trzeba przede wszystkim na zaostrenie sytuacji międzynarodowej. Z kolei w grupie czynników psychologicznych dostrzec trzeba przede wszystkim

przewidywania co do rozwoju dalszej koniunktury oraz działania spekulacyjne podejmowane w oczekiwaniu na niżki lub wyżki kursu.

Znaczący wpływ na rozliczenia finansowe ma wymienialność walut. Najogólniej określając, polega ona na prawie swobodnego kupowania i sprzedawania obcego pieniądza – w tym złota – za walutę krajową oraz dokonywania rozliczeń międzynarodowych w walucie narodowej i walutach obcych, bez jakichkolwiek ograniczeń. Obecnie żadna ze współczesnych walut nie spełnia tego warunku. Uzupełnieniem tej niedoskonałości jest z jednej strony fakt powstania wielu rodzajów wymienialności, z drugiej zaś ukształtowanie się i funkcjonowanie kilku systemów rozliczeń międzynarodowych.

Występujące obecnie na światowym rynku walutowym rodzaje wymienialności walut dają się opisać przy odwołaniu się do takich kryteriów jej klasyfikacji, jak: przedmiot wymiany, tytuł do wymiany oraz podmiot wymiany.

Według kryterium przedmiotu wymiany wyróżnia się:

– wymienialność na złoto, która polega na posiadaniu prawa do zakupywania złota za walutę narodową według stałej ceny (czyli tzw. parytetu) w banku centralnym;

– wymienialność na wszystkie inne waluty (nazywana także wymienialnością całkowitą), która upoważnia do ich nabycia w banku centralnym za walutę narodową (z reguły z wyjątkiem tych, które są niewymienialne lub podlegają ograniczeniom);

– wymienialność na określone waluty, co ma miejsce w obrębie tzw. stref walutowych.

Ze względu zaś na tytuł do wymiany wyróżnia się:

– **wymienialność zupełną** – nazywaną także **pełną** – która wyraża się prawnym i faktycznym zagwarantowaniem możliwości wymienialności waluty danego kraju na inne waluty wymienialne, bez względu na cel tej transakcji;

– **wymienialność częściową**, której istotą są prawne i faktyczne możliwości wymiany waluty danego kraju na inne waluty wymienialne, w ściśle określonych ramach ograniczeń przedmiotowych (tj. ze względu na cel lub przedmiot transakcji) – na przykład tylko w odniesieniu do większych transakcji bieżących i niektórych transakcji kapitałowych, i podmiotowych – na przykład tylko w odniesieniu do niektórych kategorii podmiotów (z reguły zagranicznych);

– **niewymienialność walut**, wyrażająca się brakiem prawnych i faktycznych możliwości wymiany waluty danego kraju na inne waluty wymienialne.

Natomiast **ze względu na kryterium podmiotu wymiany** rozróżnia się wymienialność wewnętrzną i zewnętrzną. Pierwsza polega na posiadaniu prawa do wymieniaania waluty krajowej jedynie przez tzw. rezydentów krajowych – obywateli danego kraju, jego podmioty gospodarcze, instytucje i jednostki organizacyjne uznane przez prawo dewizowe za takie osoby. Drugi rodzaj wymienialności ozna-

cza upoważnienie przez prawo dewizowe rezydentów zagranicznych do dokonywania wymiany waluty krajowej.

Wymienialność waluty danego kraju oznacza dla niego zarówno pewne korzyści, jak i pewne koszty. Jak dowodzi praktyka, w długim okresie korzyści z tytułu wymienialności waluty są większe, niż w sytuacji jej braku.

Korzyści wiążą się z możliwością swobodnego dokonywania rozliczeń międzynarodowych zarówno we własnej walucie, jak i w walutach innych krajów. Z mikroekonomicznego punktu widzenia, to jest na poziomie podmiotów gospodarczych, wymienialność waluty umożliwia im osiągnięcie optimum alokacji zasobów czynników produkcji oraz określenie i realizację optymalnych kierunków sprzedaży. W warunkach wymienialności walutowej podejmowane decyzje produkcyjne i inwestycyjne mogą stać się optymalne, nie tylko z punktu widzenia kraju, ale również z punktu widzenia globalnego. Z kolei z makroekonomicznego punktu widzenia, czyli z poziomu całej gospodarki narodowej, posiadanie przez dany kraj waluty w pełni wymienialnej umożliwia temu krajowi utrzymywanie za granicą lokat we własnej walucie; używanie jej w niektórych wypadkach do płacenia za dokonany import, a niekiedy także finansowanie deficytu bilansu płatniczego za pomocą własnej waluty (tylko wtedy, kiedy pełni ona rolę waluty rezerwowej).

Natomiast jako koszty posiadania przez dany kraj waluty wymienialnej wskazać trzeba konsekwencje jej wpływu na kształtowanie się równowagi zewnętrznej i wewnętrznej kraju. W obszarze równowagi zewnętrznej wymienialność waluty oznacza konieczność liczenia się z niekontrolowanym spekulacyjnym ruchem kapitałów krótkoterminowych i zmianami kursu walutowego lub utrzymywaniem rezerw walutowych i dewizowych na wyższym poziomie. Z jednej strony trzeba w niej widzieć – co jest sytuacją pożądaną – czynnik przyciągający zagraniczne inwestycje bezpośrednie, z drugiej jednak jednocześnie umożliwia niekontrolowany odpływ inwestycji bezpośrednich z kraju za granicę. Z kolei w obszarze równowagi wewnętrznej wymienialność waluty oznacza zwiększenie podatności rynku wewnętrznego na negatywne zjawiska w gospodarce światowej, co w konsekwencji, w krótkich okresach, oznacza mniejsze możliwości zwiększenia inwestycji i konsumpcji.

9.3.3. Transakcje w handlu zagranicznym na szczeblu przedsiębiorstwa

Transakcje w handlu zagranicznym na szczeblu przedsiębiorstwa obejmują kompleks czynności związanych z operacją kupna-sprzedaży towarów i usług w handlu zagranicznym. Ich istotą jest przeniesienie prawa własności danego dobra i wykonania świadczeń wzajemnych na warunkach uzgodnionych i określonych w umowie między partnerami zagranicznymi. Dają się one opisać poprzez określenie przedmiotu transakcji, warunków transakcji oraz jej realizacji.

Przedmiotem transakcji w handlu zagranicznym są towary lub usługi – oddzielnie lub łącznie. Opierają się one na grupie wzajemnie powiązanych umów, które mogą mieć charakter umów podstawowych lub umów pomocniczych.

Umowami podstawowymi w handlu zagranicznym są umowy na dokonanie konkretnej transakcji kupna-sprzedaży. Mogą być one prowadzone za pośrednictwem wyspecjalizowanych przedsiębiorstw handlu zagranicznego, jak również bez ich pośrednictwa. W wypadku gdy transakcję przeprowadza się za pośrednictwem wyspecjalizowanego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, wówczas zawiera się dwie umowy podstawowe: jedną z kontrahentem krajowym, drugą zaś z kontrahentem zagranicznym, którą nazywa się kontraktem. Jeżeli w transakcji nie bierze udziału przedsiębiorstwo handlu zagranicznego, wówczas zawiera się jedną umowę, krajowego producenta lub odbiorcy towaru z partnerem zagranicznym. Uczestnikami transakcji na podstawie umów podstawowych mogą być: kontrahent zagraniczny, przedsiębiorstwo handlu zagranicznego oraz producent w eksporcie lub odbiorca w imporcie.

Charakter umowy podstawowej zależy w dużej mierze od tego, czy mamy do czynienia z transakcją eksportową, czy importową.

W wypadku transakcji eksportowej, jeśli kontrahent krajowy jest producentem towaru, to przedsiębiorstwo handlu zagranicznego może zawrzeć z nim:

- umowę na własny rachunek, której istotą jest to, że producent krajowy sprzedaje temu przedsiębiorstwu wytworzone przez siebie towary i otrzymuje za to zapłatę według uzgodnionej ceny;
- umowę komisową, w której przedsiębiorstwo handlu zagranicznego występuje jako komisant, zobowiązując się do sprzedaży wyrobów producenta (komitenta) odbiorcy zagranicznemu według określonej ceny i na ustalonych warunkach; przy tej umowie komisant działa we własnym imieniu, ale na rachunek komitenta (producenta), a jego wynagrodzeniem jest prowizja;
- umowę agencyjną, która polega na tym, że przedsiębiorstwo handlu zagranicznego sprzedaje towary w imieniu i na rachunek producenta i za to otrzymuje również prowizję w określonej wysokości.

Natomiast w wypadku transakcji importowej przedsiębiorstwo handlu zagranicznego zawiera z odbiorcą krajowym:

- umowę kupna-sprzedaży na własny rachunek i występuje wówczas jako samodzielny kupiec, który kupuje towar za granicą i sprzedaje go krajowemu odbiorcy;
- umowę agencyjną, co oznacza, że występuje ono w imieniu i na rachunek odbiorcy.

Istotą **umów pomocniczych** natomiast jest zawieranie przez producenta towaru umów z różnymi przedsiębiorstwami na wykonanie czynności pomocniczych wobec aktu transakcji. W zależności od charakteru tej czynności wyróżniamy:

- umowy spedycyjne dotyczące zorganizowania przewozu towarów;
- umowy z przewoźnikami na transport towarów;

- umowy z towarzystwami ubezpieczeniowymi na ubezpieczenie towaru od ryzyka uszkodzenia lub utraty;
- umowy z przedsiębiorstwami powierniczymi na przeprowadzenie kontroli jakości;
- umowy z bankami na dokonanie zapłaty lub inkasa należności.

Stronami umów pomocniczych są: spedytor, przewoźnik, towarzystwo ubezpieczeniowe, przedsiębiorstwo powiernicze oraz banki.

Kolejnym ważnym zagadnieniem dotyczącym zawierania transakcji handlu zagranicznego na szczeblu przedsiębiorstwa są warunki jej przeprowadzenia. Obejmują one: cenę, walutę, termin dostawy, odbiór towaru oraz warunki płatności.

9.3.4. Ceny w handlu zagranicznym

Handel zagraniczny przynosi wielorakie korzyści dla rozwoju gospodarki każdego kraju, który go realizuje. Ich wielkość i dynamika zależą jednak w dużym stopniu od kształtowania się cen towarów przez nie eksportowanych i importowanych. Narzędziem, które umożliwi syntetyczną ocenę tych zmian, jest wskaźnik **terms of trade**, oznaczający w dosłownym znaczeniu warunki wymiany. W ekonomii przez to pojęcie najczęściej rozumie się relacje zmiany cen dóbr eksportowanych do zmiany cen dóbr importowanych przez poszczególne kraje. Mówimy wówczas o tzw. cenowym (nominalnym) terms of trade i wyrażamy go formułą:

$$N_{tot} = \frac{\frac{P_{ex(t)}}{P_{im(t)}}}{\frac{P_{ex(o)}}{P_{im(o)}}} \quad \text{albo} \quad N_{tot} = \frac{\frac{P_{ex(t)}}{P_{ex(o)}}}{\frac{P_{im(t)}}{P_{im(o)}}},$$

gdzie:

P_{ex} – przeciętne ceny w eksporcie;

P_{im} – przeciętne ceny w imporcie;

t – okres badany;

o – okres wyjściowy.

Terms of trade ma na celu określenie, jak w miarę upływu czasu zmienia się siła nabywczą jednej grupy towarowej wobec innej grupy towarowej. Konkretyzując, chodzi o zmianę siły nabywczą towarów eksportowanych w stosunku do importowanych przez poszczególne kraje lub grupy krajów.

Ewolucja cenowego terms of trade danego kraju lub grupy krajów daje wskazówkę co do zmian korzyści krajów prowadzących wymianę. Poprawia się ono, jeśli ceny dóbr eksportowanych w danym okresie (zazwyczaj rocznym) rosną szybciej niż ceny dóbr importowanych przez ten kraj. Oznacza to, że zwiększa się

siła nabywczą danego kraju, bowiem za taką samą ilość dóbr A można kupić więcej dóbr B lub też mniej za nie zapłacić. Poprawa tego wskaźnika nic jednak nie mówi o bezwzględnym kierunku ruchu cen. Następuje on bowiem zarówno wtedy, gdy mamy do czynienia ze względnym wzrostem cen eksportowanych wobec zmian cen płaconych w imporcie, jak i wtedy gdy bezwzględny poziom cen eksportowanych obniża się, pod warunkiem że ceny płacone w imporcie obniżają się szybciej. Wskaźnik cenowego terms of trade jest wskaźnikiem najczęściej wykorzystywanym do określenia korzyści z wymiany międzynarodowej. Wynika to ze względnej jego prostoty wobec innych rodzajów tego wskaźnika.

Cenowe terms of trade nie pokazuje jednak w pełnym wymiarze korzyści, jakie uzyskuje się w wymianie międzynarodowej. Wynika to z faktu, iż o nich decydują nie tylko relacje cen, ale również relacje kosztów, co jednocześnie oznacza, że miarą korzyści jest zmiana – to jest wzrost zysku (rozumianego jako różnica między ceną a kosztami) nawet wówczas, gdy cena danego dobra będzie rosła w eksporcie wolniej niż dobra importowanego.

Niekiedy, by ocenić rzeczywiste zmiany korzyści z wymiany międzynarodowej, odwołuje się do wskaźnika realnego terms of trade, przez który rozumie się zmiany ilości towarów (przy niezmienionej ich strukturze), jakie musi eksportować kraj, aby mógł importować określone ilości danego zestawu towarów. Jego istotę oddaje formuła:

$$R_{tot} = \frac{\frac{Q_{ex(t)}}{Q_{im(t)}}}{\frac{Q_{ex(o)}}{Q_{im(o)}}},$$

gdzie:

Q_{ex} – ilość towarów eksportowanych;

Q_{im} – ilość towarów importowanych;

t – okres badany;

o – okres wyjściowy.

Kształtowanie się wskaźnika terms of trade danego kraju zależne jest tylko w ograniczonej mierze od czynników, na które kraj ten może mieć wpływ bezpośredni. Dany kraj w praktyce nie ma żadnego wpływu na zmiany cen światowych, które są wypadkową działania wielu czynników o charakterze strukturalnym, instytucjonalnym i koniunkturalnym, działających zarówno po stronie podaży, jak i popytu. Ich działanie jest nieco inne w odniesieniu do poszczególnych grup towarowych. Decyduje o tym rodzaj towaru biorącego udział w wymianie międzynarodowej. Towary masowe (wystandaryzowane) charakteryzują się dużą identycznością walorów użytkowych, łatwą i jednoznaczną klasyfikacją oraz zastępowalnością, co powoduje, że w wypadku chęci producenta do podniesienia na nie ceny

kupujący może stosunkowo łatwo znaleźć innego dostawcę. Takimi towarami są przede wszystkim surowce oraz znaczna część artykułów rolnych. Inaczej ma się sprawa w wypadku towarów zindywidualizowanych, które charakteryzują się walorami użytkowymi, określonymi przez potrzeby indywidualnych odbiorców oraz poszczególnych segmentów rynku, często jednak trudnymi do ustalenia i zwykle produkowanymi w krótkich seriach, co powoduje, iż uzależnienie odbiorcy od producenta (dostawcy) jest duże, ze względu na ograniczone możliwości sprostania specyficznym potrzebom w krótkim czasie. Tę grupę towarów stanowią przede wszystkim wyroby przemysłowe.

Przyczyn sprawiających, że ceny dóbr wystandaryzowanych kształtują się inaczej niż ceny dóbr zindywidualizowanych, trzeba upatrywać w odmiennym kształtowaniu się ich popytu i podaży. Jest to w dużej mierze wynikiem różnego poziomu elastyczności ich popytu. Zmiany popytu i podaży inaczej oddziałują na krótkookresowe, a inaczej na długookresowe zmiany cen określonych dóbr.

W krótkim okresie większą stabilnością charakteryzują się ceny artykułów przemysłowych, o czym decydują przede wszystkim takie czynniki, jak: mniejsza zależność produkcji od warunków naturalnych; większa możliwość zmiany skali produkcji w warunkach produkcji maszynowej; zróżnicowanie asortymentu oferowanej produkcji oraz jej dostosowanie do zmieniającej się struktury popytu; relatywnie niższe koszty składowania wyrobów gotowych, a także większa możliwość dostosowania poziomu zapasów do zmian popytu. Mniej stabilne są w tym horyzoncie czasowym ceny artykułów rolno-spożywczych i surowców. Wynika to z dużej zależności procesów produkcyjnych – o których decyduje długość cyklu produkcyjnego i stosowane technologie – od systematycznych ich dostaw. Znaczący wpływ na ich kształtowanie ma również koniunktura gospodarcza na świecie, a więc aktywność największych importerów. Poprawa koniunktury zwiększa popyt na surowce, przyczyniając się jednocześnie do wyższości cen (jeśli nie nagromadzono w poprzednim okresie ich zapasów). Zmiany cen na surowce i artykuły rolno-spożywcze, zależą również od sytuacji konfliktów zbrojnych i napięć społeczno-politycznych na świecie.

Na kształtowanie się *terms of trade* wpływają również długookresowe tendencje cenowe. Do ich badania wykorzystuje się wskaźnik relacji zmiany cen artykułów surowcowo-rolnych do zmiany cen wyrobów przemysłowych. Jest to wskaźnik podobny do wskaźnika *terms of trade*, stąd też bywa on często nazywany surowcowo-rolniczym *terms of trade*. Wyraża się go formułą:

$$N_{tot} = \frac{\frac{P_{as(t)}}{P_{wp(t)}}}{\frac{P_{as(o)}}{P_{wp(o)}}} \quad \text{albo} \quad N_{tot} = \frac{\frac{P_{as(t)}}{P_{as(o)}}}{\frac{P_{wp(t)}}{P_{wp(o)}}},$$

gdzie:

P_{as} – przeciętne ceny artykułów surowcowo-rolnych;

P_{wp} – przeciętne ceny wyrobów przemysłowych;

t – okres badany;

o – okres wyjściowy.

Długookresowe tendencje zmiany cen surowców i artykułów rolnych wyrażają się wzrostem bądź spadkiem tych cen.

Na długookresowy względny wzrost cen surowców i artykułów rolnych wpływ mają sytuacje konfliktowe na świecie – tak wojenne, jak i ekonomiczne – oraz przyrodnicze. I tak np. na początku lat pięćdziesiątych przyczyną była wojna koreańska i groźba wybuchu wojny w skali światowej. Natomiast w latach siedemdziesiątych były nią podniesienie cen ropy naftowej przez jej głównych eksporterów oraz susza (w 1972 roku) w wielu krajach świata.

Z kolei, syntetycznie ujmując, przyczynami długookresowego względnego spadku cen surowców są:

- niższa długookresowa dynamika popytu na surowce i artykuły rolne niż dynamika rozwoju gospodarczego, co wiąże się z niektórymi tendencjami w zakresie postępu naukowo-technicznego, a zwłaszcza ze spadkiem jednostkowego zużycia surowców i energii, wzrostem znaczenia surowców wtórnych oraz zastępowaniem surowców droższych i trudniej dostępnych surowcami tańszymi i występującymi w większej obfitości;

- wzrost podaży surowców w krajach rozwiniętych, stanowiących jeden z największych rynków zbytu (szczególnie w odniesieniu do podstawowych artykułów rolnych);

- względnie szybszy wzrost popytu na artykuły przemysłowe, wywołany zmianami struktury popytu spowodowanymi wzrostem dochodów społeczeństwa.

9.3.5. Cła w handlu zagranicznym

Dla przedsiębiorstw eksportujących lub importujących towary ważną kwestią, którą muszą uwzględnić w ekonomicznej stronie podejmowanych przedsięwzięć, jest cło.

Przez **clo** należy rozumieć opłatę pobieraną przez państwo, według określonych stawek, za przejście towaru przez granicę celną.

Obszarem celnym jest obszar pokrywający się z reguły z terytorium państwa, chociaż może on również obejmować kilka państw – jeśli tylko te państwa zawarły unię celną.

Natomiast za **granicę celną** uważa się odpowiednio oznaczoną linię, odgraniczającą wolny obszar celny lub skład celny od pozostałej części polskiego obszaru celnego.

Cła, w zależności od przyjętych kryteriów, można podzielić na kilka rodzajów.

Z punktu widzenia **kierunku obrotu towarowego** wyróżnia się:

– **cła eksportowe**, które są stosowane stosunkowo rzadko, z zadaniem chronienia własnej gospodarki przed wywożeniem towarów;

– **cła importowe**, które są pobierane przy przywozie towarów z zagranicy i stosowane powszechnie;

– **cła tranzytowe**, które są pobierane od towarów przewożonych przez terytorium danego kraju – są one rzadko stosowane.

Ze względu na **znaczenie gospodarcze** wyodrębnia się cła fiskalne i cła ochronne.

Cła fiskalne mają na celu głównie zwiększenie dochodu Skarbu Państwa, któremu podlegają zwłaszcza towary nieprodukowane w kraju.

Cłami ochronnymi są z kolei cła osłaniające interes gospodarczy danego kraju. Należą do nich:

– **cła prohibicyjne**, zwykle bardzo wysokie i mające na celu niedopuszczenie do wywozu – np. surowców potrzebnych własnemu przemysłowi – lub wstrzymanie przywozu towarów niepożądanych w celu ochrony krajowej produkcji;

– **cło wychowawcze**, stosowane do ochrony młodych gałęzi krajowego przemysłu przed konkurencją;

– **cło bojowe**, którego celem jest zmuszenie innego kraju do obniżania stawek celnych lub zaniechania działań przeciwko gospodarce danego kraju;

– **cła retorsyjne**, zwane również cłami odwetowymi, stosowane jako odwet w wypadku, jeśli inne państwo zastosowało cło bojowe;

– **cła preferencyjne**, o stosunkowo niskim poziomie, stosowane dla towarów faworyzowanych lub towarów pochodzących z krajów wyróżnionych;

– **cło antydumpingowe**, stosowane wtedy, gdy ceny towarów importowanych są niższe od cen rynkowych lub kosztów własnych, a jego celem jest pokrycie różnicy między ceną dumpingową a ceną na rynku krajowym.

Biorąc pod uwagę **metody obliczania**, wyróżniamy:

– **cła od wartości**, które oblicza się w procentach od wartości towaru;

– **cła specyficzne**, ustalone kwotowo od jednostki miary towaru wyrażonej w sztukach;

– **cła mieszane**, oparte na stawkach specyficznych, z dopłatą obliczoną od wartości towaru.

Pojęciami, które bliżej precyzują problematykę cel, są: „**stawka celna**”, „**taryfa celna**”, „**odprawa celna**”, „**strefa wolnocłowa**” („**wolny obszar celny**”), „**skład celny**”.

Stawka celna to wysokość opłaty pobieranej w danym kraju od towaru importowanego (rzadziej eksportowanego), wyrażona w procentach od wartości towaru lub w jednostkach od jego ilości.

Taryfa celna to usystematyzowane zestawienie stawek celnych. W praktyce wyróżnia się taryfy celne *jednokolumnowe* – gdy obejmują one jednakowe stawki celne – i *wielokolumnowe* (zazwyczaj dwukolumnowe lub trzykolumnowe), zawierające zróżnicowane stawki celne, np. normalne, uprzywilejowane (niższe) bądź odwetowe lub dyskryminacyjne (wyższe). Z poziomem cen wiąże się **klauzula najwyższego uprzywilejowania (KNU)**.

Odprawa celna służy wydaniu decyzji przez organ celny o dopuszczeniu towaru na polski obszar celny (import) lub wywozie towaru za granicę (eksport). Następuje ona w określonych miejscach (tereny nadgraniczne, składy celne, magazyny, place, rampy) oraz w wagonach kolejowych przewożących podróżnych w komunikacji międzynarodowej, w czasie jazdy na oznaczonym odcinku. Odprawa celna może mieć charakter:

- odprawy ostatecznej, jeżeli towar jest na stałe przywieziony lub wywieziony;
- odprawy warunkowej, jeżeli towar po pewnym czasie zostanie z powrotem wywieziony lub przywieziony;
- odprawy przekazowej, jeżeli przewozi się towar z jednego urzędu celnego do drugiego w celu dalszej odprawy.

Na terytorium poszczególnych państw mogą być utworzone **strefy wolnocłowe**, na których można składować i przechowywać towary bez konieczności ponoszenia opłat celnych.

Na terenie danego kraju – jeśli miejscowe prawo na to zezwala – mogą być tworzone wolne obszary celne lub składy celne.

Wolny obszar celny to wyodrębniona część obszaru celnego danego państwa, traktowana jako zagranica. Musi być on odgraniczony od pozostałego terytorium danego kraju. Może na nim być prowadzona działalność gospodarcza przez podmioty gospodarcze danego państwa, jak też zagraniczne. Obrót towarowy między wolnym obszarem celnym jest traktowany jako przywóz z zagranicy lub jako wywóz za granicę. Różni się on jednak w stosunku do obrotu z realną zagranicą tym, że obrót towarowy jest wolny od pozwoleń, cła, chociaż podlega dozorowi celnemu i kontroli celnej. Wobec takiej sytuacji stwarza on duże możliwości rozwojowe dla przemysłu na tym terenie, gdyż towar tam produkowany nie jest obciążony cłem i dzięki temu staje się konkurencyjny.

Skład celny to również wyodrębniona część terytorium danego państwa, traktowana jako zagranica, na której terenie firmy mające siedzibę mogą składać i przechowywać towary od 3 do 9 lat. Na terenie składu celnego może być prowadzona działalność gospodarcza, sprowadzająca się do uszlachetniania, konfekcjonowania, przepakowywania, naprawy towarów i innych czynności, przy jednoczesnym podleganiu dozorowi celnemu i kontroli celnej. Cło jest pobierane wówczas, gdy towar opuszcza skład celny i ma być sprzedawany w kraju.

10. ANALIZA CZYNNIKÓW KSZTAŁTUJĄCYCH WYNIK FINANSOWY PRZEDSIĘBIORSTWA

10.1. Istota przychodów i kosztów

Jednostka prowadząca działalność gospodarczą osiąga wpływy pieniężne z tytułu jej wykonywania, które stanowią **przychód** danej jednostki. Przedsiębiorstwa przemysłowe, rolne, handlowe, usługowe (budowlane, transportowe i inne) uzyskują swe główne przychody ze sprzedaży produktów, towarów, robót i usług. Sprzedaż produktów, towarów i usług następuje po cenach sprzedaży lub według umownych kwot należnych za dokonaną sprzedaż. Oprócz przychodów osiąganych ze sprzedaży efektów działalności produkcyjnej, handlowej lub usługowej, stanowiących podstawową część ogólnego przychodu, podmioty gospodarcze mogą uzyskiwać również:

- przychody z operacji finansowych, na które składają się np. przychody ze sprzedaży papierów wartościowych, przychody z udziałów w innych przedsiębiorstwach, dywidendy, odsetki od udzielonych pożyczek i kredytów, dyskonto przy zakupie weksli, czeków obcych i papierów wartościowych, dodatnie różnice kursowe przy walutach obcych;

- pozostałe przychody operacyjne otrzymane ze sprzedaży środków trwałych, dotacje itp.

Ogólną sumą przychodów konkretnej jednostki gospodarczej jest zatem przychód uzyskany ze sprzedaży produktów, towarów i usług, przychód z tytułu operacji finansowych oraz pozostały przychód.

Uzyskiwanie przychodu wymaga różnorodnych **kosztów**, gdyż w związku ze swą działalnością gospodarczą przedsiębiorstwo zużywa środki trwałe, surowce i materiały oraz stosuje pracę ludzką. Korzysta również z usług innych jednostek, np. transportowych lub wyspecjalizowanych w remontach oraz ponosi inne nakłady związane z ubezpieczeniem rzeczowym, podatkami itp. To zużycie rzeczowych składników majątku i pracy ludzkiej oraz korzystanie z usług obcych przedsiębiorstw wyrażone w pieniądzu, a także wspomniane inne nakłady związane z prowadzeniem działalności gospodarczej w określonym czasie nazywamy **kosztami własnymi**.

Koszty ponosi jednostka gospodarcza w związku z jej normalną działalnością. Jeżeli nastąpi zmniejszenie majątku przedsiębiorstwa niezwiązane z zamierzoną, normalną jego działalnością, np. usuwanie skutków wypadków losowych, niezawinionych niedoborów materiałów, kary i odszkodowania o charakterze sankcji, to

nie jest ono zaliczane do kosztów przedsiębiorstwa. Takie uszczuplenie majątku przedsiębiorstwa nazywamy **stratą**.

Koszty ustalone na całą produkcję wyrobów lub usług w określonym czasie noszą nazwę **kosztów produkcji**. Te koszty natomiast, podzielone przez liczbę wytworzonych wyrobów, są nazywane **kosztem jednostkowym**.

Od pojęcia kosztu należy odróżnić pojęcie **wydatku**, który wiąże się ze zmniejszeniem ilości posiadanych przez przedsiębiorstwo pieniędzy. Wydatkiem jest np. wypłacenie pracownikom zarobku, spłata należności, zapłata za zakupiony materiał.

10.2. Analiza przychodów ze sprzedaży wyrobów i usług

Podstawowym miernikiem oceny działalności przedsiębiorstwa jest wynik finansowy. Wynik finansowy dodatni jest zyskiem, natomiast wynik ujemny stratą przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia konstrukcji tego miernika określa się go jako różnicę między przychodem ze sprzedaży a kosztami własnymi produkcji i sprzedaży, pomniejszoną o podatek obrotowy (podatek od wartości dodanej) i skorygowaną odpowiednio o saldo strat i zysków nadzwyczajnych.

Do podstawowych czynników wpływających na wynik finansowy zalicza się:

- przychody ze sprzedaży wyrobów i usług;
- koszty własne sprzedaży;
- straty i zyski nadzwyczajne.

Wymienione czynniki mają charakter bardzo ogólny. W ramach każdego z nich trzeba wyodrębnić szereg czynników bardziej szczegółowych. Zasadniczym elementem obliczeniowym wyniku finansowego są przychody ze sprzedaży wyrobów i usług. Przychody te kształtują się pod wpływem różnorodnych czynników, zarówno niezależnych od przedsiębiorstwa, jak i takich, na które ma ono istotny wpływ. Przychody ze sprzedaży są więc wynikiem nie tylko ilości sprzedanej produkcji, struktury asortymentowej, jakości i nowoczesności tej produkcji oraz cen realizacji, ale również warunków sprzedaży. Warunki te głównie obejmują sposoby i terminy inkasowania należności oraz czas i formy ich płatności.

Ze względu na różnorodność problematyki wchodzącej w zakres analizy przychodów ze sprzedaży ujmujemy ją w cztery zasadnicze grupy:

- 1) analizę ilości, jakości i struktury asortymentowej produkcji;
- 2) analizę odbiorców;
- 3) ocenę polityki marketingowej prowadzonej przez przedsiębiorstwo;
- 4) ocenę warunków sprzedaży i skutków ekonomicznych ich zmian.

10.2.1. Analiza ilości, jakości i struktury asortymentowej sprzedaży

Ewolucja sprzedaży jest jednym z podstawowych czynników określających kondycję ekonomiczną przedsiębiorstwa. Wzrost sprzedaży świadczy o rozwoju przedsiębiorstwa, ale może równocześnie oznaczać zwiększenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy. Wzrost sprzedaży może być także wynikiem zwiększenia ilości sprzedanych produktów oraz zmiany struktury asortymentowej sprzedaży, poprawy jakości produkcji i wreszcie uruchomienia produkcji nowych wyrobów, natężenia skuteczności reklamy itp.

Określenie zmian w globalnych kwotach sprzedaży wyznacza kierunek jej badań. W wypadku spadku sprzedaży przyczyn tej sytuacji szukamy w pierwszej kolejności w strukturze asortymentowej produkcji i jej nowoczesności, a następnie staramy się określić, na jakich segmentach rynku nastąpił ten spadek.

Zróznicowany charakter przedsiębiorstwa stwarza duże trudności w ustaleniu reguł dotyczących tempa i kierunków zmian struktury asortymentowej produkcji. Dla jednych firm symptomem poprawności struktury produkcji jest bowiem wysoki wskaźnik jej zmienności, dla innych zaś jest pożądana względna stabilność struktury, zależna m.in. od kooperantów.

W analizie struktury asortymentowej produkcji istotne znaczenie ma określenie czynników powodujących zmiany struktury w relacji do przyjętego wzorca (biznesplanu, umów kooperacyjnych itp.). **Szczególną uwagę należy zwrócić na czynniki wewnętrzne, powodujące zmiany struktury produkcji, takie jak:**

- nieterminowa realizacja prac remontowych,
- nieterminowa realizacja inwestycji,
- opóźnienia w uruchomieniu produkcji nowych wyrobów itp.

Wymienione przyczyny odchyłeń produkcji od zaplanowanej struktury mogą bowiem powodować powstawanie zapasów wyrobów gotowych i trudności w ich sprzedaży.

Zmiany struktury produkcji spowodowane czynnikami zewnętrznymi, zwłaszcza dostosowaniem struktury do potrzeb odbiorców, są w pełni uzasadnione, aczkolwiek jedne i drugie zmiany nie pozostają bez wpływu na wyniki ekonomiczne firmy. Wpływ ten uwidacznia się poprzez koszty własne sprzedaży, a zwłaszcza przez różnice w pracochłonności, materiałochłonności, w kosztach sprzedaży i – wreszcie – zyskowności poszczególnych asortymentów. *Podział czynników kształtujących strukturę asortymentową produkcji na zewnętrzne i wewnętrzne jest dalece umowny.* Dla różnych firm ten sam czynnik może mieć charakter czynnika zewnętrznego bądź wewnętrznego. Jednakże wnikliwość i zakres badań czynników determinujących zmiany struktury asortymentowej oraz ich systematyzacja zależą od potrzeb analizy wyniku finansowego firmy.

Istotnym elementem analizy przychodów ze sprzedaży jest ocena jej jakości i nowoczesności. Zdolność zaspokojenia efektywnego popytu na rynku zależy bo-

wiem nie tylko od ilości i struktury asortymentowej produkcji, ale również, w dużym stopniu, od jej jakości i nowoczesności.

Tempo odnawiania produkcji w przedsiębiorstwie określimy na podstawie wskaźnika nowości produkcyjnych.

$$\text{Wskaźnik nowości produkcyjnych} = \frac{\text{wartość sprzedaży wyrobów nowo uruchomionych}}{\text{sprzedaż netto}} \times 100\%$$

Wyznaczenie okresu uruchomienia produkcji jest ściśle związane ze specyfiką branży i charakterystycznym dla niej cyklem życia produktów. Przykładowo, średni okres odnowienia produkcji w elektronice wynosi niecałe 3 lata i sprowadza się do uruchomienia produkcji zupełnie nowych wyrobów lub wyższej generacji wyrobów dotychczas wytwarzanych. W hutnictwie natomiast okres odnowienia produkcji jest o wiele dłuższy. Stąd ocena stopnia odnowienia produkcji musi być dokonana przez porównanie wskaźników odnowienia w firmie z analogicznymi wielkościami średniobranżowymi oraz w firmach przodujących w branży.

Do przyczyn zmian jakości produkcji zazwyczaj zalicza się:

- jakość materiałów zużytych do produkcji;
- kwalifikacje zatrudnionych;
- stan techniczny maszyn i urządzeń;
- organizację procesu produkcyjnego;
- system kontroli jakości wyrobów;
- inne czynniki.

Ostatecznym rezultatem analizy jakości i nowoczesności produkcji powinien być program doskonalenia jej parametrów z punktu widzenia potrzeb i upodobań odbiorców.

10.2.2. Analiza odbiorców

Analizę odbiorców rozpoczyna się najczęściej od ich specyfikacji według różnych kryteriów. Do najczęściej wykorzystywanych kryteriów klasyfikacji odbiorców można zaliczyć:

- 1) grupy asortymentowe produktów,
- 2) wartość sprzedaży,
- 3) efektywność sprzedaży,
- 4) rodzaje i typy odbiorców,
- 5) częstotliwość dokonywanych zakupów,
- 6) obszary (regiony) sprzedaży,
- 7) specyficzne cechy odbiorców.

Podział odbiorców na jednorodne grupy pozwala przedsiębiorstwu określić politykę produktową, kanały dystrybucji, politykę cenową i transakcyjną, działania promocyjne oraz ewentualnie wprowadzić w tych dziedzinach korekty.

Takie zestawienie pozwala odpowiedzieć na pytania:

- jakie produkty najchętniej kupują poszczególni odbiorcy?
- co pozwoli uatrakcyjnić naszą ofertę dla tych odbiorców?

Następnie można dokonać zestawienia odbiorców według osiąganych obrotów oraz efektywności sprzedaży.

Zestawienie to pozwala określić, jaka grupa odbiorców, dokonując zakupów, jest szczególnie atrakcyjna dla przedsiębiorstwa i wpływa w największym stopniu na wypracowane zyski.

Analiza odbiorców pełni ważną rolę w procesie określania pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Im lepiej przedsiębiorstwo zna potrzeby, problemy, systemy wartości swoich klientów, tym większe ma możliwości zareagowania na nie, dostosowania się do nich. Rozpoznanie tych potrzeb w dużym stopniu zależy od kanałów zbytu, stąd niezbędne wydaje się zestawienie odbiorców według tego kryterium. Kontakt przedsiębiorstwa z bezpośrednim użytkownikiem pozwala uzyskać informacje co do parametrów techniczno-użytkowych wyrobów. Ułatwiają one określenie kierunków doskonalenia wyrobów.

Podział odbiorców według kanałów zbytu pozwala ustalić dla nich minimalną, z punktu widzenia rentowności firmy, wielkość zamówienia według ilości i wartości tego zamówienia. Jedną z możliwości obliczenia minimalnej partii dostawy jest uzależnienie jej wysokości od dwóch czynników:

1) kosztów stałych realizacji dostawy;

2) udziału odbiorcy w dochodzie brutto, ustalonym jako różnica między sprzedażą netto a kosztami zmiennymi.

Minimalna wielkość lub wartość zamówienia składanego przez odbiorcę jest ważnym wskaźnikiem dla przedsiębiorstwa. Pozwala ona określić minimalny poziom zamówień, który przedsiębiorstwo może zaakceptować, daje wskazówki, którzy odbiorcy powinni zostać obsłużeni przez inne sieci czy kanały dystrybucji. Zamówienia zbyt małe należy realizować przez specjalnych dystrybutorów, kanały dystrybucji albo poprzez narzuty i dopłaty uczynić je atrakcyjnymi dla przedsiębiorstwa.

Istotnych informacji o odbiorcach wyrobów i usług dostarczy usystematyzowanie ich według regionów. Taka klasyfikacja pozwala odpowiedzieć na pytanie: w jakim regionie (obszarze geograficznym) osiągamy określone obroty ze sprzedażą lub określony dochód brutto?

Obszary odbiorców można jeszcze uzupełnić o zestawienie obrazujące rodzaje odbiorców według wielkości obrotów w poszczególnych regionach, w podziale na odbiorców dużych, średnich i drobnych.

W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej prowadzi się w przedsiębiorstwach szerokie badania dotyczące fluktuacji odbiorców (zarówno poziomu tej fluktuacji, jak i jej przyczyn). Badania te ułatwi zestawienie odbiorców według stopnia ich fluktuacji.

Najczęściej zestawienie to uzupełnia się danymi dotyczącymi wielkości obrotu osiąganego dzięki poszczególnym odbiorcom. Jeśli wielkość obrotów odbiorców, którzy zmienili swoje źródła zaopatrzenia, jest większa od wielkości obrotów z nowo pozyskanymi odbiorcami, to wówczas w przedsiębiorstwie nastąpi spadek obrotów. Trzeba jednak pamiętać, że utrata niektórych odbiorców nie zawsze jest zjawiskiem negatywnym dla przedsiębiorstwa.

Analizując przyczyny utraty odbiorców, może się bowiem okazać, że przedsiębiorstwo samo zrezygnowało ze współpracy z niesolidnymi partnerami, którzy opóźniali terminy regulowania należności bądź od których trzeba było windykować je za pomocą określonych sankcji karnych.

Analiza ilościowa i wartościowa fluktuacji odbiorców powinna być wzbogacona informacjami jakościowymi, dotyczącymi nie tylko przyczyn fluktuacji odbiorców, ale przede wszystkim:

- reklamacji i sposobu ich załatwiania;
- analizy konkurencji, zwłaszcza rosnącej atrakcyjności konkurentów;
- zmian w zasadach i mechanizmach zakupu wyrobów i usług w naszym przedsiębiorstwie;
- oczekiwań i problemów naszych odbiorców w najbliższych latach;
- zmian potencjału odbiorców w przyszłości.

Dobra znajomość odbiorców pozwala zorientować przedsiębiorstwo na klienta, z uwzględnieniem takich czynników, jak: niezawodność i terminowość dostaw, serwis, informacje, doradztwo dla odbiorców, sposób załatwiania reklamacji, zwiększenie stopnia znajomości przedsiębiorstwa i jego produktów. Rynkowa orientacja oznacza dla firmy konsekwentne reagowanie na potrzeby odbiorców poprzez dostarczanie produktów i usług, które ich satysfakcjonują. Te działania odbiorca dostrzega stosunkowo szybko, a wyrazem tego jest nie tylko zwiększająca się sprzedaż, lecz także lojalność względem produktu firmy. W celu osiągnięcia sukcesu w ukierunkowaniu przedsiębiorstwa na rynek wykorzystuje się elementy marketingu, zwłaszcza właściwie wytyczoną politykę cenową i transakcyjną, promocję i dystrybucję.

10.2.3. Ocena polityki cenowej w przedsiębiorstwie

Jednym z najistotniejszych czynników kształtujących dochody ze sprzedaży jest polityka cenowa prowadzona przez przedsiębiorstwo. Zależy od niej wielkość popytu na określony wyrób, a więc i wielkość produkcji.

Przedsiębiorstwo podejmuje decyzje cenowe w zasadzie w czterech sytuacjach:

1) gdy ustala ceny po raz pierwszy, np. w przypadku wprowadzania na rynek nowych wyrobów bądź przy wyborze nowej drogi zbytu dla produktu;

2) gdy zmienia ceny wyrobów sprzedawanych tradycyjnie na rynku pod wpływem zmiany popytu, zmiany kosztów produkcji i kosztów sprzedaży;

3) gdy zmienia ceny pod wpływem zachowań konkurentów na rynku (konkurencja inicjuje zmianę ceny);

4) w razie konieczności korekty cen wyrobów pod wpływem zmian struktury wewnątrzasortymentowej (substytucyjność wyrobów tej samej grupy asortymentowej narzuca potrzebę zachowania właściwych proporcji cenowych między wyrobami).

Decyzje cenowe, jeśli są ukierunkowane na rynek, mają na celu pozyskanie i utrzymanie klientów, zdobycie uprzywilejowanej pozycji na rynku (zdobycie części rynku, wykluczenie konkurencji). Jeśli natomiast są ukierunkowane na przedsiębiorstwo, mają na celu realizację takich zadań, jak: dopasowanie zbytu do zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa, pełne zatrudnienie, urzeczywistnienie optymalnego układu kosztów oraz maksymalizację zysku. W zależności od zadań tych cen na rynku mogą to być ceny zorientowane na koszty, ceny zorientowane na popyt bądź ceny zorientowane na konkurencję i branżę.

Polityka cenowa przedsiębiorstwa jest zdeternowana przez cele przedsiębiorstwa, które są odbiciem jego obecnej sytuacji i układu sił rynkowych. Zachowania przedsiębiorstwa na rynku mogą przybrać następujące formy:

- przetrwanie – w sytuacji gdy przedsiębiorstwo działa w środowisku konkurencyjnym i niekorzystnym, i mimo posiadanych możliwości jest zmuszone obniżyć cenę, by zachować stałość zatrudnienia i utrzymać niski poziom zapasów wyrobów gotowych, oczekując na zmiany sytuacji rynkowej;

- maksymalizacja zysku – przyjęcie takiej strategii jest możliwe przy znajomości popytu i kosztów jednostkowych wyrobu, nie uwzględnia się w niej natomiast pozostałych elementów marketingu-mix (cech produktu, dystrybucji i promocji);

- maksymalizacja obrotów – strategia ta jest stosowana w przedsiębiorstwach, które mają trudności w sprecyzowaniu optymalnych kosztów (np. niektóre firmy handlowe); ich celem staje się wówczas optymalizacja obrotu towarowego;

- optymalizacja wzrostu – przyjmując taki cel działania, przedsiębiorstwa dążą do zwiększenia sprzedaży uzyskiwanej dzięki obniżce kosztów działania firmy; polityka ta jest źródłem tzw. ceny penetracji, szeroko stosowanej przez wiele przedsiębiorstw;

- polityka „zbierania śmietany” – może być ona wykorzystana tylko przez te przedsiębiorstwa, które są liderami jakości dzięki ciągłemu wzbogacaniu produktu przez innowacje: produkt, który posiada za każdym razem niepowtarzalny, nowoczesny charakter; osiągnięcie tego sukcesu jest możliwe dzięki zastosowaniu rela-

tywnie wysokiej ceny i marży zysku, pozwalającego na przeznaczenie znacznych jego kwot na rozwój;

- cena prestiżu – wrażenie ekskluzywności można uzyskać przez politykę wysokich cen, które nie zawsze się wiążą z wysoką jakością wyrobu.

Wybór strategii przez przedsiębiorstwo zależy w dużym stopniu od sytuacji rynkowej i siły konkurencji.

Związek ceny wyrobu z popytem na ten wyrób jest badany za pomocą krzywych popytu, które ilustrują zależność między zakupionymi jednostkami produktu a ich ceną.

Wrażliwość cenowa popytu zależy od szeregu czynników, takich jak:

- oryginalność i jakość produktu;
- znajomość przez konsumentów produktów substytucyjnych;
- udział ceny wyrobu w wydatkach globalnych konsumenta;
- względny poziom cen, wykorzystanie tzw. zakupów zamortyzowanych;
- koszty magazynowania wyrobów.

Określmy teraz zależność cen od wymienionych czynników. Wydaje się, że:

- im produkt ma wyższą jakość i bardziej się różni od innych wyrobów zaspokajających określoną potrzebę, tym kupujący są mniej wrażliwi na ceny;

- konsument jest mniej wrażliwy na ceny, jeśli słabo zna produkty zastępcze, substytucyjne;

- konsument jest mniej wrażliwy na ceny artykułów, jeśli przeznaczą na nie niewielką sumę ze swego budżetu, ale im wyższa cena produktów, tym wrażliwość cenowa jest wyższa;

- wrażliwość cenowa nabywców zmniejsza się przy tzw. transakcji warunkowej, jeśli sprzedający proponuje bonifikatę przy zakupie wyrobu w zamian za stary jego typ, np. kupujący oddaje starą pralkę automatyczną przy zakupie najnowszej jej wersji, uzyskując od kilku do kilkunastu procent bonifikaty. Fabryka kalkuluje takie transakcje (tzw. aktywa zamortyzowane) w koszty;

- wrażliwość cenowa zmniejsza się w wypadku zakupów wiązanych, zwłaszcza gdy jeden produkt „dzieli się” kosztami z innymi.

Jeżeli popyt jest wrażliwy na działanie wymienionych czynników, mamy do czynienia z popytem elastycznym. Jeśli zaś obserwujemy brak takiej wrażliwości, spotykamy się z popytem nieelastycznym. Podjęcie decyzji cenowej jest zdeterminowane posiadaniem informacji o wielkości reakcji popytu na jednostkową zmianę ceny.

Następnym ważnym czynnikiem, mającym wpływ na rozmiary sprzedaży, jest **wielkość wydatków na reklamę** i sposób prowadzenia kampanii promocyjnej nasyższych wyrobów. Dobrze zrobiona reklama zmienia skłonność nabywcy do zakupów, a jej koszty zwracają się z nawiązką w postaci znacznego wzrostu obrotów firmy. O tym, jak ważny jest to czynnik kształtujący dochody ze sprzedaży, świadczą zarówno kwoty przeznaczone na nią przez przedsiębiorstwa, jak i szybkie

zmiany metod i samej kultury reklamy. (Przykładowo, koszty reklamy proszków do prania stanowią w niektórych krajach 25 procent przychodu ze sprzedaży).

Reklama jest jednym z najistotniejszych elementów promocji wyrobu, obok sprzedaży osobistej czy public relations. Swoją ogólnoświatową popularność Coca-cola, Levis czy Philip Moris zawdzięczają reklamie. W zależności od potrzeb firma może zdecydować się na reklamę:

- produktu, koncentrującą się na promocji konkretnych dóbr lub usług;
- instytucjonalną, mającą na celu budowę i utrzymanie wizerunku przedsiębiorstwa.

Na wielkość dochodów ze sprzedaży wpływa w znacznym stopniu również polityka dystrybucji, w ramach której podejmuje się decyzje o wyborze drogi zbytu i punktów zbytu (przykładowo wybór własnych filii, pośredników zbytu lub całkowicie samodzielnych zakładów handlowych) oraz decyzje o rozpowszechnianiu produktów w sieci możliwych punktów zbytu (stopień dystrybucji, gęstość sieci itp.).

10.2.4. Ocena polityki marketingowej w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwo, negocjując z odbiorcą cenę sprzedaży wyrobów, równocześnie negocjuje warunki tej sprzedaży, tj. termin i formę zapłaty oraz sposób regulowania należności. W praktyce, przy kolejnych transakcjach sprzedaży, mogą wystąpić różne kombinacje podanych parametrów. Przy dogodnych terminach inkasowania należności przedsiębiorstwo może np. zastosować opusty cenowe.

Spośród wymienionych warunków sprzedaży szczególnie istotne stają się terminy inkasowania należności za wyroby i usługi. Nie pozostają one bez wpływu na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Wydłużenie terminu inkasowania należności zwiększa bowiem zapotrzebowanie na kapitał obrotowy. Jego źródłem mogą być środki własne, które zamrożone w kredytach dla odbiorców nie przynoszą zysków, lub kredyty bankowe, z których korzystanie z kolei pociąga za sobą koszty w postaci odsetków.

Terminy inkasowania należności są ponadto istotnym elementem konkurencji. Przedsiębiorstwa wydłużają je w sytuacji silnej konkurencji i skracają, gdy jej nie ma. Terminy te są znacznie zróżnicowane w poszczególnych krajach, i tak np. w Niemczech wynoszą średnio 30 dni, we Francji 60 dni, zaś we Włoszech dochodzą nawet do 120 dni.

Terminy inkasowania należności przez dostawców wyrobów i usług nie są uregulowane prawnie. W praktyce mogą być wykorzystane różne ich formy. Wymienimy je kolejno, według średniego okresu oczekiwania przez dostawcę na uzyskanie środków pieniężnych za dostarczane wyroby czy usługi:

1) zaliczka na poczet przyszłych dostaw towarów i usług. Stanowi ona najkrótszy, wyprzedzający dostawę wyrobów, termin inkasowania należności;

2) płatność gotówkowa. Należności są płatne na bieżąco, w momencie dostarczenia towaru, gotówką lub czekiem. W razie wykorzystania jako środka płatności czeku, wystąpi kilkudniowe opóźnienie tej płatności w relacji do terminu dostarczenia towaru – okres opóźnienia zależy od czasu realizacji czeku przez bank;

3) zapłata za wyroby i usługi z końcem miesiąca. Odbiorca pobiera towar kilka razy w miesiącu z magazynu dostawcy, a płaci za niego łącznie w końcu miesiąca. Średni termin inkasowania należności wynosi wówczas 15 dni. Taką formę zapłaty za wyroby wykorzystują drobni rzemieślnicy – nieprowadzący swoich magazynów surowców i materiałów – bądź sklepy detaliczne zaopatrujące się bezpośrednio u producentów wyrobów lub w dużych hurtowniach. Ta forma zapłaty może być również stosowana w produkcji w systemie zaopatrzenia „akurat na czas”;

4) zapłata do 30 dni od momentu zakupienia wyrobów. Jest to najczęściej stosowany w praktyce termin regulowania należności;

5) zapłata do 30 dni od momentu zakupienia wyrobów, lecz termin zapłaty jest wydłużony do końca miesiąca, w którym upływa 30-dniowy termin płatności. Średni termin inkasowania należności wynosi wtedy 45 dni;

6) zapłata do 30 dni i do końca miesiąca, ale koniec ten jest wyznaczony na 10. następnego miesiąca. Średni termin inkasowania należności wynosi wówczas 55 dni;

7) zapłata do 60 dni od momentu zakupienia wyrobów;

8) zapłata do 60 dni i do końca następnego miesiąca. Średni termin inkasowania należności wynosi 75 dni;

9) zapłata w terminie do 60 dni i do końca miesiąca, z wydłużeniem go do 10. następnego miesiąca. Średni termin inkasowania należności wynosi wówczas 85 dni;

10) zapłata do 90 dni. W takim terminie regulują zobowiązania wobec dostawców hurtownicy i supermarkety;

11) zapłata w terminie 90 dni do końca miesiąca, w którym mija 90 dni od dnia zakupu wyrobów. Średni termin inkasowania należności wynosi 105 dni;

12) zapłata w terminie 90 dni i do końca miesiąca z wydłużeniem ostatecznego terminu płatności do 10. następnego miesiąca. Średni termin inkasowania należności wynosi wówczas 115 dni. Tak długi termin regulowania zobowiązań wobec dostawców jest stosowany w niektórych supermarketach, przy sprzedaży wysyłkowej i niekiedy przy sprzedaży samochodów.

Opierając się na danych, można ustalić średni termin inkasowania należności, którego znajomość jest niezbędna przy ustalaniu zapotrzebowania na kapitał obrotowy. Każda zmiana sprzedaży, przy zachowaniu niezmiennych warunków sprzedaży, powoduje bowiem wzrost zapotrzebowania na kapitał obrotowy. Znajomość struktury klientów według terminów inkasowania należności jest podstawą

decyzji dotyczących zmian warunków sprzedaży. Decyzje takie muszą być jednak poprzedzone szczegółową analizą kosztów i korzyści związanych ze zmianami tych warunków.

Przy najkrótszych terminach inkasowania należności stosuje się opusty i rabaty cenowe, zaś przy najdłuższych stosowne dopłaty do ceny. I tak, przy zastosowaniu zaliczki, płatności gotówką lub czekiem potwierdzonym odbiorca wyrobów uzyskuje rabat w wysokości średnio 2,5 procent ceny, przy terminach powyżej 90 dni stosuje się nieco podwyższone ceny. Rabat 2,5 procent odbiorcy uzyskują wtedy, gdy odsetki od kredytu bieżącego wynoszą w granicach 5–6 procent. W takiej sytuacji korzysta odbiorca, kupujący wyroby po niższej cenie i dostawca, który przy wydłużonym terminie inkasowania należności musiałby zaciągnąć kredyt krótkoterminowy na uzupełnienie kapitału obrotowego. Wielkość tej korzyści zależy od wysokości odsetek od kredytu krótkoterminowego wykorzystywanego w celu uzupełnienia kapitałów obrotowych, z których kredytuje się odbiorców. Zatem stosowanie opustów cenowych przyczynia się do obniżenia poziomu należności oraz kosztów związanych z kredytowaniem odbiorców. Jednak opusty zmniejszają przychody ze sprzedaży, a zatem i zyski przedsiębiorstwa. Aby ustalić, czy takie działania są opłacalne dla firmy, należy porównać utratę zysków z tytułu opustów cenowych, z korzyściami wynikającymi ze zmniejszenia kapitału obrotowego w przedsiębiorstwie.

Gdy wynegocjuje się cenę i termin płatności, powstaje konieczność wynegocjowania czasu, od którego biegnie termin płatności oraz sposobu uregulowania należności.

Czas, od którego biegnie wyznaczony termin płatności (np. 30 dni), może być ustalony na dzień:

- wysłania wyrobów do odbiorcy;
- otrzymania przez niego towaru;
- wystawienia faktury za dostarczone wyroby i usługi;
- otrzymania faktury.

Dla handlu zagranicznego mogą to być warunki fob port polski lub franko stacja graniczna.

Jeśli chodzi o sposób uregulowania płatności, to najczęściej wykorzystuje się:

- gotówkę;
- czek potwierdzony;
- czek z określonym terminem realizacji;
- przelew bankowy;
- zobowiązanie zapłaty (bank przelewa środki z konta odbiorcy w wyznaczonym czasie);
- kredyt rewolwingowy (odnawialny);
- inne formy (listy kredytowe, zastawne itp.).

Stwarzanie dogodnych warunków kredytowania odbiorców sprzyja z jednej strony wzrostowi sprzedaży wyrobów i usług, z drugiej zaś prowadzi do wzrostu kosztów kredytowania odbiorców i ponoszenia ewentualnych strat w razie powstania należności nieściągalnych. Wybór określonej polityki kredytowej w stosunku do odbiorców staje się jednym z istotnych czynników kształtujących dochody ze sprzedaży.

Podstawowym narzędziem umożliwiającym dokonanie racjonalnego wyboru warunków sprzedaży jest tzw. metoda analizy przyrostowej, która polega na porównaniu przyrostu zysku wynikającego ze wzrostu sprzedaży ze wzrostem kosztów wynikającym z dogodniejszych warunków kredytowania odbiorców. Przeprowadzenie takiej analizy jest jednak uzależnione od precyzyjnego określenia kosztów i strat wynikających z dodatkowej sprzedaży oraz związanych z nią dodatkowych zysków.

Aby przeprowadzić tego typu analizę, niezbędne są dane dotyczące:

- rozmiarów sprzedaży;
- kosztów sprzedaży zależnych od jej rozmiarów;
- strat z tytułu niewywiązywania się z przyjętych zobowiązań kredytowych przez mało wiarygodnych dłużników;
- kosztów opustów cenowych przy sprzedaży gotówkowej;
- poziomu należności oraz związanych z nimi kosztów kredytowania odbiorców;
- kosztów funkcjonowania działu zajmującego się obsługą sprzedaży kredytowej;
- kosztów windykowania należności.

Wydłużenie okresu kredytowania odbiorców wiąże się z pewnym ryzykiem powstania należności nieściągalnych. Zgoda na wydłużenie okresu inkasowania należności musi być poprzedzona badaniem wiarygodności kredytowej, w trakcie którego muszą być przeanalizowane takie kwestie, jak:

- uczciwość klientów, czyli ich skłonność do wywiązywania się z przyjętych na siebie zobowiązań;
- zdolność klientów do regulowania zobowiązań;
- sytuacja finansowa klientów, oceniana na podstawie wskaźników kondycji finansowej firmy;
- możliwość zabezpieczenia roszczeń przedsiębiorstwa, np. przez zastaw określonych dóbr;
- zewnętrzne warunki działania klientów, które mogą wywierać wpływ na ich zdolność do regulowania zobowiązań.

Powyższe informacje, wraz z oceną kosztów i korzyści związanych z wydłużeniem terminu inkasowania należności, posłużą jako podstawa podejmowania decyzji dotyczących polityki kredytowej.

10.3. Analiza kosztów własnych

Drugim, obok przychodów ze sprzedaży, elementem kształtującym wielkość wyniku finansowego są koszty własne sprzedaży. Są one jednym z najważniejszych mierników charakteryzujących gospodarność przedsiębiorstwa, gdyż w kosztach własnych w znacznej mierze znajduje odzwierciedlenie jakość pracy prawie na wszystkich odcinkach jego działalności gospodarczej. Szczególnie ważna rola kosztów własnych w procesie zarządzania, a zwłaszcza w ocenie wyniku finansowego, powoduje, że konieczne jest systematyczne przeprowadzanie analizy kosztów.

Zadaniem analizy kosztów jest dostarczenie przedsiębiorstwu szczegółowych informacji o kształtowaniu się kosztów w różnych przekrojach klasyfikacyjnych.

W celu wyjaśnienia wielorakości przyczyn ich powstawania koszty klasyfikuje się najczęściej według:

- rodzaju działalności;
- funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie, takich jak: zaopatrzenie, produkcja, zarządzanie, zbycie itp.;
- zużywanych rodzajów czynników produkcji (koszty rodzajowe);
- wytwarzanych wyrobów i usług (nośniki kosztów);
- reagowania na zmiany wielkości produkcji;
- podmiotów wewnętrznych itp.

Każda z wyodrębnionych w przedsiębiorstwie struktur kosztów ma na celu dostarczenie informacji do przyczynowej ich oceny. Celem analizy kosztów jest bowiem ustalenie i ocena czynników oddziałujących na poziom, dynamikę i strukturę kosztów. Ich znajomość służy do wytyczenia kierunków i środków umożliwiających zwiększenie efektywności gospodarowania poprzez racjonalne wykorzystanie czynników produkcji i systematyczne obniżanie kosztów własnych.

Analiza kosztów w przedsiębiorstwie funkcjonującym na rynku, oprócz wymienionych zagadnień, zwłaszcza dotyczących wzrostu efektywności gospodarowania, powinna dać odpowiedź na pytania:

- jak zmieniają się koszty na każdy ważniejszy wyrób, poczynając od jego opracowania aż do dostarczenia odbiorcy, włączając w to obsługę posprzedażową i gwarancyjną?
- jak zmieniają się koszty wraz ze zmianą rozmiarów produkcji?
- jakie koszty są nieuchronne w wypadku zmniejszenia rozmiarów sprzedaży?
- w jakim stopniu obecna struktura kosztów, wykorzystanie zdolności produkcyjnych i kierunki zmian kosztów odpowiadają zmianom w kosztach u konkurentów?

Wyniki przeprowadzonej analizy kosztów własnych powinny służyć nie tylko kierownictwu przedsiębiorstwa, które na tej podstawie podejmuje decyzje co do bieżącej i przyszłej działalności gospodarczej. Wyniki te powinny być udostępnio-

ne także niższym szczeblom zarządzania, a zwłaszcza pracownikom dozoru technicznego, gdyż wtedy będą oni mogli na bieżąco oddziaływać na proces kształtowania się kosztów własnych.

10.3.1. Analiza kosztów w układzie rodzajowym

Rodzajowy układ kosztów grupuje pierwotne, jednorodne składniki kosztów, dzięki czemu można stwierdzić, jaki jest udział, wpływ i znaczenie poszczególnych czynników produkcji w przedsiębiorstwie oraz na które z pozycji kosztów powinny być skierowane działania racjonalizujące.

W układzie rodzajowym najczęściej wyróżnia się:

- koszty zużycia materiałów;
- koszty zużycia paliw i energii;
- amortyzację;
- koszty usług obcych (remontowych, transportowych, obróbki obcej);
- inne koszty materialne;
- płace wraz z narzutami;
- odpisy na fundusze specjalne;
- inne koszty niematerialne.

Koszty w układzie rodzajowym można więc podzielić na **materialne** i **niematerialne**.

Koszty materialne obejmują zużycie materiałów, energii, maszyn i urządzeń, usług obcych oraz inne koszty materialne.

Na *koszty niematerialne* składają się płace i ubezpieczenia społeczne oraz inne koszty niematerialne.

Analiza całkowitych kosztów własnych w układzie rodzajowym sprowadza się do:

- porównania dynamiki całkowitych kosztów własnych z dynamiką produkcji oraz z dynamiką poszczególnych rodzajów kosztów własnych;
- porównania kosztów rzeczywiście poniesionych w badanym okresie z kosztami planowanymi oraz z kosztami poniesionymi w poprzednich okresach;
- oceny struktury całkowitych kosztów własnych w okresie badanym, na tle struktury tych kosztów w planie i w okresach poprzednich;
- rozpoznania czynników powodujących zmiany w poziomie i strukturze kosztów.

Porównanie tempa wzrostu kosztów ogółem oraz oddzielnych ich pozycji z tempem wzrostu produkcji wskaże, które rodzaje kosztów wykazują niekorzystne odchylenia i wymagają wnikliwszego badania. W porównaniach niezbędna jest znajomość wpływu skali elastyczności każdego rodzaju kosztów na zmianę produkcji. Omówimy najważniejsze pozycje kosztów układu rodzajowego.

Koszty zużycia surowców i materiałów w dużym stopniu zależą od wielkości produkcji i tempa jej zmian, o czym decydują proporcje materiałów podstawowych i pomocniczych w zużyciu materiałów ogółem, jak również struktura asortymentowa produkcji oraz jej zmiany, zwłaszcza przy dużych rozpiętościach materiałochłonności poszczególnych asortymentów. O zużyciu materiałów wydatnie decyduje specyfika i nowoczesność procesów technologicznych, stan maszyn i urządzeń, których duża awaryjność prowadzi do strat materiałowych, oraz stopień mechanizacji i automatyzacji procesów produkcyjnych.

Koszty zużycia paliw i energii, obróbki obcej, usług remontowych i transportowych należą do tego typu kosztów, na które wywiera głównie wpływ realizacja przedsięwzięć techniczno-organizacyjnych racjonalizujących ich poziom. Zmiany w produkcji wpływają na wahania zużycia paliw technologicznych. Pozostałe koszty w małym stopniu reagują na zmiany wielkości produkcji.

Amortyzacja, czyli rozłożony w czasie koszt zużycia środków trwałych oraz umorzenie wartości niematerialnych i prawnych, nie zależy wprost od zmian wielkości produkcji. Podstawą odpisów amortyzacyjnych jest wartość początkowa amortyzowanych składników majątku oraz stawki amortyzacyjne.

Związek wynagrodzeń i pochodnych od nich ubezpieczeń społecznych z wielkością produkcji wyznacza udział płac robotników bezpośrednio produkcyjnych, przy mniejszej zależności pozostałych płac pracowników administracji. Ocena właściwego kształtowania się wynagrodzeń w stosunku do wielkości produkcji musi uwzględniać właściwe relacje wzrostu płac do wzrostu wydajności pracy.

Pozostałe (poza placami) koszty niematerialne mają luźny związek z wielkością produkcji: Zależą one natomiast od sytuacji ekonomiczno-organizacyjnej i finansowej przedsiębiorstwa.

W ustabilizowanej sytuacji gospodarczej przedsiębiorstwa koszty produkcji wzrastają wolniej niż produkcja. Jednak przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku musi zmieniać strukturę produkcji, poprawiać jej jakość, podejmować przedsięwzięcia techniczno-organizacyjne racjonalizujące koszty. Toteż ocena tylko tempa zmian globalnej sumy kosztów nie przynosi wystarczających informacji decyzyjnych. Porównywalny w czasie jest natomiast wskaźnik operacyjności. Udział kosztów w wartości produkcji sprzedanej będzie malał wraz ze wzrostem sprzedaży. Obniżka wskaźnika udziału kosztów w wartości produkcji będzie tym większa, im większa jest dynamika produkcji i im większy jest udział kosztów stałych w kosztach ogółem. Spadek ten będzie następował do określonej granicy, po której przekroczeniu nastąpi ilościowo-jakościowa reorganizacja warunków produkcji, pociągająca za sobą skokowy wzrost kosztów stałych.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że analiza kosztów w układzie rodzajowym ogranicza się do wskazania zmian w poziomie poszczególnych rodzajów kosztów w relacji do zmian wielkości produkcji, nie wskazuje natomiast celu, w jakim je poniesiono. Stąd ewidencja i analiza kosztów wyłącznie w układzie

rodzajowym może w dostatecznym stopniu zaspokoić potrzeby informacyjne jedynie jednostek małych, prowadzących działalność w ograniczonym zakresie, a przy tym jednorodną, np. produkcja wąskiego asortymentu wyrobów, wytwarzanych przy zastosowaniu zupełnie prostych procesów technologicznych. Stąd w praktyce, obok układu rodzajowego, wykorzystuje się powszechnie kalkulacyjny układ kosztów. Daje on poważne rozszerzenie zakresu informacji o kosztach, a przede wszystkim umożliwia wykazanie związku kosztów z celem (produktem, usługą), dla którego osiągnięcia zostały one poniesione, oraz uwzględnienie przy rozliczaniu kosztów wielkości produkcji niezakończonych (produkcji w toku i półfabrykatów).

10.3.2. Analiza kosztów całkowitych w układzie kalkulacyjnym

Kalkulacyjny układ kosztów służy do ustalenia jednostkowych kosztów wyrobów i usług. **Wyodrębnia się w nim koszty bezpośrednie i pośrednie.**

Koszty bezpośrednie (materiałów bezpośrednich, płac bezpośrednich, paliwa technologicznego, inne koszty) dają się wprost odnieść do określonego wyrobu, usługi, zlecenia produkcyjnego na podstawie dokumentów źródłowych.

Natomiast **koszty pośrednie** rozlicza się na jednostkę wyrobu, za pomocą tzw. kluczy podziałowych. Do kosztów pośrednich zalicza się koszty wydziałowe ogólnozakładowe (zarządu), straty na brakach technologicznie uzasadnione oraz koszty sprzedaży.

Koszty wydziałowe obejmują koszty związane z organizacją i obsługą produkcji w wydziałach. Można je podzielić na dwie grupy: koszty ruchu maszyn i urządzeń oraz koszty ogólnowydziałowe.

Do **kosztów ruchu maszyn i urządzeń** zalicza się koszty energii, paliwa, remontów i konserwacji, koszty zużytych narzędzi, amortyzację maszyn i urządzeń itp.

Do **kosztów ogólnowydziałowych** zalicza się natomiast płace personelu kierowniczego wydziału, płace magazynierów wydziałowych, robotników transportowych, koszty materiałów, paliwa i energii zużywanych na ogólne potrzeby wydziału, amortyzację, remonty budynków i inne ich pozycje. W tej grupie kosztów znajdują się również tzw. koszty nieprodukcyjne, np. koszty przestojów, ubytków powstałych w poszczególnych wydziałach.

Koszty ogólnozakładowe (zarządu) są związane z zarządzaniem całym przedsiębiorstwem oraz z ogólną organizacją i obsługą procesu produkcyjnego. Są one więc związane z utrzymaniem komórek organizacyjnie zaliczanych do zarządu jednostki, jej kierownictwa i służb ogólnej obsługi przedsiębiorstwa, jak: służba kadrowa, zaopatrzenia, zbytu, finansowo-księgową i inne.

Do **kosztów ogólnozakładowych** zalicza się również koszty utrzymania komórek, wprawdzie niezaliczonych do zarządu, ale działających na rzecz przedsiębior-

stwa jako całości, np. utrzymania magazynów, wartowni, straży pożarnej, utrzymania porządku. Koszty zarządu są wielkością dość stabilną i nieznacznie reagują na zmiany wielkości wykonanych zadań produkcyjnych. Stąd ich wyodrębnienie pozwala dokładnie kontrolować poziom rzeczywistych kosztów realizacji tych zadań.

Wyodrębnioną w układzie kalkulacyjnym pozycją kosztów są straty na brakach. Dotyczą one kosztów braków nienaprawialnych oraz kosztów napraw wszystkich innych braków.

Koszty sprzedaży stanowią ostatnią grupę kosztów układu kalkulacyjnego. Obejmują one koszty opakowań wysyłkowych, ekspedycji, prowizje, płace pracowników związanych ze sprzedażą oraz koszty transportu sprzedanych wyrobów.

Technika analizy kosztów całkowitych w układzie kalkulacyjnym jest taka sama, jak w układzie rodzajowym. Analiza tych kosztów sprowadza się do określenia dynamiki poszczególnych pozycji tego układu i porównania jej z dynamiką kosztów ogółem i dynamiką sprzedaży oraz do obliczenia struktury tych kosztów i oceny jej zmian w czasie.

Budowa układu kalkulacyjnego kosztów pozwala stosunkowo łatwo ustalić wielkość uzyskanej obniżki kosztów, względnie przekroczenie w poszczególnych składnikach kosztów, przez zastosowanie reguły proporcjonalnego wzrostu kosztów bezpośrednich i mniej proporcjonalnego wzrostu kosztów pośrednich w stosunku do wzrostu produkcji.

Istotne znaczenie przy badaniu poziomu kosztów w układzie kalkulacyjnym ma ocena udziału w nim kosztów pośrednich. O ile koszty bezpośrednie są ściśle związane z wielkością produkcji, tu związek kosztów pośrednich z tą produkcją jest bardziej luźny. Koszty ogólnozakładowe i ogólnowydziałowe nie reagują na zmiany wielkości produkcji bądź reagują tylko nieznacznie, do pewnego poziomu. Natomiast część kosztów wydziałowych, tzw. koszty ruchu maszyn i urządzeń i nieznaczna część kosztów ogólnowydziałowych, jest zależna od wielkości produkcji.

Bardzo ważne znaczenie w analizie kosztów ma określenie czynników kształtujących koszty. W nich bowiem tkwią przyczyny zmian dynamiki i struktury kosztów. Do ogólnych czynników powodujących zmiany kosztów należą:

- wielkość produkcji i jej struktura asortymentowa;
- ceny i jakość czynników produkcji;
- wielkość serii produkcyjnych zależna od wielkości zamówień;
- wielkość przedsiębiorstwa;
- typ produkcji i organizacja procesów produkcyjnych.

Wśród wymienionych czynników, największe znaczenie ma wielkość produkcji – częściowo odzwierciedlająca również wpływ pozostałych czynników.

10.3.3. Badanie reakcji zmian kosztów na zmiany wielkości produkcji

Z punktu widzenia zmian kosztów następujących pod wpływem zmian wielkości produkcji można wyodrębnić:

– **koszty stałe** zależne od czasu, obejmujące te składniki kosztów, których wysokość nie zależy od zmian w wielkości produkcji;

– **koszty zmienne** reagujące na zmiany wielkości produkcji.

Podział kosztów na stałe i zmienne wymaga poznania związków zachodzących między poziomem poszczególnych rodzajów kosztów a stopniem wykorzystania posiadanych przez przedsiębiorstwo zdolności produkcyjnych. Stopień ten jest określany najczęściej procentowo i wyraża relację rozmiarów produkcji zrealizowanej w danym czasie do potencjalnych możliwości wytwórczych przedsiębiorstwa. Wiedza o związkach zachodzących między poziomem kosztów a stopniem wykorzystania zdolności produkcyjnych jest niezbędna do bieżącego zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Brak takiej wiedzy uniemożliwia kontrolę realizacji zadań oraz realne planowanie kosztów i ich pochodnych wielkości ekonomicznych (zysku przychodów ze sprzedaży).

W praktyce przedsiębiorstw brak jest ewidencji kosztów w podziale na stałe i zmienne. Niezbędne staje się więc dokonanie takiego podziału kosztów, przy czym mogą tu być wykorzystane różne metody.

Najczęściej wymieniane w literaturze metody to:

- metoda księgową;
- metody statystyczne;
- metody matematyczne.

Przed przystąpieniem do wyodrębnienia w przedsiębiorstwie kosztów stałych i zmiennych, bez względu na przewidywaną do zastosowania metodę podziału kosztów, należy obserwować zachowanie się poziomu kosztów w powiązaniu ze zmianami w stopniu wykorzystania zdolności produkcyjnych. Ponadto w celu zwiększenia realności dokonanego podziału powinno się z danych rzeczywistych kosztów wyeliminować skutki zmian cen, przypadkowych zmian w technice, technologii i organizacji produkcji, jakie miały miejsce w przeszłości. Wymienione czynniki zakłócają obraz związku: koszty – rozmiary produkcji.

Przedmiotem podziału mogą być koszty całkowite przedsiębiorstwa ujęte sumarycznie bądź poszczególne pozycje kosztów w ujęciu rodzajowym, w odniesieniu do całości przedsiębiorstwa lub wyróżnionych w nim podmiotów wewnętrznych.

Księgowa metoda podziału kosztów na stałe i zmienne jest bardzo prosta. Pracownik działu księgowości, zajmujący się ewidencją i analizą kosztów, dokonuje kwalifikacji zarejestrowanych pozycji kosztów odpowiednio: jako stałe lub zmienne. Przy tej kwalifikacji pracownik korzysta jedynie ze swego długoletniego doświadczenia, opartego na obserwowaniu zachowania się kosztów pod wpływem

zmian zachodzących w wykorzystaniu zdolności produkcyjnych danego przedsiębiorstwa.

Metody statystyczne, najogólniej biorąc, sprowadzają się do:

– graficznego wyznaczenia linii regresji kosztów w postaci diagramu punktowego;

– szacowania parametrów linii regresji metodą najmniejszych kwadratów.

Metody matematyczne natomiast umożliwiają głębszą analizę zachowania się poziomu kosztów względem zmian w rozmiarach produkcji. Są one prezentowane w dwóch ujęciach: statycznym i dynamicznym. W pierwszym ujęciu metoda matematyczna jest określana także jako metoda wielkości ekstremalnych. Pozwala ona na określenie kosztu krańcowego, który jest interpretowany jako przyrost kosztów całkowitych wywołany wzrostem produkcji o jednostkę.

Zastosowanie metody matematycznej w ujęciu dynamicznym wymaga natomiast oszacowania parametrów funkcji kosztów całkowitych, obrazujących ich podział na koszty stałe i zmienne.

W ramach **kosztów stałych** należy rozróżnić:

– koszty absolutnie stałe, występujące wówczas, gdy suma kosztów określonego rodzaju nie ulega żadnym zmianom wraz ze zmianami dokonującymi się w rozmiarach produkcji (np. amortyzacja ustalana metodą liniową); koszty te są określane jako niezależne od skali produkcji,

– koszty skokowo-stałe, występujące wtedy, gdy jakiś rodzaj kosztów zachowuje poziom stały aż do osiągnięcia określonego stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych, następnie poziom tych kosztów wzrasta i utrzymuje się na stałym poziomie przez pewien czas, mimo wzrostu produkcji.

W sposób skokowo-stały zmienia się np. poziom kosztów konserwacji i utrzymania w ruchu maszyn i urządzeń, gdy do pewnego czasu będzie prowadzona produkcja w systemie jednozmiannym, a następnie w dwu- lub trzymiannym.

W przedsiębiorstwach handlowych kosztem skokowo-stałym będą płace podstawowe. Sprzedawczyni w sklepie może obsłużyć ściśle określoną liczbę klientów w ciągu dnia. Niezależnie od tego, czy obsłuży ona jednego, czy więcej klientów, jej wynagrodzenie podstawowe nie ulega zmianie. Po przekroczeniu pewnej liczby klientów niezbędna jest druga sprzedawczyni, której wynagrodzenie podstawowe również nie będzie zależne od ilości obsłużonych klientów. W literaturze przedmiotu koszty skokowo-stałe są niekiedy nazywane relatywnie stałymi.

Koszty absolutnie stałe występują nawet wówczas, gdy poziom produkcji w przedsiębiorstwie jest bardzo niski. Natomiast koszty skokowo-stałe są niezależne od wielkości produkcji tylko w określonych jej przedziałach po których przekroczeniu skokowo rosną. Zmiana jednego z czynników produkcji prowadzi więc do skokowego wzrostu kosztów stałych. Koszty mogą pozostawać stałymi tylko w określonym przedziale czasu. Wynika to stąd, że koszty stałe wykazują zależ-

ność od czasu. Im dłuższy przedział czasu bierze się pod uwagę, tym mniejsza część kosztów może być zaliczona do stałych.

W przeciwieństwie do kosztów stałych **koszty zmienne** reagują na zmiany wielkości produkcji. Stopień tej zależności jest jednak zróżnicowany w wypadku różnych rodzajów kosztów. Ze względu na stopień reagowalności kosztów na zmiany wielkości produkcji wyróżnia się:

- koszty zmienne proporcjonalne;
- koszty zmienne progresywne;
- koszty zmienne degresywne;
- koszty zmienne regresywne.

Do kosztów proporcjonalnie zmiennych względem skali produkcji zalicza się te składniki kosztów, których przyrost (lub spadek) następuje w takim samym tempie, co przyrost (lub spadek) wielkości produkcji. W tej grupie kosztów mieszczą się np. płace akordowe, koszty zużycia materiałów podstawowych, koszty zużycia energii i paliwa technologicznego.

Koszty zmienne progresywne są to te składniki kosztów, których przyrost (lub spadek) następuje szybciej niż przyrost (spadek) produkcji. Jako przykłady tych kosztów mogą służyć koszty produkcji wybrakowanej, wynagrodzeń za godziny nadliczbowe oraz dodatkowe za pracę nocną.

Koszty degresywne (zmienne) występują wówczas, gdy wraz ze wzrostem produkcji koszty określonego rodzaju również wzrastają, ale w mniejszym stopniu niż produkcja. W przedsiębiorstwie produkcyjnym przykładem kosztów degresywnych są koszty utrzymania sprawności maszyn i urządzeń, koszty zakupu dużych partii materiałów itp.

Koszty zmienne regresywne mają bardziej teoretyczne niż praktyczne znaczenie. Ich cechą charakterystyczną jest to, że ich poziom wzrasta przy zmniejszającej się produkcji, spada zaś, gdy produkcja wzrasta. Przykładem kosztów regresywnych mogą być koszty efektywnego ogrzewania sali kinowej, gdzie na porę ranną przypada największe zużycie energii do ogrzewania sali, a w ciągu dnia, mimo że liczba widzów wzrasta, koszty ogrzewania maleją, gdyż nie ma potrzeby zwiększania temperatury powietrza.

W toku badania zmienności poszczególnych rodzajów kosztów w zależności od zmian wielkości produkcji i stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych może się okazać, że wystąpią takie rodzaje kosztów, które będzie trudno zakwalifikować do wyżej wymienionych grup. Są to tzw. **koszty mieszane**.

Cechą charakterystyczną kosztów mieszanych jest to, że obok zależności od wielkości produkcji wykazują jednoczesną zależność od czasu. Stąd też składają się one równocześnie z elementów stałych i zmiennych.

Wyróżnić można dwa typy tych kosztów:

- 1) koszty mieszane, których podstawą są koszty stałe;
- 2) koszty mieszane o stałym średnim przyroście.

Przykładami kosztów mieszanych opartych na bloku kosztów stałych mogą być koszty opłat telefonicznych, płace z dodatkami premiovymi. Natomiast kosztami mieszanymi ze stałymi średnimi przyrostami są koszty utrzymania ruchu, płace z dodatkami za pracę w godzinach nadliczbowych, opłaty licencyjne itp. W praktyce koszty mieszane kwalifikuje się do kosztów stałych bądź do określonej grupy kosztów zmiennych, stosownie do stopnia ich zmienności w zależności od czasu bądź od zmian wielkości produkcji.

Z zaprezentowanej charakterystyki reagowania poziomu kosztów na zmiany w rozmiarach produkcji, przy posiadanym potencjale wytwórczym, wynika, że koszty całkowite w przedsiębiorstwie, rozpatrywane w krótkim okresie, składają się z kosztów zmiennych (proporcjonalnie, degresywnie, progresywnie, regresywnie) oraz kosztów stałych (absolutnie lub skokowo).

Koszty zmienne są skutkiem podejmowania decyzji krótkookresowych w przedsiębiorstwie, a **koszty stałe** wynikiem decyzji długookresowych, inwestycyjnych, które kształtują posiadany potencjał produkcyjny.

Stąd **koszty stałe** są niezależne od stopnia wykorzystania potencjału w krótkim okresie, lecz są związane z czasem użytkowania tego potencjału. W literaturze nazywa się je w związku z tym kosztami gotowości produkcyjnej.

W celu właściwego zobrazowania struktury kosztów poszczególnych rodzajów wytwarzanych wyrobów bądź wewnętrznych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa wszystkie rodzaje kosztów, które wykazują zmienność mniejszą lub większą niż proporcjonalna, przydziela się bądź to do kosztów stałych, bądź do proporcjonalnie zmiennych. Zatem koszty te ujmuje się praktycznie w dwóch grupach: koszty stałe i koszty zmienne. Taką uproszczoną strukturę wykorzystuje się do podejmowania decyzji produkcyjnych bądź wyznaczania cen produktów.

Warto równocześnie dodać, że w miarę rozwoju gospodarczego udział kosztów stałych w kosztach ogółem systematycznie rośnie, głównie w wyniku zastępowania siły roboczej przez maszyny oraz skracania się ekonomicznego czasu użytkowania parku maszynowego, jego amortyzowania, na skutek rozwoju i dostępności coraz lepszej i nowocześniejszej techniki wytwarzania oraz wzrostu częstotliwości zmian asortymentu produkcji ze względu na dokonujący się postęp technologiczny. Na wzrost udziału kosztów stałych w kosztach całkowitych ogółem wpływa również prowadzenie coraz kosztowniejszych badań nad nowymi rozwiązaniami technologicznymi oraz podwyższanie kosztów płac o charakterze stałym. Udział wydatków na badania i rozwój sięga w niektórych przemysłach nawet 15 procent wartości obrotów (informatyka, elektronika, biotechnologie itp.). Natomiast zmiana charakteru kosztów płac z proporcjonalnie zmiennych (płace za akord prosty) na stałe wiąże się z wprowadzeniem do płac akordowych części stałej jako wynagrodzenia za czas pracy.

10.4. Ocena wyniku finansowego przedsiębiorstwa

Wielkość wyniku finansowego wygospodarowanego przez przedsiębiorstwo zależy od szeregu czynników kształtujących dochody ze sprzedaży i koszty własne. Najogólniej można je ująć w dwie grupy:

1) **czynniki wewnętrzne**, czyli wewnętrzne uwarunkowania wpływające na działalność przedsiębiorstwa. Chodzi tu zwłaszcza o plany działania i zadania do realizacji, zakres i przyjęte schematy działania oraz zasoby materialne, ludzkie i informacyjne będące w danym okresie w dyspozycji przedsiębiorstwa,

2) **czynniki zewnętrzne**, stanowiące jego tzw. makrootoczenie. Są to zazwyczaj czynniki: demograficzne, ekonomiczne, techniczne, polityczno-prawne i społeczno-kulturalne, które generują różne ograniczenia i szanse rozwoju rynkowego firmy. Na działalność firmy wpływa zwłaszcza polityka gospodarcza państwa, jego system ekonomiczny, lokalne warunki działania oraz popyt na wyroby produkowane przez daną firmę.

Wszystkie te składniki otoczenia przedsiębiorstwa wpływają na cele i możliwości jego działania. Niektóre z nich są parametrami niedecyzyjnymi, inne poddają się kształtowaniu, ale wszystkie determinują funkcjonowanie przedsiębiorstwa i wpływają na podaż, popyt, ceny wyrobów i ich strukturę, dostępność zasobów materialnych na rynku itp. Zwiększają one lub zmniejszają szanse efektywnego i stabilnego działania firmy na rynku.

Wyniki finansowe przedsiębiorstwa są bezpośrednio zdeterminowane zmianami zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, zwłaszcza:

– zmiennością ządań rynku dotyczących ilości i asortymentu wyrobów kierowanych na ten rynek; wyraża się ona zmianą liczby produktów i klientów zainteresowanych tymi produktami;

– wdrażaniem innowacji produktowych mających na celu uruchomienie produkcji nowych wyrobów zaspokajających potrzeby znane, jak też potrzeby dopiero uświadamiane;

– zmiennością dostaw surowców i materiałów wyrażającą się w zmianie ilości, jakości, terminowości i kompletności dostaw oraz dostaw nowych materiałów dotychczas niewykorzystywanych;

– zmiennością wewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa pod wpływem innowacji procesowych, których efektem jest obniżka kosztów, a polegających na doskonaleniu techniki i technologii wytwarzania oraz procesów zarządzania firmą.

Zewnętrzne czynniki warunkujące działanie przedsiębiorstwa dotychczas nie były w dostatecznym stopniu uwzględniane w analizach finansowych. Tymczasem czynniki te wyznaczają pozycję firmy na rynku, konkurencyjność jej wyrobów oraz wpływają na poziom kosztów własnych sprzedaży.

Zazwyczaj **wynik finansowy przedsiębiorstwa stanowi zysk**. Uzyskanie maksymalnej kwoty zysku wymaga, najogólniej rzecz ujmując, działań nakierowanych na osiągnięcie najwyższej możliwej wielkości sprzedaży albo ukierunkowanych na minimalizację kosztów. Oba te kierunki aktywności przedsiębiorcy są w warunkach wolnego rynku jednakowo ważne, wymagają jednak znacznych umiejętności oraz wysiłku.

10.4.1. Określenie nadwyżki ekonomicznej i finansowej

Przedsiębiorstwo może uzyskiwać przychody i dochody z różnych tytułów, np. praw majątkowych, lokat pieniężnych, subwencji, darowizn. Jednak podstawowym przychodem pieniężnym jest utarg przedsiębiorstwa. Jest on rezultatem zrealizowanej sprzedaży. Sprzedaż może być traktowana dwojako:

1) jako sprzedaż memoriałowa – w tym ujęciu sprzedaż polega na udostępnieniu produktu, wykonaniu usługi, jej zafakturowaniu i ewentualnym przyjęciu wykonanej pracy przez zleceniobiorcę;

2) sprzedaż w ujęciu kasowym – w tym ujęciu jest to zarówno wpływ środków pieniężnych w formie gotówkowej, jak i bezgotówkowej, a także przekazanie produktu lub usługi.

Sprzedaż w ujęciu memoriałowym nie jest elementem finansów, aczkolwiek jest niekiedy wykorzystywana przez prawo finansowe do obciążeń podatkowych. W Polsce podatkiem dochodowym związanym z działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa jest obciążona wartość sprzedaży w ujęciu memoriałowo-kasowym.

Sprzedaż w ujęciu kasowym, czyli utarg, jest zjawiskiem finansowym. Ów utarg stanowi podstawowe źródło finansowania ponawianych cykli działalności przedsiębiorstwa.

Poziom utargu zależy od:

- cen realizacji;
- struktury asortymentowej;
- fizycznych rozmiarów sprzedaży.

Ceny mogą być stanowione przez rynek, gdy mamy do czynienia z konkurencją (krajową i zagraniczną), a także przez monopol sztuczny i naturalny oraz przez państwo.

Dwa skrajne elementy stanowienia ceny (rynek i państwo) obiektywizują jej poziom wobec przedsiębiorstwa. W układzie cen rynkowych mamy jednak w wielu wypadkach także do czynienia ze współuczestnictwem państwa w stanowieniu cen przez cenotwórcze podatki. Dotyczy to podatku VAT i podatku akcyzowego. Generalnie, z wyjątkiem akcyzy, istnieje tendencja do neutralizowania wpływu państwa na strukturę cen.

W okresie transformacji gospodarczej często usiłuje się tworzyć warunki dla restrukturyzacji rzeczowej gospodarki narodowej przez cła, dopłaty wyrównawcze i, ewentualnie, inne zabiegi, np. kontyngenty w handlu zagranicznym. Tworzy to w kraju sztuczny monopol, umożliwiając przetrwanie pewnym dziedzinom działalności, mimo ujemnych konsekwencji dla postępu technicznego i obniżki cen.

W krajach rozwiniętych rynkowo w dziedzinach zmonopolizowanych, poza działalnością urzędu antymonopolowego, do uzewnętrznienia cen używa się pewnych formuł polegających na tym, że dopuszczalny wzrost poziomu cen stanowi iloczyn spodziewanego średniego wzrostu cen (inflacji) i współczynnika mniejszego od jedności.

Obecnie w Polsce ceny stanowiące przez państwo są systematycznie zmniejszającym się marginesem obrotów gospodarczych.

W tej sytuacji elementem współtworzącym utarg może być dotacja przedmiotowa.

Przy ustalaniu cen istotne znaczenie ma kurs walutowy, zarówno od strony kształtowania importu, jak i stymulowania eksportu.

Na kształtowanie poziomu utargu wpływa także sprawność rozliczeniowa.

Obecnie w Polsce powróciliśmy do obowiązkowych rozliczeń bezgotówkowych. Ten obowiązek dotyczy podmiotów, których obrót w skali roku wynosi równowartość co najmniej 10 000 euro. Natomiast przedsiębiorstwa, które nie osiągają rocznego obrotu w wysokości 10 000 euro, są zobowiązane rozliczać bezgotówkowo wszelkie transakcje o wartości przekraczającej 3000 euro.

Banki dość sprawnie dokonują rozliczeń między klientami mającymi rachunki w tym samym banku (wówczas po przeprowadzeniu transakcji poziom aktywów i pasywów banku się nie zmienia), natomiast rozliczenia między kontrahentami mającymi konta w różnych bankach są przeprowadzane z oporami (wynika to z tego, że bank mający przelać pieniądze na rachunek w innym banku w wyniku tej operacji zmienia poziom swoich aktywów oraz pasywów i dlatego opóźnia tę operację).

Najogólniej rzecz biorąc, *utarg możemy podzielić na dwie części:*

- 1) koszt,
- 2) nadwyżkę.

Jak już stwierdziliśmy, istnieje różnica w pojęciu nadwyżka ekonomiczna w skali makro i w skali mikro.

Z **makroekonomicznego** punktu widzenia finansowym wyrazem nadwyżki ekonomicznej jest akumulacja pieniężna brutto. Inaczej można ją określić jako akumulację pieniężną netto, powiększoną o amortyzację (przepływy pieniężne brutto = akumulacja + amortyzacja).

Akumulacja pieniężna netto stanowi różnicę między utargiem a kosztami odnoszącymi się do tego utargu (nadwyżka utargu nad kosztami). Jest to tzw. aku-

mulacja ze sprzedaży. Akumulacja ta, skorygowana o saldo zysków i strat nadzwyczajnych, stanowi akumulację z całokształtu działalności.

Akumulacja pieniężna jest zjawiskiem finansowym, tzn. musi występować zawsze jako konkretna, rzeczywista suma pieniędzy. Akumulacja pieniężna, zwana inaczej akumulacją finansową, może się składać z: podatku VAT, akcyzy i zysku brutto (czyli zysku przed opodatkowaniem).

Jeżeli jakiś element nie występuje, to części składowe są redukowane o ten element. I tak, jeśli nie występuje VAT i akcyza, to akumulacja powinna być w zasadzie równa zyskowi brutto.

Akumulacja nie może być jednak tworzona z dotacji budżetowej. Zysk może w całości lub części pochodzić z dotacji. Ponadto akumulacja jest związana z utargiem, a zysk może powstać przy sprzedaży memoriałowej.

Akumulacja pieniężna w skali kraju jest wielkością zagregowaną. Stanowi ona sumę osiągniętą ze sprzedaży poszczególnych wyrobów, towarów i usług. W przedsiębiorstwie wysokość akumulacji zależy od poziomu cen, kosztów, fizycznych rozmiarów sprzedaży, asortymentu sprzedaży. Im wyższy jest poziom cen, tym większa może być akumulacja, przy założeniu niezmienności popytu. Omawiany czynnik, z wykluczeniem monopolistycznej pozycji sprzedawcy, jest niezależnym, kształtowanym przez rynek elementem tworzenia akumulacji. Z kolei koszt jest czynnikiem częściowo zależnym, a częściowo niezależnym od przedsiębiorstwa. Podobnie jest z wielkością sprzedaży w rozmiarach fizycznych. Na skutek różnego opodatkowania i odmiennych możliwości obniżenia kosztów istotny wpływ na poziom akumulacji wywiera struktura asortymentowa produkcji.

Reasumując, ekonomicznie akumulację można określić jako finansowy odpowiednik nadwyżki ekonomicznej netto w skali makro. Jednak między tymi dwoma pojęciami istnieją różnice. Akumulacja odnosi się wyłącznie do utargu. Nadwyżka ekonomiczna może w części zawierać się w utargu, w części zaś w wytworzonych, a niesprzedanych dobrach i usługach. Z tego punktu widzenia akumulacja różni się od nadwyżki o różnicę remanentów towarów, wyrobów gotowych, produkcji w toku, wykonanych, lecz niesprzedanych usług. W konsekwencji, w zależności od różnic remanentów, akumulacja może być mniejsza lub większa od nadwyżki ekonomicznej. Różnice między akumulacją a nadwyżką finansową pochodzą również stąd, że pewne elementy nadwyżki ekonomicznej tkwią w kosztach – dotyczy to ogółu kosztów finansowych.

Niekiedy także dla celów bodźcowych część wynagrodzeń (premie, nagrody) sytuuje się w zysku, mimo że są one w rzeczywistości kosztami. Akumulacja finansowa w skali globalnej wraz z amortyzacją służy w kraju do finansowania procesu wzrostu gospodarczego. Ponadto jest istotnym źródłem utrzymania sfery budżetowej.

W skali mikroekonomicznej nadwyżka i jej wyraz finansowy zależą – jak już wspominaliśmy – od formy własności przedsiębiorstwa i jego kształtu prawnego.

I tak, w podstawowej masie przedsiębiorstw prywatnych nadwyżką finansową jest zysk netto (zysk po opodatkowaniu) powiększony o amortyzację. Jest to bowiem źródło pomnażania kapitału i tworzenia dochodów osobistych właścicieli. Podobnie jest w skomercjalizowanych przedsiębiorstwach państwowych – tą nadwyżką może być zysk netto powiększony o amortyzację, jednak pod warunkiem zainteresowania nimi kadry kierowniczej i ewentualnie załogi. W obu tych wypadkach podstawową rolę odgrywa zysk, ponieważ zależy on od trafności podejmowanych decyzji, podczas gdy amortyzacja jest naliczana automatycznie, w sposób podyktowany obowiązującymi przepisami prawnymi.

W innych typach przedsiębiorstw państwowych za nadwyżkę finansową można uznać kwotę obejmującą wynagrodzenia pracownicze oraz zysk netto i amortyzację, z tym że szczególnie aktywną rolę odgrywają tu płace (ich maksymalizacja lub ich utrzymanie, jeśli jest to możliwe, w realnej, niezmięnionej wysokości). Wynika to z roli samorządu pracowniczego, wpływającego na sposób postępowania przedsiębiorstwa.

W drobnych przedsiębiorstwach prywatnych nadwyżką finansową jest różnica między przychodem a poniesionymi wydatkami. W skład tej nadwyżki wchodzi wydatki na konsumpcję właściciela i dalszy rozwój firmy.

10.4.2. Zysk i jego funkcje

Zysk w większości jednostek prowadzących działalność gospodarczą stanowi główną treść nadwyżki finansowej rozpatrywanej z mikroekonomicznego punktu widzenia.

Rola zysku wynika z funkcji, jakie może on pełnić w przedsiębiorstwie, pod warunkiem jednak odpowiedniej organizacji danego podmiotu gospodarczego. Funkcje te można określić jako zbiór podstawowych reguł:

- zysk jest najbardziej ogólnym i wszechstronnym miernikiem oceny pracy przedsiębiorstwa;

- zysk może motywować właścicieli kapitału i załogę do jego pomnażania;
- zysk stanowi źródło samofinansowania rozwoju.

Przyjęcie zysku jako miernika oceny wynika z jego walorów w tej roli:

- jest on wskaźnikiem odzwierciedlającym efekty działalności;
- ma syntetyczny charakter;
- ma najszersze pole recepcji (wiąże się ze wszystkimi elementami gospodarki przedsiębiorstwa);
- jest zawsze skwantyfikowany (określony jednoznacznie ilościowo).

W sumie zysk jako miernik efektywności skłania do maksymalizacji wielkości sprzedaży, na którą jest popyt, wpływa na oszczędność kosztów, powoduje redukcję zapotrzebowania na czynniki wytwórcze.

Podstawowym zewnętrznym warunkiem oceny efektywności przez pryzmat zysku jest kształtowanie cen przez rynek oraz swoboda przepływu kapitału między różnymi rodzajami działalności.

W przedsiębiorstwach prywatnych *zysk jest naturalnym motywem podejmowania i dalszej realizacji* działalności (druga funkcja zysku), ponieważ jest on w tym zakresie czynnikiem sprawczym (motorycznym). Jest tak dlatego, że zysk powoduje powstanie dochodów osobistych właścicieli oraz tworzy podstawę do pomnażania wartości ich kapitału.

W firmach państwowych istnieje potrzeba zbudowania mechanizmu zainteresowania kierownictwa i załogi kształtowaniem zysku. Służyć temu mogą premie wypłacane z zysku, a także ocena jakości działania kierownictwa przez pryzmat osiąganego zysku. Nie jest to sprzeczne z istotą funkcjonowania rynku, gdyż w krajach rozwiniętych gospodarczo lub szybko się rozwijających wiele firm prywatnych nie jest bezpośrednio zarządzanych przez właścicieli, lecz przez menedżerów mających odpowiednie kwalifikacje i zarobki. W tej kwestii podstawowe znaczenie ma poziom kwalifikacji owej kadry i sposób wynagradzania oparty na kształtowaniu zysku, przy jednoczesnym zabezpieczeniu interesów rozwojowych (trzecia funkcja zysku).

Zysk jest istotnym źródłem zwiększenia kapitału własnego, a pośrednio pozycji firmy na rynku. Jest to czynnik wzmagający zainteresowanie właścicieli (kadry kierowniczej i ewentualnie załogi) wynikiem finansowym. W pewnym uproszczeniu można to sprowadzić do polepszenia warunków trwania i rozwoju miejsca pracy, a przynajmniej do utrzymania dotychczasowej jej sytuacji.

Istotne jest to, że aby zysk mógł pełnić wymienione funkcje, muszą być one pełnione jednocześnie. Normatywne, np. ustawowe, określenie rangi zysku jako miernika oceny mija się z celem, ponieważ ważne jest, jakie rzeczywiste korzyści wiążą się z zyskiem dla właścicieli i załogi przedsiębiorstwa.

10.4.3. Podstawowe postacie wyniku finansowego w przedsiębiorstwie

Dotychczas rozważaliśmy rolę zysku jako pewnego, aczkolwiek ogólnego pojęcia z zakresu gospodarki finansowej przedsiębiorstwa. **Pojęcie wyniku finansowego przedsiębiorstwa** zarówno dla właściwego sprawowania funkcji zysku, jak i rozliczeń z budżetem, musi być określone precyzyjnie. *Wynik finansowy może mieć wartość dodatnią lub ujemną.* W pierwszym wypadku mamy do czynienia z zyskiem, a w drugim ze stratą.

Jak już wspomniano, głównym przedmiotem zainteresowania większości typów przedsiębiorstw jest realnie występujący zysk. W normalnych warunkach gospodarki rynkowej i skutecznego przestrzegania prawa zainteresowanie przedsiębiorstwa koncentruje się oczywiście na zysku netto, czyli zysku pozostającym

w przedsiębiorstwie, po odprowadzeniu obowiązkowych obciążeń z tego tytułu na rzecz budżetu. Pozostający zysk (netto) – jak już stwierdziliśmy – jest źródłem tworzenia osobistych dochodów właścicieli, warunkuje wynagrodzenie menedżerów – a często również pracowników – oraz jest podstawą samofinansowania rozwoju.

Wynik finansowy netto (zysk netto) stanowi różnicę między wynikiem działalności operacyjnej (w tym na operacjach finansowych), skorygowanym o saldo wyniku na operacjach nadzwyczajnych (straty i zyski nadzwyczajne), a obowiązkowymi obciążeniami z tytułu podatku dochodowego i płatności z nim związanych.

Wynik działalności operacyjnej jest z kolei różnicą między sumą należnych przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i innych składników majątku, wyrażonych w rzeczywistych cenach sprzedaży, z uwzględnieniem dotacji, opustów, rabatów i innych zwiększeń lub zmniejszeń, bez podatku VAT i ewentualnie akcyzy, a wartością sprzedanych wyrobów, usług, towarów i składników majątkowych po koszcie wytworzenia lub cenie nabycia, powiększonych o koszty ogólnego zarządu, koszty operacyjne oraz podatki obciążające sprzedawcę.

Za zysk w operacjach finansowych uznajemy różnicę między przychodami z operacji finansowych (udziały własnościowe w innych przedsiębiorstwach, papiery wartościowe i zyski z ich sprzedaży, oprocentowanie lokat, dodatnie różnice kursowe) a kosztami prowadzonych operacji finansowych (zapłacone odsetki i prowizje od pożyczek i zobowiązań, straty poniesione na sprzedaży papierów wartościowych, ujemne różnice kursowe itp.).

$$\text{wskaźniki zyskowności sprzedaży (rentowności)} = \frac{\text{zysk operacyjny}}{\text{sprzedaż netto}}$$

Wskaźnik ten informuje o wysokości zysku wygospodarowanego na działalności typowej, który przypada na każdą 1 PLN wykonanego obrotu (w relacji do przychodów ze sprzedaży netto) lub procent, np. 7 procent wartości przychodów. Omawiany wskaźnik uwidacznia efektywność działania w podstawowej dziedzinie, do której przedsiębiorstwo zostało powołane. Jeżeli do przeprowadzenia ocen porównawczych eliminuje się z miernika pewne wielkości finansowe (np. koszty oprocentowania pożyczek, różnice kursowe, skutki strat i zysków nadzwyczajnych), jest możliwe realizowanie badań analitycznych między przedsiębiorstwami tego samego sektora.

Następnym istotnym wskaźnikiem jest marża zysku brutto:

$$\text{marża zysku brutto} = \frac{\text{zysk brutto}}{\text{sprzedaż}}$$

Miernik ten daje bardziej ogólny pogląd na rentowność sprzedaży, ponieważ uwzględnia, oprócz wyników operacyjnych, także zyski pozaoperacyjne i efekty nadzwyczajne. Informuje zatem, jaka wartość zysku, wyrażona w złotych lub w procentach, przypada na sprzedaż brutto lub netto.

Przedsiębiorstwa są jednak bardziej zainteresowane zyskowością sprzedaży:

$$\text{zyskowość sprzedaży} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{sprzedaż netto}}$$

Miernik ten wskazuje, jaki realny uzysk w postaci zysku pozostającego w przedsiębiorstwie otrzymuje się z przychodu ze sprzedaży netto.

Przy wskaźnikach rentowności obrotu należy analizować relację kosztu do sprzedaży. Pożądane jest, aby dynamika sprzedaży przewyższała dynamikę kosztów.

Wskaźnik rentowności kosztów jest relacją zysku do kosztów własnych (zysk : koszty). Stanowi on miarę efektywności poniesionych nakładów. Wskaźnik ten jest w porównaniu z miernikiem rentowności sprzedaży bardziej podatny na manipulacje oraz wahania, gdyż zmiana w poziomie kosztów powoduje także korektę licznika o tę samą kwotę. W związku z powyższym, nawet niewielkie i przypadkowe zmiany w poziomie kosztów mogą silnie wpłynąć na wielkość miernika. Zależności te można ująć następująco:

$$\text{rentowność kosztów} = \frac{(\text{zysk netto} \pm \text{zmiana kosztu}) \times 100}{\text{koszty własne} \pm \text{zmiana kosztu}}$$

Pełniejszy obraz efektywności daje wskaźnik zyskowości majątku, co jest istotne ze względu na niejednakową majątkochłonność różnych rodzajów działalności. Jest to, generalnie, stosunek zysku netto do majątku:

$$\text{zyskowość majątku} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{majątek}}$$

Majątek może być ujmowany najczęściej – ze względu na dostępność danych – według wartości księgowej lub – co byłoby bardziej poprawne – rynkowej.

Wskaźnik zyskowości (rentowności) majątku, zwany także wskaźnikiem zwrotu z inwestycji, ilustruje efektywność przedsiębiorstwa w zakresie gospodarowania aktywami i dlatego można go uznać za miarę jakości gospodarowania. Jego wadą jest to, że nie uwzględnia wpływu struktury źródeł finansowania. Stąd analiza musi być przynajmniej uzupełniona wskaźnikiem rentowności (zyskowości) własnego kapitału. Wskaźnik ten stanowi relację zysku netto do wartości kapitału własnego.

$$\text{rentowność kapitału} = \frac{\text{zysk netto} \times 100}{\text{kapitał własny}}$$

Najogólniej można stwierdzić, że miernik ten odzwierciedla opłacalność inwestowania w daną firmę. Jego wysokość powinna być wyższa od stopy inflacji i kształtować się przynajmniej na poziomie rynkowej stopy procentowej. Można go także porównać z oprocentowaniem kredytów (redyskontowego lub lombardowego), udzielanych przez bank centralny. Najniższym progiem opłacalności jest oprocentowanie wkładów terminowych.

Wskaźnik rentowności kapitału można zaprezentować jako iloczyn trzech wskaźników:

$$\frac{\text{zysk netto}}{\text{kapitał własny}} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{sprzedaż netto}} \times \frac{\text{sprzedaż netto}}{\text{aktywa gospodarcze}} \times \frac{\text{aktywa gospodarcze}}{\text{kapitał własny}}$$

Iloczyn ten służy do określania wpływu poszczególnych czynników na poziom rentowności kapitału.

10.4.4. Podział zysku

Zysk brutto podlega obowiązkowym zmniejszeniom i po ich uwzględnieniu powstaje zysk netto.

Obowiązkowe **obciążenia zysku brutto** zależą od formy prawnej jednostki gospodarczej i obejmują:

- podatek dochodowy od osób prawnych we wszystkich jednostkach gospodarczych, z wyjątkiem tych, które na mocy ustawy są od niego zwolnione;
- wpłaty z zysku w przedsiębiorstwach państwowych i spółkach Skarbu Państwa, które to wpłaty np. w 1997 roku wynosiły 15 procent zysku po zapłaceniu podatku dochodowego;
- ewentualne inne obowiązkowe odpisy z zysku według obowiązujących przepisów.

Zysk netto, pozostający po dokonaniu wymienionych odpisów obligatoryjnych, podlega podziałowi według samodzielnej decyzji organów jednostki gospodarczej lub ich właścicieli i obowiązujących w tej mierze przepisów.

Zysk netto może być przeznaczony na:

- premie i nagrody dla pracowników;
- zasilenie funduszu świadczeń socjalnych;
- fundusz przedsiębiorstwa przeznaczony głównie na rozwój działalności jednostki gospodarczej, a więc na cele inwestycyjne, na przyrost zapasu, finansowanie postępu techniczno-ekonomicznego itp., tworzony w przedsiębiorstwach państwowych i komunalnych;
- fundusz zasobowy w spółdzielniach, przeznaczony na finansowanie rozwoju spółdzielni i na pokrycie ewentualnych strat;

- wypłaty części zysku udziałowcom lub wspólnikom w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, komandytowych i jawnych lub członkom spółdzielni;
- wypłatę dywidendy akcjonariuszom w spółkach akcyjnych;
- powiększenie kapitału udziałowego właścicieli w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, komandytowych i jawnych oraz funduszu udziałowego w spółdzielniach;
- powiększenie kapitałów zapasowego i rezerwowego w spółkach, z zastrzeżeniem, że spółki akcyjne mają obowiązek przeznaczenia 8 procent zysku netto na tworzenie kapitału zapasowego, dopóki kapitał ten nie osiągnie co najmniej trzeciej części kapitału akcyjnego;
- różne inne cele: darowizny na cele społecznie użyteczne, naukowe i oświatowe, religijne, ochrony środowiska i inne.

W przedstawionym podziale można wyodrębnić udział w zysku budżetu państwa, podmiotu gospodarczego i właściciela.

Najbardziej znaczącym **udziałem budżetu państwa w zysku** podmiotu gospodarczego jest podatek dochodowy od osób prawnych.

Wyrazem **partycypowania podmiotu gospodarczego w zysku** jest:

- przeznaczenie części zysku na fundusz przedsiębiorstwa w przedsiębiorstwach państwowych i komunalnych;
- zasilanie funduszu świadczeń socjalnych;
- zwiększenie z zysku funduszu zasobowego w spółdzielniach;
- powiększenie kapitałów zapasowego i rezerwowego w spółkach,
- wyodrębnienie z części zysku kwot przeznaczonych na premie i nagrody dla pracowników.

Udział **właścicieli podmiotu gospodarczego w zysku** wyraża się w:

- odprowadzeniu do budżetu państwa wpłaty z zysku w przedsiębiorstwach państwowych i jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa, gdyż tytułem tych wpłat jest użytkowanie przez przedsiębiorstwo majątku będącego własnością Skarbu Państwa;
- wypłatach części zysku udziałowcom lub wspólnikom w spółkach oraz członkom spółdzielni;
- dywidendzie wypłacanej akcjonariuszom w spółkach akcyjnych, z przeznaczeniem części zysku na powiększenie kapitału udziałowego w spółkach lub funduszu udziałowego w spółdzielni.

10.4.5. Podział wyniku finansowego w przedsiębiorstwie

Wynik finansowy jest dzielony przy użyciu trzech metod:

- kalkulacyjnej,
- wynikowej,
- mieszanej.

Metoda kalkulacyjna polega na kształtowaniu zysku według pewnych normatywów odnoszących się do jakiegoś nośnika, np. premie z zysku dla załogi w relacji procentowej do płac. Ten system jednak słabo przystaje do gospodarki rynkowej i stąd właściwie funkcjonuje tylko w odniesieniu do zysku Narodowego Banku Polskiego (NBP). Zysk w NBP jest kalkulowany w relacji do różnego typu podstaw (np. funduszu rezerwowego oraz funduszu płac). I nawet tu nie występuje w pełni metoda kalkulacyjna, ponieważ wpłata zysku do budżetu ma charakter rezydualny (wpłaca się bowiem pozostałość, po dokonaniu odpisów).

Metoda wynikowa (panująca) polega w gruncie rzeczy na procentowym obciążeniu zysku na rzecz budżetu i dowolnym kształtowaniu podziału pozostałości zysku.

Metoda mieszana. Jej elementy występowały do niedawna w przedsiębiorstwach państwowych. Dotyczyło to odpisu na rzecz budżetu w postaci obowiązkowej dywidendy. Podział taki występuje w spółkach akcyjnych w postaci odpisu, w wysokości 8 procent zysku netto, na rzecz zasilania kapitału zapasowego.

11. MARKETING I STRATEGIE MARKETINGOWE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

11.1. Istota marketingu

Marketing to nowoczesny styl myślenia ekonomicznego o sposobie prowadzenia rynkowej działalności gospodarczej.

We współczesnym biznesie znajomość marketingu stała się kluczem do sukcesu. Nie wystarczy bowiem tylko wyprodukować odpowiednie dobro i złożyć ofertę rynkową, ale ważna jest aktywna i umiejętna sprzedaż zaoferowanych dóbr i usług.

Termin **marketing** pochodzi od angielskiego słowa „**market**”, oznaczającego **rynek lub wprowadzenie wyrobu na rynek**.

W światowej literaturze występuje wiele definicji marketingu. Wszystkie obracają się wokół tych samych aspektów działalności marketingowej, czyli rynku, producenta, konsumenta lub użytkownika. Definicje marketingu zawierają więc zazwyczaj te trzy elementy i ich wzajemne relacje.

„Prowadzenie działalności gospodarczej skierowanej i odnoszącej się do przepływu towarów i usług od producenta do konsumenta lub użytkownika”.

„Działalność mająca na celu odkrycie i wzbudzenie u konsumenta potrzeby nabywania produktu lub usługi, a następnie pozyskanie coraz większej liczby konsumentów dla danych produktów lub usług”.

„Skoordynowane działanie przedsiębiorstwa na rynku obejmujące kształtowanie produktu, opakowania, badanie rynku i oddziaływanie nań w celu osiągnięcia optymalnego obrotu i zysku”.

„Działalność ludzka mająca na celu zaspokojenie potrzeb poprzez proces wymiany”.

„Działalność związana z kreowaniem produkcji lub usług i kierowaniem przepływem wytworzonych towarów i usług od producenta do konsumenta lub użytkownika”.

„Kompleksowa działalność przedsiębiorstw zarówno produkcyjnych, jak i handlowych na drodze producent – konsument (użytkownik)”.

Marketing jest to zespół zintegrowanych działań i instrumentów związanych z badaniem i kształtowaniem rynku, mających na celu również kształtowanie produkcji, obrotu towarowego i usług z punktu widzenia potrzeb rynku.

Zadaniem marketingu jest optymalne usatysfakcjonowanie nabywcy poprzez jak najpełniejsze zaspokajanie jego potrzeb, oczekiwań i preferencji.

W procesie gospodarczym działania marketingowe są zlokalizowane pomiędzy produkcją a konsumpcją, a więc w sferze wymiany, lecz wkraczają zarówno w sferę produkcji, jak i konsumpcji.

Konieczność marketingu w życiu gospodarczym wynika z następujących przyczyn:

- stałego wzrostu wymagań konsumentów co do jakości i użyteczności produktów;
- intensyfikacji zagranicznej i krajowej konkurencji;
- ograniczeń w dostawach surowców i wzrostu kosztów ich pozyskania;
- rozwoju elektroniki i technologii komputerowej.

Marketing zaczyna się przed podjęciem decyzji o działaniach gospodarczych i obejmuje określenie potrzeb rynkowych, kształtowanie produkcji z punktu widzenia potrzeb oraz tworzenie i utrzymywanie popytu na produkcję. Dotyczy to zarówno dóbr konsumpcyjnych, jak i dóbr produkcyjnych, a także usług. Ma na celu optymalną realizację przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii działania na rynku poprzez wskazanie przedsiębiorstwu, co powinno produkować, na jaki rynek, po jakich cenach, jak rozprowadzać i promować produkcję. Jak wiadomo, działalność gospodarcza jest nastawiona na osiągnięcie maksymalnego zysku. Można to zadanie zrealizować, jeżeli działalność jest ukierunkowana na klienta (nabywcę, odbiorcę, użytkownika, konsumenta). Temu właśnie sprzyja marketing, który obejmuje działania rozpoczynające i kończące się na kliencie, ustalając i zaspokajając jego potrzeby.

Całokształt działań marketingowych zmierza do zaspokojenia potrzeb konsumentów i tym samym osiągnięcia celów przedsiębiorstwa.

Sukces działalności gospodarczej opartej na marketingowym stylu myślenia to dostarczenie klientowi tego, czego pragnie w odpowiedniej ilości i jakości, po odpowiedniej cenie, w odpowiednim miejscu i czasie. Centralnym punktem systemu marketingowego jest konsument, a raczej zaspokojenie jego potrzeb i wymagań. Wokół niego działa zespół elementów (instrumentów), które w jakiś sposób oddziałują na niego.

Na system marketingowy składa się sfera badań oraz sfera instrumentów i działań uruchamianych i wykorzystywanych w kształtowaniu zjawisk rynkowych. Sfera badań obejmuje badanie rynku zbytu oraz badania marketingowe dotyczące oceny funkcjonowania jego instrumentów. Natomiast sfera instrumentów i działań obejmuje:

- kształtowanie produkcji;
- politykę cen;
- dystrybucję produktów;
- aktywizację sprzedaży.

Wymienione elementy marketingu są wzajemnie ze sobą powiązane i uzależnione, tworząc system.

Instrumenty i działania stanowią zintegrowaną całość procesu marketingowego. Realizacja wachlarza tych działań daje dużą szansę na osiągnięcie sukcesu w prowadzonej działalności gospodarczej. Znając bowiem rynek zbytu, można dostosować swoją produkcję, poziom cen i sposób dystrybucji do ustalonych potrzeb i wymogów oraz aktywnie zarządzać sprzedażą. Tę konieczność integracji działań marketingowych, przejawiającą się w ich kompleksowym i spójnym stosowaniu, określa się mianem „marketingu-mix”.

Marketing-mix stanowi pewne ramy działania, w których porusza się menedżer i które może on kształtować. Ewentualny sukces będzie zależał od wyboru środków, jakimi się posłuży, od zdolności modyfikacji marketingu-mix i od zdolności do szybkiej zmiany strategii działania w zależności od zmieniających się warunków rynkowych. Jednakże na działania, które podejmuje się w ramach systemu marketingowego, mają wpływ również czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, na które menedżer nie ma wpływu, a mianowicie:

- warunki społeczne i prawne;
- stan ekonomiczny i technologiczny;
- działania konkurencji;
- cele i możliwości firmy.

Czynniki te należy uwzględnić w działalności marketingowej. Ponadto należy współdziałać z dostawcami i pośrednikami.

Aby uzyskiwać optymalne wyniki, konieczne jest dopasowywanie i koordynowanie poszczególnych instrumentów marketingu oraz uwzględnianie czynników niezależnych od przedsiębiorstwa.

Punktem wyjścia wszelkich działań marketingowych jest człowiek-konsument. Wiedza o człowieku-konsumencie oraz o jego postępowaniu na rynku jest niezbędna do opracowania skutecznych działań marketingowych. Człowiek, jak wiadomo, odczuwa potrzeby i dąży do ich zaspokajania najczęściej przez zakup odpowiednich produktów lub usług. W tym znaczeniu każdy człowiek jest potencjalnym nabywcą. Jednakże zaspokajanie potrzeb ma charakter ograniczony i dlatego działania ludzi związane z zaspokajaniem potrzeb mają charakter świadomy i celowy. Działania te, poza czynnikami fizjologicznymi i klimatycznymi, są motywowane czynnikami ekonomicznymi, demograficzno-socjologicznymi i kulturowymi, ale mogą być też – o czym należy pamiętać – wywołane przez działalność reklamową. Na świadome lub nieświadome zachowanie nabywcy wywiera więc wpływ wiele czynników. Dlatego w ramach marketingu nie wystarczy tylko poznać motywacje nabywców do zakupu, ale istotne znaczenie posiada także ich pobudzenie, a nawet tworzenie.

Uważa się, że najważniejszym celem przedsiębiorstwa jest „stworzenie” klienta. Ważne jest nie tylko, co się produkuje, lecz co klient myśli o produkcie, który kupuje. Klient więc decyduje o przyszłości przedsiębiorstwa i jego pod-

stawach egzystencji. Dlatego marketing musi działać w kategoriach potrzeb klienta. Zysk, o który przedsiębiorstwa walczą, jest tworzony automatycznie, jeśli klienci są stałymi odbiorcami wytwarzanych produktów.

11.2. Przedsiębiorstwo przemysłowe i marketing

Przedsiębiorstwo przemysłowe to jednostka organizacyjna wykonująca funkcje produkcyjne, tj. wytwarzająca wyroby na sprzedaż i (lub) świadcząca usługi.

Jest to otwarty system o różnorodnych funkcjach, będący pod stałym oddziaływaniem otoczenia, z którego pobiera m.in. surowce, urządzenia, ludzi, energię, informacje, oddaje natomiast usługi, produkty, informacje. Składa się z wielu podsystemów o wzajemnych powiązaniach, oddziaływających na siebie w sposób dynamiczny. W otoczeniu istnieje wiele innych systemów, mniejszych lub większych od niego. Stawiają one wobec niego różne wymagania i ograniczenia, generują zakłócenia, zmniejszając tym samym swobodę działania przedsiębiorstwa, dlatego też funkcjonowanie przedsiębiorstwa nie może być planowane i kontrolowane bez znajomości wymagań otoczenia.

To otoczenie – to nic innego, jak rynek. Ale czym właściwie jest rynek? Po pierwsze rynek może być rozpatrywany w kategoriach fizycznych, czyli jako miejsce, w którym spotykają się sprzedający i kupujący i dokonują transakcji wymiany. Oprócz nich występują jeszcze inni uczestnicy rynku, np. producenci, przewoźnicy, pośrednicy. Po drugie rynek to otoczenie, w którym dokonują się transakcje kupna-sprzedaży. Składają się na to przepisy prawne, uwarunkowania ekonomiczne i gospodarcze, czynniki demograficzne, polityczne, techniczno-technologiczne itp. Po trzecie rynek można rozpatrywać w kategoriach psychologicznych i socjologicznych. Obejmują one zachowanie konsumenta, sposób reagowania na różnego rodzaju bodźce, sposoby podejmowania decyzji itp.

I właśnie, biorąc pod uwagę wszystkie wyżej wymienione aspekty rynku, przedsiębiorstwo musi planować swoją działalność. W wielu wypadkach o działalności przedsiębiorstwa decydowało to, co znajduje się na wyjściu, czyli ilość wyprodukowanych wyrobów lub świadczonych usług. Obecnie jednak bardziej istotne staje się to, w jakim stopniu zostały zaspokojone wymagania i potrzeby klienta, czyli po prostu rynek. A tą sferą działalności przedsiębiorstwa zajmuje się marketing i wszystkie jego funkcje. Od ich efektywności zależy ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że sam marketing, czy raczej osoby zajmujące się działalnością marketingową w przedsiębiorstwie nie są w stanie same doprowadzić do osiągnięcia sukcesu na rynku. Wymagane jest współdziałanie pomiędzy wszystkimi obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa. System marketingowy zajmuje się badaniami rynku, planowaniem produktu, kształtowaniem ceny, systemem dystrybucji i działalnością promocyjną. Wszystkie te elementy marke-

tingu, tak jak i pozostałe funkcje przedsiębiorstwa, zależą od różnego rodzaju czynników środowiskowych, np.: demograficznych, prawnych, politycznych, socjologicznych, kulturowych, warunków ekonomicznych i gospodarczych, obecnych technologii i zachowania się konkurencji. Te i inne czynniki oddziałują zarówno na system marketingowy, jak i na pozostałe systemy przedsiębiorstwa: produkcyjny, finansowy, badawczo-rozwojowy, kadrowy i administracyjny. Wspólny wysiłek wszystkich systemów przedsiębiorstwa, uwzględniający wszelkie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne oddziałujące na nie, pozwoli na odniesienie sukcesu na rynku, czyli zaspokojenie potrzeb i wymagań klienta. Ale rynek to także samo przedsiębiorstwo, które jest klientem dla swoich dostawców, a także system dostawców i odbiorców wewnętrznych. Te działania są wynikiem działalności marketingowej przedsiębiorstwa.

Aby w pełni zrozumieć istotę działalności marketingowej, należy przypomnieć podstawowe funkcje przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowego:

1. Produkcja, świadczenie usług.
2. Akwizycja i alokacja zasobów rzeczowych, finansowych i osobowych.
3. Działalność badawczo-rozwojowa.
4. Zbyt i sprzedaż.

Na tej podstawie można określić dwie orientacje przedsiębiorstwa:

- 1) orientację produkcyjną – z dominującą funkcją 1.
- 2) orientację marketingową, w której dominuje funkcja 4.

W historii istnienia marketingu, a ściślej od czasu zastosowania naukowych metod badania i określania działalności marketingowej wyodrębnia się dwa rodzaje marketingu: tradycyjny i współczesny. Pierwszy istnieje na tzw. rynku producenta, który do niedawna funkcjonował w krajach gospodarki socjalistycznej i opierał się na technicznych możliwościach produkcji i wyczekiwaniu na klienta. Powodowało to, że na rynku brakowało towarów poszukiwanych przez potencjalnych nabywców, półki natomiast były pełne różnego rodzaju bubli. Innymi słowy, dominowała wówczas orientacja produkcyjna przedsiębiorstw.

W marketingu współczesnym punktem wyjścia jest popyt. Aktywne postępowanie wobec potencjalnego nabywcy, rozpoznanie i zaspokojenie popytu to główne cechy charakteryzujące ten rodzaj marketingu. Wyodrębnić tu można trzy zakresy działań:

- 1) poznawanie popytu na towary i usługi;
- 2) pobudzanie popytu;
- 3) zaspokajanie popytu przez produkt lub usługę oraz ich dystrybucję umożliwiającą dotarcie do konsumenta w odpowiednim miejscu i czasie.

Według nich możemy ocenić, czy w danym wypadku dominuje orientacja marketingowa przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Porównanie różnych orientacji przedsiębiorstwa

CECHA	ORIENTACJA PRODUKCYJNA	ORIENTACJA MARKETINGOWA
Stosunek do nabywcy	Lepsze towary, niższe koszty	Cele nabywcy określają cele przedsiębiorstwa
Produkty	Sprzedać to, co można wyprodukować	Wyprodukować to, co można sprzedać
Rola badań rynkowych	Słabo wykorzystane	Podstawa działalności
Innowacje	Głównie w zakresie technicznym i technologicznym	Wykorzystywanie okazji pojawiających się na rynku
Znaczenie zysku	Mniej istotne	Bardzo duże
Poziom zapasów	Zależny od procesu produkcyjnego	Zależny od polityki marketingowej

Orientacja marketingowa jest bardzo prostą koncepcją, lecz nie jest łatwo wprowadzić ją w życie. Konieczne są ogromne zmiany w przedsiębiorstwie, a to już wymaga przezwyciężenia oporu wielu ludzi i przekonania ich do działania w nowych warunkach. Muszą oni zdawać sobie sprawę z następujących faktów:

- 1) majątek przedsiębiorstwa ma niewielką wartość wśród klientów,
- 2) istnienie przedsiębiorstwa jest oparte na zaspokojeniu potrzeb klientów,
- 3) klienci są przyciągani obietnicami, ale ich lojalność zależy od stopnia zaspokojenia ich potrzeb,
- 4) marketing może wiele obiecywać, ale zadaniem całego przedsiębiorstwa jest spełnienie tych obietnic.

Wynika z tego, że rola marketingu jest zbyt ważna, aby dotyczyła tylko działu marketingu. Produkcja, finanse i księgowość, sprawy kadrowe i socjalne, a zatem cała organizacja – musi być podporządkowana jednemu celowi: usatysfakcjonowaniu klienta. Niestety, rola marketingu jest zazwyczaj niedoceniana. Dzieje się tak przeważnie w dużych przedsiębiorstwach, gdzie dział produkcji i inne działy nie mają kontaktu z rynkiem, nie czują one roli rynku w ogólnej działalności organizacji, przez co ich własne działania nie są odpowiednie.

Dlatego też w ramach działalności marketingowej należy pamiętać o następujących aspektach:

- 1) planowaniu i tworzeniu produktu,
- 2) ustalaniu standardów i gatunków produktów,
- 3) zakupie i grupowaniu produktów,
- 4) sprzedaży,
- 5) magazynowaniu,

- 6) transporcie,
- 7) finansowaniu działalności marketingowej,
- 8) ponoszeniu ryzyka,
- 9) gromadzeniu informacji rynkowej.

Planowanie i tworzenie produktu wynika z aktywniejszej roli przedsiębiorstwa w stosunku do ostatecznego odbiorcy towarów i usług. Produkt musi być dostosowany do popytu. W celu utrzymania ciągłej kontroli nad rynkiem należy stale prowadzić szczegółowe badania i analizy aktualnej pozycji produktu na rynku, służące pomocą w podjęciu decyzji o modernizacji i tworzeniu nowego produktu. Jest to proces ciągły, bardzo istotny dla przedsiębiorstwa i stąd wynika potrzeba uznania roli marketingu w ogólnej działalności produkcyjnej i handlowej.

Ustalanie standardów i gatunków produktów polega na określeniu ich jakości, norm czy wzorów odpowiadających potrzebom konsumentów. Standaryzacja produktów ułatwia produkcję i sprzedaż, pozwala na osiągnięcie równowagi między podażą a popytem.

Zakup i grupowanie produktów to, innymi słowy, przygotowanie wyrobów do sprzedaży końcowemu nabywcy. Wymaga to bardzo dokładnej znajomości rynku, mechanizmów rządzących zachowaniem się konsumentów, a także hurtowników i innych pośredników. Producent powinien myśleć kategoriami klienta, w przeciwnym wypadku grozi mu utrata kontroli na rynku. Sprzedaż jako funkcja marketingowa to nie tylko czysty akt kupna-sprzedaży, ale także wyszukiwanie nabywców, pobudzanie popytu, doradztwo i inne usługi dla odbiorcy. Oznacza to takie formy działania, jak reklama i promocja, zapewnienie atrakcyjnego opakowania i wyglądu zewnętrznego wyrobu, informacji i doradztwa w zakresie instalacji urządzeń, sposobów ich użytkowania, konserwacji i naprawy.

Magazynowanie i transport są związane z fizycznym przemieszczaniem towarów, z odpowiednim umiejscowieniem ich w czasie i przestrzeni tak, aby móc dostosować się w każdej chwili do potrzeb odbiorców. Należy zastanowić się nad kwestią, czy lepiej utrzymywać odpowiednie zapasy gotowych towarów, czy też odpowiednie zapasy surowców i wolne moce produkcyjne. Wymaga to także doskonałego rozeznania zarówno możliwości własnych przedsiębiorstwa, jak i potrzeb rynku. Należy też zastanowić się nad rozmieszczeniem magazynów i rodzajem transportu.

Pozostałe funkcje, tj. finansowanie działalności marketingowej, ponoszenie ryzyka i gromadzenie informacji rynkowej, są ściśle związane z polityką przedsiębiorstwa i ustalaniem głównych kierunków jego działalności gospodarczej, a więc wchodzi w sferę planowania. Najistotniejsze wydaje się gromadzenie informacji, gdyż one stanowią podstawę do ustalania planów działania, zwłaszcza do prowadzenia działalności handlowej, ale także do określenia kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, przy założeniu, że jest to przedsiębiorstwo o orientacji marketingowej.

Zasady działania marketingowego

Aby móc sprawnie funkcjonować i wypełniać wyżej omówione funkcje, wypracowano następujące zasady działania marketingowego:

- 1) marketingowe zarządzanie,
- 2) techniki marketingowe,
- 3) program marketingowy,
- 4) kreowanie rynku.

Zasady marketingowego zarządzania można sformułować następująco: aktywna postawa przedsiębiorstwa wobec rynku, uznanie istotnego znaczenia marketingu i jego pełna integracja z pozostałymi funkcjami zarządzania. O ile dwie pierwsze zasady są dosyć jasne, to trzecia wymaga pewnego komentarza. Otóż integracja ta jest nazywana zintegrowaną funkcją marketingu. Przedsiębiorstwo o orientacji marketingowej musi dostosować swoją działalność do obecnej sytuacji na rynku, liczyć się z postawami konsumentów i umiejętnie przewidywać trendy rozwojowe. W tym celu cały proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie przebiega pod kątem preferencji odbiorców, poczynając od wzornictwa i produkcji, poprzez kształtowanie cen, sposobów dystrybucji, promocji do kontaktu z odbiorcą. Wymaga to pełnej akceptacji kierownictwa przedsiębiorstwa, ale gdy się ją uzyska, można liczyć na sukces. Często w dużych przedsiębiorstwach tworzy się stanowisko kierownika odpowiedzialnego za jeden produkt lub ich grupę, nadzorującego wszystkie procesy – od projektu aż po sprzedaż.

Techniki marketingowe wymagają pewnej minimalnej wiedzy z różnych dziedzin, takich jak ekonomia, statystyka, psychologia, socjologia, a także pewnego doświadczenia praktycznego. Współczesny kierownik działu zajmującego się marketingiem powinien posiadać tę wiedzę, aby móc sprawnie i efektywnie kierować swoim zespołem i planować kolejne kroki.

Rozróżnia się następujące grupy technik:

- pomocne w zbieraniu informacji, np. techniki statystyczne, badania opinii konsumentów;
- oddziaływania na rynek, czyli reklama i promocja;
- analityczne, służące do oceny wyników badań, np. kosztów czy rynku;
- praktyczne umiejętności marketingowe.

Wybór odpowiedniej techniki jest też bardzo ważny, gdyż dąży się do minimalizacji kosztów z nią związanych. Ponadto do różnych sytuacji stosowane są różne techniki i kierownik powinien potrafić wybrać odpowiednią. Także rodzaj towaru i rynku oraz zasoby przedsiębiorstwa mają wpływ na wybranie odpowiedniej techniki.

Kreowanie rynku polega np. na zwiększeniu wielkości sprzedaży istniejącego już wyrobu, opanowaniu nowego rynku lub wprowadzeniu nowego wyrobu.

Bardzo pomocny w kreowaniu rynku jest program marketingowy, tworzony w sześciu etapach:

1. Analiza aktualnej sytuacji rynkowej i przyszłych możliwości rozwoju rynku, czyli badanie rynku.
2. Zbadanie zalet i wartości użytkowych produktu nowego, zmodernizowanego, czy też niezmienionego, czyli planowanie produktu.
3. Określenie zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa.
4. Ustalenie ceny produktu, biorąc pod uwagę wszystkie elementy kosztowe, a w wypadku zbyt wysokiej ceny przeanalizowanie innych wariantów produktu, technologii i materiałów.
5. Kreowanie i stymulowanie popytu, czyli promocja.
6. Wybór kanałów dystrybucji.

11.3. Strategie marketingowe

Strategia marketingowa składa się z dwóch działań:

1. Wybór segmentu lub kilku segmentów rynku, które przedsiębiorstwo będzie obsługiwać oraz określenie pozycji przedsiębiorstwa na rynku (target marketing).
2. Ustalenie kompozycji elementów marketingu (marketing-mix).

Podstawą wyboru segmentów rynku są badania rynku. Od ich wyniku zależą podejmowane decyzje marketingowe. Wyróżniamy następujące rodzaje badań:

1. Strukturalne – są to ogólne informacje o rynku, czynniki zmieniające się w czasie, np. struktura gospodarki, eksportu, polityka handlowa, zmiany demograficzne. Służą one do oceny szans wprowadzenia na rynek danego towaru.

2. Koniunkturalne – zajmują się ogólnymi zmianami podaży i popytu, kształtowaniem się ceny na poziomie makroekonomicznym.

3. Marketingowe – bardzo dokładna analiza rynku od strony popytu i podaży, określenie grup ewentualnych nabywców, ich cech i upodobań (strona popytowa), określenie struktur rynku i konkurencji (strona podażowa), analiza produktu, cen, promocji i kanałów dystrybucji, zarówno pod kątem własnych możliwości, jak i ewentualnej konkurencji.

Przykładem działań od strony popytowej jest określenie segmentów rynku, czyli wyodrębnienie grup nabywców, którzy chcieliby kupić nasz produkt. Ogólnie dzieli się ich na dwie grupy: segment nabywców zinstytucjonalizowanych i segment nabywców indywidualnych.

Segment nabywców indywidualnych określa się według następujących kryteriów:

- demograficzne: np. płeć, wiek, zawód;
- geograficzne: np. miasto, wieś, region A, region B;
- dochodowe: grupa nabywców o: najwyższych dochodach, średnich dochodach i o najniższych dochodach (konsekwencje takiego podziału mogą być ilościowe, jakościowe, cenowe, promocyjne, dystrybucyjne);

– stosunku do nowości: pionierzy (szybko akceptujący), wcześniej akceptujący, późno akceptujący, maruderzy;

- częstotliwości zakupów: dużo, mało, wcale;
- psychologiczne: nowoczesność, konserwatyzm itp.;
- inne, np. podatność na różne cechy produktu.

Segment nabywców zinstytucjonalizowanych określa się według następujących kryteriów:

- geograficzne;
- branżowe;
- formy własności;
- wielkości przedsiębiorstwa, np. zatrudnienie, obroty;
- stanu technicznego parku maszynowego.

Przykładem działalności od strony podażowej może być metoda badania pozycji przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurencji. Na przykład wykorzystując tzw. metody portfelowe, możemy ocenić przedsiębiorstwa z punktu widzenia dwóch grup cech, np. siły konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku i atrakcyjności rynku. Ocenę wyżej wymienionych cech przeprowadza się w sposób obiektywny i według następujących, przykładowych kryteriów:

1) Atrakcyjność rynku:

- wielkość popytu,
- przyrost popytu,
- rentowność na danym rynku,
- potencjał innowacji,
- konkurencja,
- koniunktura,
- ryzyko substytucji,
- sytuacja gospodarcza, finansowa, polityczna,
- lojalność klientów,
- surowce,
- normy prawne.

2) Siła konkurencyjności przedsiębiorstwa:

- udział w rynku,
- inwestycje,
- kadry,
- jakość produkcji (usług),
- koszty,
- know-how, techniczny i marketingowy,
- siła finansowa,
- lokalizacja,
- zarządzanie.

Kolejnym etapem strategii marketingowej jest marketing-mix. Jest to kompozycja czynności marketingowych, która pozwoli na możliwie najefektywniejsze wykonanie zadania. Warunki, w jakich działa każde przedsiębiorstwo, są bowiem tylko częściowo od niego zależne. Do czynników, które są od przedsiębiorstwa niezależne, zalicza się:

- 1) środowisko kulturalno-społeczne, w którym dane przedsiębiorstwo działa,
- 2) stosunki polityczne i prawne, w których się ono znajduje,
- 3) środowisko (otoczenie) ekonomiczne,
- 4) aktualna sytuacja gospodarcza,
- 5) zasoby oraz cele przedsiębiorstwa.

Ustalenie zadań w zakresie produkcji i sprzedaży dóbr lub usług, określenie grup odbiorców następuje po przeprowadzeniu:

- 1) analizy potencjalnych odbiorców,
- 2) analizy różnych możliwych wariantów kompozycji elementów marketingu,
- 3) analizy możliwości przedsiębiorstwa w zakresie realizacji tych poszczególnych wariantów,
- 4) analizy celów przedsiębiorstwa,
- 5) analizy innych czynników, często niezależnych od przedsiębiorstwa.

Czynniki zależne od przedsiębiorstwa noszą nazwę 4xP (z jęz. angielskiego). Te cztery składowe tworzą tzw. marketing-mix. Są to:

- 1) produkt,
- 2) opakowanie,
- 3) znak fabryczny,
- 4) cena.

W ujęciu bardzo szczegółowym, oprócz ww. wyróżnia się elementy (części składowe) marketingu-mix skoncentrowane wokół konsumenta czy użytkownika. Nastawione są one na zaspokojenie jego potrzeb, jeżeli tylko nie są sprzeczne z głównym celem działalności przedsiębiorstwa. Są to:

- 5) dystrybucja,
- 6) promocja (poza reklamą),
- 7) usługi,
- 8) reklama,
- 9) sprzedaż.

11.3.1. Produkt

Produkt w ujęciu marketingowym to nie tylko sam wyrób (fizycznie), ale także opakowanie, znak towarowy, usługi oferowane przed i po sprzedaży.

Produkt jest elementem oddziaływania przedsiębiorstw na nabywców, jest bar-

dzo ważnym instrumentem konkurencji, bowiem podstawą konkurencji jest wartość produktu lub usługi, a nie cena.

Istotę produktu można rozpatrywać z kilku punktów widzenia:

1) cech zewnętrznych (postrzegalnych) – kształt, jakość, marka, cena, opakowanie;

2) podstawowej użyteczności produktu;

3) sumy użyteczności, jaką może on dostarczyć (produkt wzbogacony – np. komputer + szereg usług z nim związanych).

Funkcje produktu:

– podstawowa (zaspokojenie określonej potrzeby),

– dodatkowe (wygodne użytkowanie produktu, łatwość obsługi, konserwacji).

Z funkcjami dodatkowymi produktu wiążą się jego właściwości estetyczne (emotionalne) związane z kształtem, kolorem, zgodnością z modą.

Samo wytworzenie nawet najlepszego produktu nie wystarczy. Produkt powinien być w odpowiednim miejscu i czasie zaoferowany do sprzedaży. Z tego punktu widzenia bardzo istotną rolę odgrywają takie atrybuty produktu, jak jego opakowanie i oznakowanie.

Oznakowanie

Na oznakowanie składają się: etykieta, nazwa i marka. Oznakowanie stanowi podstawę identyfikacji produktu, a także jego zróżnicowania. Szczególną rolę w tym zakresie spełnia marka. Jej znaczenie opiera się na wytworzeniu zaufania konsumenta do produktu i przedsiębiorstwa, które markę stosuje. Używanie marki nakłada na przedsiębiorstwo pewne obowiązki, musi ono bowiem zapewnić tę samą jakość produktu w całym okresie jego sprzedaży. Z daną marką kojarzy się określone wyobrażenie (image) nie tylko o samych produktach, ale także o przedsiębiorstwie je wytwarzającym.

Kształtowanie produktu oznacza nadawanie mu takich cech, które zapewniają jego konkurencyjność, a więc cech materialnych, cech opakowania, znaku towarowego, a także ustalenie zakresu usług przy i po sprzedaży produktu.

Suma cech materialnych produktu odzwierciedla jego jakość, czyli stopień, w jakim zaspokaja on potrzeby i wymagania nabywców.

Opakowanie

Opakowanie spełnia wiele funkcji, szczególnie zaś chroni wartość użytkową towaru, jest jednym z podstawowych instrumentów reklamy produktu oraz środkiem usprawniającym i racjonalizującym organizację jego sprzedaży.

Opakowanie pełni rolę środka promocji. Przez dobór właściwych komponentów (wzór, kształt, kolorystyka itp.) może przyciągać potencjalnego nabywcę, zachęcając go do zakupu towarów. Ważne jest również, aby za pomocą tych komponentów tworzyć wśród nabywców (faktycznych i potencjalnych) pozytywne wy-

obrażenie o produkcie. Opakowanie może zachęcać lub odpychać nabywcę, jest niejako wizytówką produktu. Na przykład kobiety spośród towarów o zbliżonej jakości i cenie wybierają te, których opakowania mają kształty wysmukłe i są zrobione z lekkich materiałów.

Są trzy podstawowe rodzaje opakowań:

- 1) opakowanie bezpośrednie – styka się bezpośrednio z produktem;
- 2) opakowanie pośrednie (zewnętrzne) – kartony, worki, skrzynie;
- 3) opakowanie pomocnicze (materiały wyścielające, uszczelniające) – do transportu.

O czym należy pamiętać przy wyborze opakowania, czyli od czego zależy wybór opakowania:

- właściwości materialne produktu;
- zasady i techniki sprzedaży danego produktu;
- obowiązujące normy opakowań;
- sposób użytkowania produktu (czy z opakowaniem, czy bez);
- przechowywanie produktu w opakowaniu (żywność);
- opakowanie musi uwzględniać charakter i wymagania nabywców;
- należy też uwzględnić postępowanie konkurencji.

Opakowanie a ochrona interesów nabywcy

Opakowanie może być wykorzystane do wprowadzenia pozornych innowacji i fikcyjnego zróżnicowania produktu. Zamiast zamiany produktu, producent może zastosować jedynie nowe opakowanie i podwyższyć cenę. Taki towar ponownie wchodzi na rynek, wywołując iluzoryczne wrażenie dużego wyboru i wprowadzając w błąd nabywcę.

Inną kwestią jest sprawa udziału kosztów opakowania w cenie sprzedaży produktu. Niekiedy zdarza się, że koszt opakowania ma znaczny udział w cenie produktu. Zupełnie nieracjonalna jest też sytuacja, gdy koszt opakowania przekracza wartość produktu. Generalnie opakowanie powinno być tanie! Istnieje oczywiście wiele wyjątków, np. produkty ekskluzywne, drogie kosmetyki.

Znak towarowy

Na znak towarowy składają się dwa elementy: nazwa handlowa i marka handlowa.

Nazwa handlowa to skrót lub nazwa przedsiębiorstwa wytwarzającego dany produkt lub zajmującego się jego dystrybucją.

Marka handlowa to nazwa, termin, znak, symbol, wzór, zapach, dźwięk lub ich kombinacja stosowana w celu identyfikacji produktów bądź usług danej firmy. Najbardziej znanymi markami są: Coca-Cola, Sony, Mercedes-Benz, Kodak, Disney, Nestle, Toyota, McDonald, IBM, Pepsi-Cola.

Są trzy podstawowe funkcje znaku towarowego:

1) identyfikacyjna (znak towarowy ma umożliwić wyróżnienie produktu spośród innych);

2) gwarancyjna (stanowi dla nabywcy gwarancję, że produkt będzie na odpowiednim poziomie – i dlatego znak towarowy jest jedną z form ochrony nabywcy);

3) reklamowa (wiąże się z zaprojektowaniem znaku, jego sugestywnością).

Znak towarowy wskazuje na firmę, stanowi część image'u firmy. Jest on także jedną z form konkurencji. Widać to zwłaszcza w warunkach rynku nabywcy. O roli znaku towarowego przy wyborze produktu przez nabywców świadczy przykład zakładów E. Wedla (przejęciowo Zakładów 22 Lipca, która to marka, nieznana na świecie, spowodowała wstrzymanie sprzedaży znanych, renomowanych wedłowskich wyrobów). Wprowadzenie nowego znaku towarowego, jego popularyzacja wymagają długiego czasu i pieniędzy. Dlatego **przy ustalaniu znaku towarowego trzeba przestrzegać następujących zasad:**

1) znak towarowy musi uwzględniać mechanizmy komunikowania się ludzi, musi być łatwo odczytywalny przez nabywcę;

2) musi być łatwy w odbiorze, w zapamiętywaniu;

3) nie powinien powodować niekorzystnych skojarzeń; nie należy stosować znaku towarowego, który wprowadzałby nabywcę w błąd.

Ustalanie zakresu gwarancji i usług przy i po sprzedaży

Gwarancje są intensywnie stosowane, gdy mamy do czynienia z:

– wysoką ceną produktu;

– dużą nieznanością produktu;

– bardzo skomplikowanym produktem;

– małym udziałem producenta na rynku.

Do usług przy i po sprzedaży wchodzi informowanie i doradztwo techniczno-ekonomiczne (szkolenie użytkowników, dostawa i montaż, serwis). Sposób prowadzenia tych usług zależy od specyfiki rynku:

1) usługi w pewnych scentralizowanych punktach;

2) producent organizuje całą sieć serwisu;

3) producent zleca obsługę techniczną wyspecjalizowanemu przedsiębiorstwu (np. FSO – Polmozytowi).

11.3.2. Cena

Ustalanie poziomu cen dla danych wyrobów jest sprawą bardzo delikatną, wymaga bowiem powiązania z sobą wymagań klienta z realiami ekonomicznymi przedsiębiorstwa. Jest rzeczą oczywistą, że nikt nie będzie sprzedawał wyrobów poniżej kosztów ich produkcji. Jednocześnie przy ustalaniu ceny trzeba brać pod uwagę pozostałe elementy marketingu, czyli promocję i dystrybucję oraz koszty

z tym związane. Należy też pamiętać o prostej zależności – prostej, aczkolwiek nie zawsze prawdziwej – że wzrost ceny powoduje obniżenie popytu.

W marketingowej koncepcji ustalania ceny nie neguje się potrzeby uwzględnienia kosztów, nie należy jednak trzymać się jej w sposób sztywny. Przyjęcie pewnej ceny dla danego produktu powinno nastąpić w fazie wstępnej działań marketingowych, powinna to być cena, jaką potencjalny nabywca może zapłacić za dany produkt. Następnie do tej ceny możemy dostosować pozostałe elementy: koncepcję produktu, rozmiar produkcji, przy którym można osiągnąć możliwie najniższe koszty, i sposób wytwarzania. W ten sposób wcześniej założona cena będzie wymuszała takie rozwiązania, które pozwolą na jej utrzymanie.

Taki sposób działania wymaga większego zaangażowania personelu technicznego, prowadzenia prac nad nowymi technologiami i opracowywania nowych rozwiązań. Jest to proces ciągły, gdyż nie wolno zapominać, że warunki na rynku zmieniają się w sposób dynamiczny i cały czas producent musi dostosowywać się do tych zmian. Ponadto jego produkt również ulega procesowi ciągłego starzenia.

Stąd wynikają następujące metody ustalania cen: kosztowa, oparta na popycie, dla grup produktów.

Metoda kosztowa polega na sumowaniu poszczególnych kosztów i dodaniu do nich pewnej marży. Jest ona stosowana przede wszystkim w przedsiębiorstwach o orientacji produkcyjnej i nie jest nastawiona na rynek. Takie ustalanie ceny nie pozwala na wykorzystanie aktualnego poziomu popytu na dany towar i jest raczej nastawione na maksymalizację zysków w krótkim okresie.

Metoda oparta na popycie wymaga gromadzenia i analizowania informacji rynkowej, badania elastyczności popytu względem cen i tzw. giętkości cen. W tym wypadku ustalenie cen polega na określeniu dwóch elementów: ceny podstawowej i jej odchyień.

Cena podstawowa będzie pewnego rodzaju punktem orientacyjnym. Uwzględnia ona wielkość i intensywność popytu, przy założeniu identycznych warunków sprzedaży dla każdego nabywcy. Dopiero w tym momencie zaczyna się określać odchylenia od ceny zarówno w dół, jak i w górę. Zależy to od potrzeb nabywcy, miejsca, czasu, ilości nabywanego towaru i innych czynników.

Możliwe jest np., że ten sam produkt będzie sprzedawany po różnych cenach, w różnych segmentach rynku. Może to być związane z wymaganiami klienta, odległością, czyli kosztami transportu. Ceny na pewne usługi mogą być niższe w środku tygodnia.

Możliwości są ogromne. Manipulowanie marżami, swobodne ustalanie opłat za usługi, sprzedaż promocyjna, specjalne warunki udzielania kredytów, leasing, stosowanie różnego rodzaju rabatów, premie dla stałych nabywców lub klientów odbierających większe partie towaru – są także bardzo skuteczną metodą przyciągania klientów. Celem jest pokrycie kosztów własnych i zapewnienie sobie zysku, ale cały czas musimy być świadomi faktu, że proporcje między nimi nie mogą być

zbyt drastycznie zachwiane. Jeżeli nie możemy sobie zapewnić bezpiecznego marginesu zysku, lepiej zrezygnować z wprowadzania produktu na rynek.

Ustalanie cen dla grupy wyrobów polega na przeanalizowaniu grup produktów wytwarzanych np. na tej samej linii produkcyjnej albo dla grupy wyrobów substytucyjnych. Dzieje się to w przypadku zjawiska elastyczności krzyżowej popytu, tzn. gdy popyt na dany produkt lub usługę zależy od ceny drugiego produktu lub usługi, np. telewizor i antena. Można wtedy ustalać optymalną kombinację cen dla całej grupy produktów.

Z całości powyższych rozważań wynikają następujące orientacje ustalania cen przez przedsiębiorstwa i warunki ich stosowania:

1. Orientacja kosztowa: szybki wpływ pieniądza i zwiększenie płynności przedsiębiorstwa, zwroty nakładów inwestycyjnych.

2. Orientacja rynkowa: stabilizacja rynku, zbieranie śmietanki (ceny nowości), ciągła penetracja rynku.

3. Orientacja na konkurencję: utrzymanie i poprawa pozycji na rynku, dostosowanie się do lidera (zjawisko przodownictwa cenowego), odbicie zróżnicowania naszego produktu od innych, przełamanie bariery wejścia na rynek.

W warunkach rynkowych powinno oczywiście decydować podejście drugie i trzecie.

11.3.3. System dystrybucji

Działalność marketingowa polega nie tylko na wykonywaniu określonych czynności w procesie tworzenia produktów. Jej nieodłącznym, a zarazem bardzo ważnym składnikiem jest dostarczenie produktów odbiorcom w odpowiednim miejscu i czasie.

W związku z tym konieczne jest wykonanie wielu czynności na całej drodze od miejsca wytworzenia produktów aż do ostatecznych nabywców, a także przekazanie im uprawnień do użytkowania (konsumpcji) produktów drogą kupna i sprzedaży lub w inny sposób (wypożyczenie, dzierżawa). Cały ten zespół czynności składa się na proces dystrybucji.

Funkcje dystrybucji

Proces dystrybucji usuwa (łagodzi) dysproporcje występujące między popytem a podażą. Konsumenci chcą kupować szeroki asortyment produktów w odpowiednim miejscu i czasie. Producenci natomiast, kierując się względami opłacalności ekonomicznej swojej produkcji, specjalizują się. Są skłonni produkować długie serie i duże ilości towarów. Występuje niezgodność pomiędzy ilościami produkowanymi przez wytwórnie (duże partie) a ilościami nabywanymi przez konsumentów. Często powodem różnic są niepokrywające się ze sobą okresy produkcji i zakupu (sezonowość).

System dystrybucji zmniejsza stopniowo te dysproporcje, w miarę jak produkt przesuwa się przez kolejne ogniwa systemu z miejsc wytwarzania do konsumpcji. Na przykład organizatorzy handlu hurtowego posiadają znacznie szerszy asortyment produktów, niż każdy producent je zaopatrujący.

Poprzez funkcję magazynowania towarów proces dystrybucji może również łagodzić lub nawet eliminować dysproporcje czasowe. Odpowiednia lokalizacja punktów sprzedaży detalicznej pozwala zbliżyć możliwie maksymalnie miejsce oferowania produktu do miejsca najbardziej pożądanego przez nabywców.

Podstawowym zadaniem dystrybucji jest dostosowanie podaży do popytu w sensie jakościowym, przez zgromadzenie towarów o takiej strukturze i cechach, które będą odpowiadały nabywcom.

Pojęcie i rola kanału dystrybucji

W tradycyjnej koncepcji pojęcie „kanału dystrybucji” rozumie się jako wewnętrzną strukturę przedsiębiorstwa oraz instytucje zewnętrzne, za których pomocą towary albo usługi są przemieszczane z miejsc ich wytworzenia do miejsc konsumpcji. Zwraca się tu uwagę na fizyczne przemieszczanie towarów i towarzyszący im transfer tytułu własności. W tym sensie cały kanał dystrybucji składa się z wielu aktów kupna-sprzedaży przez producenta, aż do momentu jego nabycia przez końcowego nabywcę. Łańcuch tych aktów, obejmujący cały proces przemieszczania towaru, nazywa się przebiegiem towarowym.

Wiele sfer działalności istotnych w marketingu wymyka się z zakresu tego pojęcia. Analiza kanału dystrybucji musi uwzględniać wszystkie istotne komponenty, w tym również te związane z czynnościami poprzedzającymi wytworzenie produktu finalnego.

Wszystkie przedmioty uczestniczące w sposób bezpośredni lub pośredni w działalności marketingowej tworzą kanał dystrybucji. Pominięcie ich prowadzi do zmniejszenia użyteczności poznawczej i praktycznej analizy kanału dystrybucji. Biorąc to wszystko pod uwagę, można zatem powiedzieć, że kanał dystrybucji jest to zespół kolejnych ogniw (instytucji lub osób), za których pośrednictwem dokonuje się przepływ jednego albo większej ilości strumieni związanych z działalnością marketingową. Jest to systemowe (nowoczesne) ujęcie kanału dystrybucji.

Do tych strumieni możemy zaliczyć:

- 1) przemieszczenie fizyczne towaru (usługi),
- 2) przekazanie prawa własności towaru (usługi) lub jego użytkowania,
- 3) działalność promocyjną,
- 4) zamawianie towaru,
- 5) przekazywanie należności,
- 6) podejmowanie ryzyka,
- 7) informacje rynkowe.

Kanał dystrybucji w przekroju pionowym

Wymienione strumienie mogą być analizowane w przekroju pionowym (np. od wytwórcy aż do ostatecznego nabywcy). Możemy wówczas obserwować, w jakim kierunku one przebiegają.

Nie wszystkie strumienie przepływają w tym samym kierunku. Takie strumienie, jak: przemieszczenie fizyczne, przekazywanie tytułu własności, promocja, przepływają w kierunku od producenta do ostatecznego nabywcy. Strumienie związane z zamawianiem towarów, przekazywaniem należności, informacji rynkowej przepływają natomiast w kierunku odwrotnym – od nabywcy do producenta.

Najłatwiej można zidentyfikować strumień związany z przekazywaniem prawa do posiadania towaru. Każdemu takiemu aktowi towarzyszy odpowiednia dokumentacja. Podobnie wygląda sprawa w wypadku ruchu fizycznego towaru.

Alternatywne kanały dystrybucji

Z tego, co dotychczas powiedzieliśmy, mogłoby wynikać, że istnieje tylko jeden kanał dystrybucji dla każdego produktu, tzn. że ten sam produkt, wytworzony przez tego samego producenta, może być przemieszczany kolejno przez inne ognia czy przez kanał o odmiennej strukturze.

Na podstawie dotychczasowych rozważań można wyodrębnić określone typy kanałów dystrybucji.

Jeżeli za podstawę tego wyodrębnienia przyjmujemy liczbę kolejnych ogniw uczestniczących w przepływie strumieni (kanał w ujęciu pionowym), możemy wyróżnić dwa typy kanałów: długi i krótki. Przyjmując za podstawę wyodrębnioną liczbę uczestników na każdym szczeblu (kanał w ujęciu poziomym), możemy mówić o kanałach: szerokim i wąskim. Wszystkie typy kanałów mogą występować w postaci kombinowanej. Każdy z wymienionych typów kanałów jest dostosowany do innych warunków rynkowych.

Długi i szeroki kanał dystrybucji jest potrzebny, kiedy na rynku występuje wielu nabywców zakupujących często towary (np. codziennego użytku) i są oni rozproszeni na dużym terytorium. Stosowanie alternatywnych kanałów jest często najbardziej racjonalnym rozwiązaniem. W ten sposób bowiem można uwzględnić różne punkty widzenia: rynkowe, produkcyjne i ekonomiczne.

Cechy kanału dystrybucji

Z jakiegokolwiek punktu widzenia będziemy rozpatrywać problem kanałów dystrybucji, dochodzimy do wniosku, że ma on cechy określonego systemu. System ten posiada swoją strukturę. Jego komponenty są ze sobą wzajemnie powiązane siecią sprzężeń-strumieni. Obok strumieni rzeczowych ważne znaczenie mają strumienie informacyjne związane z komunikowaniem w ramach poszczególnych podmiotów działających w obrębie danego kanału. Przybierają one różne formy (kontakty osobiste, korespondencja, reklama).

Możliwa jest taka sytuacja, że przedsiębiorstwo zakupuje towar nie przemieszczając go w przestrzeni. Może go składować u producenta lub w magazynie usługowym, w którym wynajmuje powierzchnię składową. Upraszcza się znakomicie przepływ informacji i można ograniczyć w ten sposób przede wszystkim liczbę fizycznych przemieszczeń (przebiegów) towarów.

Z faktu, że kanał dystrybucji jest określonym systemem, należy wyciągnąć wnioski praktyczne. Efekty przedsiębiorstwa na rynku zależą nie tylko od jakości jego pracy, ale również pozostałych ogniw, a zwłaszcza pośredników handlowych. Dlatego przedsiębiorstwo produkcyjne realizujące koncepcje marketingu musi się troszczyć o skoordynowanie funkcji marketingowych swojego zakładu oraz w obrębie całego kanału rozprowadzającego jego produkty. Potrzebna jest strukturalna spójność wszystkich organizacji, odgrywająca tak ważną rolę w planowaniu, kierowaniu i kontroli operacji marketingowych.

Kanały dystrybucji a proces dostosowania podaży do popytu

Problem sprawności kanałów dystrybucji należy analizować z wielu punktów widzenia, biorąc pod uwagę zarówno czynniki jakościowe, jak i ilościowe (wymierne). Na pierwsze miejsce wysuwa się sprawność kanałów dystrybucji w zakresie dostosowania towarów (usług) do popytu. Kanały dystrybucji wykonują w ramach uprzednio wymienionych faz (koncentracji i rozproszenia) wiele czynności: sortowanie, kompletowanie, rozmieszczenie i asortymentację.

Sortowanie – jest to poklasyfikowanie jakiegoś produktu według określonych standardów.

Kompletowanie – polega na łączeniu tych jednorodnych grup w większe partie, aby ułatwić dalsze czynności związane z dystrybucją. Zabiegi te ułatwiają przede wszystkim przesuwanie towaru w przestrzeni.

Rozmieszczenie – duże partie towaru, zakupione np. przez hurtownika, są dzielone na mniejsze jednostki, aby je dostosować do potrzeb przedsiębiorstw detalicznych.

Asortymentacja – jej zadaniem jest łączenie różnych towarów w zestawy według określonych kryteriów. W tym wypadku nie decydują kryteria produkcyjne, ale przede wszystkim kryterium potrzeb nabywców.

W każdej gospodarce system dystrybucji musi wykonać sortowanie, kompletowanie, rozmieszczanie i asortymentowanie. W ten sposób kanały dystrybucji zmniejszają dysproporcje między strukturą podaży oferowanej przez produkcję a strukturą popytu. Podstawową rolę w usuwaniu dysproporcji odgrywają czynności związane z rozmieszczeniem i asortymentacją.

System dystrybucji powinien ciągle doskonalić proces dostosowawczy, poszukiwać coraz efektywniejszych rozwiązań. Każde rozwiązanie, które pozwala na lepsze funkcjonowanie systemu, powinno być wprowadzone na miejsce dotychczasowego.

Oceniając funkcjonowanie kanałów dystrybucji, należy brać pod uwagę również sprawność dynamiczną. Wyraża się ona przede wszystkim we wprowadzaniu innowacji w zakresie technik rozprowadzania produktów, nowych metod i form sprzedaży oszczędzających czas nabywców przy zakupie, wprowadzaniu postępu technicznego i organizacyjnego w przepływie wielu innych strumieni rzeczowych i informacyjnych.

Wynika z tego, że istotą sprawności kanałów dystrybucji jest ich zdolność do usuwania różnic ilościowych, strukturalnych i czasowych między produkcją a konsumpcją. Dlatego też przy ocenie tej sprawności należy brać pod uwagę takie czynniki, jak: ilość, struktura i jakość towarów (usług) oferowanych przez kanały dystrybucji.

Koszty i efektywność

Na problem kanałów dystrybucji możemy spojrzeć z punktu efektywności ekonomicznej. Kanały powinny być ustawione w taki sposób, aby można było ograniczyć w maksymalnym stopniu łączną liczbę transakcji we wszystkich ogniwach danego kanału (zasada minimalnej liczby wszystkich transakcji).

Obecność pośredników handlowych w kanale dystrybucji z reguły zmniejsza całkowitą liczbę transakcji, bowiem wydajność wyspecjalizowanego handlu jest przeważnie większa niż organizacji niemającej doświadczenia w tej dziedzinie. Pośrednik handlowy dzięki specjalizacji zdobywa odpowiednie doświadczenie, może wykonywać swoje zadania szybciej i popełnia na ogół mniej błędów.

Wybór kanału dystrybucji

Decyzje związane z wyborem kanału dystrybucji, jakie sprzedawca podejmuje w odniesieniu do swoich produktów, są niezmiernie istotne, a zarazem złożone. Nieodłączną cechą koncepcji marketingowej jest koordynacja wszystkich funkcji. Dlatego każda jednostka wykonująca czynności związane z dystrybucją, niezależnie od jej przynależności organizacyjnej, stanowi przedłużenie wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa. Ostatecznym sprawdzianem użyteczności produktu jest rynek.

Warianty kanałów dystrybucji

1. Producent – konsument.

Rolnicy sprzedają swoje produkty konsumentom. Stosuje się go przy sprzedaży wielu usług.

2. Producent – detalista – konsument.

Bezpośrednia sprzedaż do dużych jednostek detalicznych jest powszechnie stosowana przez producentów artykułów konsumpcyjnych.

3. Producent – hurtownik – detalista – konsument.

Jest to najbardziej tradycyjny kanał dystrybucji dla towarów żywnościowych i przemysłowych.

4. Producent – organizacja zbytu (agent) – hurtownik – detalista – konsument.

5. Kilka kanałów dla jednego produktu (kanały alternatywne).

Prowadzenie sprzedaży bezpośredniej, przy użyciu wysoko kwalifikowanych agentów jest wysoce kosztowne, ale nieodzowne przy skomplikowanych urządzeniach.

Podjmując decyzje związane z wyborem kanału dystrybucji, należy rozpatrzyć następujące czynniki:

- 1) typ pośrednika, jaki należy wprowadzić do kanału dystrybucji,
- 2) liczbę punktów sprzedaży detalicznej,
- 3) program współpracy pomiędzy podmiotami tworzącymi kanał dystrybucji,
- 4) sposób oceny funkcjonowania kanału dystrybucji.

Wybór typu pośrednika

Przy wyborze typu pośrednika musimy uwzględnić wiele czynników, m.in. charakter produktu, rozmiary potencjalnego rynku. Jedną z podstawowych przesłanek, które decydują o wyborze pośrednika, jest charakter produktu. Należy tu przede wszystkim odpowiedzieć na pytania: do jakiej grupy należy towar (usługa)?; do czego ma być on zastosowany? oraz jakie ma cechy fizykochemiczne?

Nabywcy postępują inaczej przy zakupie np. żyletki do golenia, a inaczej przy nabywaniu samochodu. Biorąc za podstawę sposób, w jaki typowy nabywca zachowuje się przy zakupie różnych towarów, możemy – z tego punktu widzenia – wyodrębnić trzy podstawowe grupy towarów:

- 1) towary codziennego użytku,
- 2) artykuły wybieralne (meble, ubrania),
- 3) artykuły luksusowe.

Im większa jest różnorodność zastosowania produktu, tym bardziej rozwinięte powinny być kanały dystrybucji. Towary o krótkookresowym popycie (moda) i łatwo psujące się wymagają szybkiej dystrybucji, aby maksymalnie zwiększyć szanse ich sprzedaży.

Następnym czynnikiem decydującym o wyborze typu pośrednika jest rozmiar i specyfika potencjalnego rynku. Jest to w istocie czynnik najważniejszy. Trzeba tu odpowiedzieć na szereg pytań: kim są i jaka jest liczba potencjalnych nabywców?; jakie są ich preferencje? oraz gdzie są zlokalizowani?

Liczba punktów sprzedaży

Zależy od rodzaju strategii.

Dystrybucja ekstensywna

Produkt oferowany jest do sprzedaży w możliwie jak największej liczbie punktów. Wariant ten jest pożądanym przy artykułach trwałego użytku, często nabywanych przez konsumenta. Stosowanie strategii dystrybucji ekstensywnej stwarza potrzebę zwiększenia zapasów u pośredników handlowych (głównie w hurcie). Niewątpliwymi zaletami tego typu dystrybucji są: możliwość intensyfikacji obrotu i jak najlepszego rozeznania popytu oraz kształtowanie sprzedaży.

Dystrybucja selektywna

W wypadku tej strategii liczba punktów sprzedaży detalicznej włączonych do kanału jest ograniczona ze względu na potrzebę obniżenia kosztów sprzedaży. Dystrybucję selektywną można stosować dla wszystkich towarów. Liczba punktów sprzedaży objętych tą strategią będzie zależała od rozmiaru potencjalnego rynku, liczby mieszkańców, a także stopnia koncentracji sieci detalicznej. Dystrybucja selektywna nadaje się szczególnie do sprzedaży artykułów wybieralnych.

Dystrybucja ekskluzywna

Ma miejsce wówczas, kiedy producent włącza do kanału dystrybucji na danym terytorium jeden punkt sprzedaży detalicznej. W takim wypadku producent z określonym hurtownikiem lub detalistą uzgadnia, że nie będzie sprzedawał swoich produktów innym hurtownikom lub detalistom znajdującym się na danym terytorium.

Ocena kanału dystrybucji

Właściwe funkcjonowanie kanałów dystrybucji wymaga ciągłej ich racjonalizacji, sprawnego zarządzania nimi i kontroli. Nie jest to możliwe bez ich systematycznej oceny. Sposób oceny powinien uwzględniać specyfikę danego kanału. Zakres i częstotliwość oceny są zróżnicowane.

Częstotliwość przeprowadzenia ocen zależy od rodzaju i liczby pośredników oraz innych instytucji zaangażowanych w kanał, charakteru produktu. Ocena powinna uwzględniać również elementy sprawności dynamicznej kanału dystrybucji, a mianowicie – w jakim stopniu jest on podatny na procesy innowacyjne (transport, magazynowanie).

Stała ocena jest również potrzebna dlatego, że kanał, odpowiedni w momencie wprowadzenia produktu na rynek, może okazać się już nieprzydatny w następnych fazach cyklu życia produktu na rynku.

11.3.4. Promocja

Wytworzenie odpowiednich towarów (usług) i dostarczenie ich odbiorcom w odpowiednim miejscu i czasie nie wystarczy jeszcze do sprawnego funkcjonowania rynku. Należy stworzyć skutecznie działający system informujący nabywców o towarach, ich walorach użytkowych, a także o miejscu i czasie ich nabycia.

Proces przekazywania informacji spełnia swoje cele, jeżeli informacja nie tylko dociera do przewidywanego odbiorcy, ale jest również przez niego rozumiana, zgodnie z intencjami nadawcy. Nadawca informacji może się posługiwać różnymi formami wyrażania treści informacji, a także środkami jej przekazu. Dokonując wyboru formy i środka przekazu, nadawca powinien znać warunki zewnętrzne, w jakich określona informacja ma być przekazana, a także mieć informacje o przewidywanych odbiorcach.

Można wyróżnić pewien zestaw instrumentów służących aktywizacji sprzedaży:

- 1) promocja sprzedaży,
- 2) sprzedaż osobista,
- 3) reklama,
- 4) public relations.

Tak jak studia marketingowe są podstawą do opracowania strategii działań firmy w dziedzinie sprzedaży, tak powyższe instrumenty aktywizacji sprzedaży umożliwiają jej upowszechnienie na rynku. Można więc mówić, że instrumenty te pełnią rolę informacyjną.

W warunkach mało rozwiniętego i ubogiego rynku funkcje informacyjne może pełnić sam produkt, oddziałując poprzez opakowanie, znak firmowy, warunki dystrybucji. Przy postępującym zróżnicowaniu rynku i jego wzbogaceniu w funkcje informacyjne zostaną one przejęte przez instrumenty aktywizacji sprzedaży (gdy produkt przestaje „sam się sprzedawać”).

Środki aktywizacji sprzedaży służą przede wszystkim zminimalizowaniu ryzyka zakupu (pokonaniu bariery psychicznej konsumenta przed złym ulokowaniem pieniędzy). Potrzeba doinformowania konsumenta jest tym silniejsza, im zakup produktu wymaga większej rozważliwej i zastanowienia.

Motywacje i hamulce klienta podczas zakupów

Zarówno jedne, jak i drugie są kategoriami psychicznymi i wywodzą się z życia osobistego, rodzinnego i społecznego konsumenta. Motywacje są czynnikiem pozytywnym i czerpią swe źródło z trzech podstawowych kategorii:

- 1) motywacje hedonistyczne (konieczność czerpania osobistej przyjemności),
- 2) motywacje ofiarodawcze (czerpanie przyjemności z dawania prezentów),
- 3) motywacje samowrażenia (potrzeba wyrażenia i potwierdzenia swojej wartości i miejsca w społeczeństwie).

Podobnie jak motywacje, można podzielić produkty (np. nowoczesna golarka będzie miała znaczenie osobiste, nowa pralka znaczenie rodzinne – ofiarodawcze, najnowszy model mercedesa – społeczne).

Hamulce są czynnikami negatywnymi. Występują dwa rodzaje hamulców:

- 1) uświadomienie sobie nierozsądności zakupu,
- 2) uświadomienie sobie trudności związanych z użytkowaniem produktu lub zagrożeniami (obawa przed zdrowotnymi aspektami używania kuchenek mikrofalowych).

Oddziaływanie poszczególnych instrumentów aktywizacji sprzedaży ma na celu zmniejszenie hamulców i zwiększenie lub wręcz wmówienie klientowi motywacji zakupu (np. zakupy związane ze zmieniającą się szybko modą na ubrania itp.). Często można również stosować instrumenty aktywizacji sprzedaży w celu oddziaływań negatywnych, jeśli np. promuje się jakąś ideę (np. antyreklama organizacji ekologicznych w zachodniej telewizji dezodorantów z freonem, niektórych kosmetyków, futer, papierosów).

Należy też zwrócić szczególną uwagę na rolę ceny jako instrumentu oddziaływania na konsumenta. Często jest tak, że wyższa cena niektórych produktów podwyższa motywację zakupu, gdyż staje się ona synonimem jakości i solidności firmy.

Elementy procesu zakupów

1. Uświadomienie sobie potrzeb.
2. Podjęcie ogólnych decyzji o zakupie.
3. Wybór produktu i jego zakup.
4. Gromadzenie wrażeń po dokonaniu zakupu.

Uświadomienie potrzeb konsumenta może nastąpić na drodze oddziaływania instrumentów aktywizacji sprzedaży, gdyż często klient może nie mieć pojęcia na temat jakiegoś nowego produktu, który pozwoli mu na spełnienie jego potrzeb lub samorealizację (najlepszym przykładem jest tutaj komputer domowy).

W dalszym etapie procesu zakupu będzie pomocne dostarczanie użytkownikowi informacji o miejscu i warunkach zakupu poszukiwanego przez niego sprzętu (przede wszystkim reklama telewizyjna i prasowa oraz public relations). Przy wyborze produktu i jego zakupie największą rolę spełnia reklama – jeśli klient jest nastawiony na symboliczny charakter produktu (np. chce kupić wieżę hi-fi dobrej marki), lub promocja nastawiona na warunki zakupu – jeśli klientowi zależy na środkach pieniężnych (bonifikata, sprzedaż na raty, bonusy).

Promocja sprzedaży

Promocja nie może być stosowana z wyłączeniem innych środków oddziaływania. Promocja ma na celu zwiększenie skłonności klienta do zakupu. Promocja oddziałuje na produkt, zwiększając jego atrakcyjność wobec odbiorcy. Cechą wyróżniającą promocję jest to, że środki promocyjne dodają do produktu pewną wartość, dzięki której produkt jest atrakcyjniejszy dla odbiorcy (np. okresowa obniżka ceny, tzw. cena promocyjna, „10 procent za darmo”, nagrody w konkursach, premie, prezenty rzeczowe). Promocje sprzedaży należy stosować w krótkim okresie, gdyż inaczej może stać się rzeczą zwyczajną i stracić siłę oddziaływania na konsumenta.

Promocja sprzedaży znajduje następujące zastosowanie na rynku:

- przy wprowadzaniu na rynek produktu nowego lub zmienionego;
- przy sprzedaży na rynku produktu o podobnych cechach do już sprzedawanych;
- przy pozyskiwaniu dla produktu nowych konsumentów;
- w wypadku nadmiernych zapasów produktu;
- w celu wzmocnienia marki na rynku;
- celem ożywiania popytu na produkty znajdujące się w końcowej fazie życia na rynku.

Środki promocyjne można podzielić na trzy podstawowe grupy:

- 1) środki manipulacji ceną,

2) środki związane z produktem (np. bezpłatne próbki produktu – dotyczy to szczególnie przemysłu kosmetycznego – pokazy, degustacje, demonstracje działania),

3) środki pozwalające na osiągnięcie przez konsumenta konkretnej korzyści (sprzedaż z losowaniem, bony premiowe itp.).

Sprzedaż osobista

Często czynnikiem decydującym o zakupie jest postawa sprzedawcy oraz argumenty wykorzystywane przez niego podczas procesu sprzedaży, a służące wyborowi konkretnego modelu produktu. Sprzedaż osobista oddziałuje na produkt, powodując jego zbliżenie do klienta. Ponadto jest często o wiele skuteczniejsza niż środki promocji pozaosobowe. Jako sprzedaż osobistą należy rozumieć oddziaływanie sprzedawców na każdym szczeblu sprzedaży, począwszy od sprzedaży fabrycznej, poprzez hurtową, a skończywszy na sprzedaży w sklepie detalicznym. I tak sprzedawcy działający na szczeblu przedsiębiorstwa zwiększają atrakcyjność produktu i zbliżają go do handlu za pomocą rad i demonstracji. Agenci handlowi mają za zadanie wywołanie nowych potrzeb, czyli kształtowanie popytu na rynku oraz oferowanie możliwości zaspokojenia tego popytu. Do ich zadań należy także przeprowadzenie podstawowych badań marketingowych oraz kontrola równowagi między podażą a popytem. Instrumentem nierozdzielnie związanym ze sprzedażą osobistą jest reklama, która ma za zadanie skłonić klienta do przybycia do sklepu lub oswoić odbiorcę z towarem, jaki zostanie mu zaproponowany przez agenta handlowego.

Reklama

Reklama jest doskonałym środkiem aktywizacji sprzedaży. Często jest środkiem wystarczającym do ukształtowania popytu na nowy produkt lub wzbudzenia chęci posiadania u potencjalnego klienta. Ponadto reklama, jak wspomniano wcześniej, jest przeważnie niezbędnym uzupełnieniem innych środków aktywizacji sprzedaży (po co organizować degustacje, skoro nikt o niej nie będzie wiedział?).

Przy projektowaniu reklam ważnym elementem jest ustalenie stałego motywu występującego w każdej reklamie (Marlboro – kowboj, Camel – stylizowany wielbłąd, ZZ Top – samochód i długie brody, James Bond – piękne dziewczęta i pistolet). Może to być też hasło reklamowe, znak towarowy lub układ samej reklamy.

Podstawowa zasada tworzenia reklamy – to A I D A:

Attention (wzbudzenie uwagi);

Interest (wzbudzenie zainteresowania);

Desire (wzbudzenie chęci posiadania);

Action (spowodowanie zakupu – skierowanie do sprzedawcy).

Głównym przedmiotem reklamy jest produkt oraz jego cechy fizyczne i symboliczne. Gdy produkt jest wytworem uznanej firmy, przedmiotem reklamy może być marka. Reklama może również dotyczyć korzyści, jakie odniesie klient na skutek zakupu produktu.

Do najważniejszych środków reklamy zalicza się:

- 1) prasę;
- 2) telewizję;
- 3) kino;
- 4) radio;
- 5) różne formy reklamy pocztowej;
- 6) plakaty reklamowe.

Z kolei środki reklamy można podzielić ze względu na zasięg ich oddziaływania oraz intensywność i skuteczność. I tak reklama umieszczona w gazecie ogólnopolskiej w wydaniu świątecznym będzie miała większy zasięg niż reklama umieszczona w poniedziałkowej gazecie lokalnej; agresywna reklama umieszczona pomiędzy wiadomościami a wieczornym seansem filmowym będzie skuteczniejsza niż stała plansza umieszczona po tymże filmie.

Public relations

Jest to zestaw działań służących wywoływanu określonej postawy klientów wobec firmy, a mianowicie oswojenie klientów z istnieniem firmy na rynku, spowodowanie znajomości oferowanego asortymentu, rozbudzenie zaufania do firmy i jej wyrobów, związanie uczuciowo klienta z firmą (np. Adidas, Technics, Sony, Suchard). Efekty działań public relations są trudno mierzalne i są do zauważenia dopiero po dłuższym czasie. W poważnych firmach zajmujących określoną pozycję na rynku public relations jest stałym, obowiązującym elementem działań marketingowych. Przypomnijmy sobie pierwsze strony katalogów o dużych tradycjach. Na drugiej stronie okładki spogląda na nas zadowolony szef firmy i w pogodnych słowach przedstawia nam działalność i historię firmy, potem można obejrzeć zdjęcia wyrobów firmy najistotniejszych w jej istnieniu, często można także zapoznać się z fragmentem cyklu produkcyjnego bądź tajemnicami technologicznymi lub konstrukcyjnymi, jak również dowiedzieć się, że produkty tej firmy to właśnie to (np. Black Trinitron firmy Sony lub jeszcze niedawno CD).

Direct marketing

Direct marketing – czyli marketing bezpośredni – jest to interakcyjny system dotarcia do klienta za pomocą działań promocyjnych (głównie reklamy). Nadawca, czyli producent lub sprzedawca, przekazuje ofertę, a nabywca przekazuje pieniądze, płacąc kartą kredytową (!) i otrzymuje towar pocztą. Głównym celem tej formy działalności jest maksymalizacja zasięgu oddziaływania na potencjalnych klientów, natomiast celami ukrytymi są kształtowanie preferencji i maksymalizacja obrotu.

Formy marketingu bezpośredniego

1. Sprzedaż za pomocą katalogów rozsyłanych pocztą

Początkowo przez wiele lat katalogi były wysyłane przez domy towarowe sprzedające towar o przeciętnej jakości i niewielkim wyborze, starając się dotrzeć do odległego, przeciętnego, masowego klienta. Obecnie ta forma sprzedaży staje się coraz bardziej popularna i już nawet niektóre ekskluzywne magazyny rozsyłają katalogi. Nastawione są one na bardzo wąskie grono odbiorców, chcących zapłacić dużo, ale za towar dobrej jakości, a zarazem nie chcą się ruszać z domu. Także większość firm usługowych zaczyna prowadzić sprzedaż usług lub nawet produktów za pomocą katalogów. Przykładem mogą być linie lotnicze, które w ten sposób prowadzą sprzedaż walizek i sprzętu turystycznego.

2. Wysyłanie ulotek i listów reklamowych

Ulotki i listy reklamowe są wysyłane do szczegółowo określanych segmentów rynku, stąd ich nazwa „direct mail”, chociaż często używa się również określenia „junk mail”. Ten typ marketingu charakteryzuje się wysoką selektywnością nabywców, możliwością „osobistego” kontaktu (umieszczenie na ulotce imienia, nazwiska i adresu nabywcy), łatwością analizowania wyników. Wadą jest dość wysoki koszt jednostkowy, ale w rezultacie jest to też raczej opłacalna forma działalności. W ten sposób są sprzedawane drobne upominki, książki, prasa, usługi ubezpieczeniowe.

3. Telemarketing

Zamówienia od potencjalnych klientów są zbierane telefonicznie lub w ulotkach podane są numery telefonów, pod które można dzwonić w celu uzyskania dodatkowych informacji.

4. Marketing telewizyjny

Są to specjalne programy telewizyjne sponsorowane przez różne przedsiębiorstwa reklamujące m.in. produkty tych firm. Trwają one mniej więcej od 30 minut do jednej godziny i w trakcie ich trwania na ekranie pojawiają się numery telefonów i adresy, gdzie można natychmiast składać zamówienia. Są one jednak dość mocno krytykowane, gdyż bardzo często sprzedaje się w ten sposób buble i towary niepełnowartościowe. Odbywa się to wszystko poprzez odpowiednią manipulację widzem.

5. Sprzedaż elektroniczna

Jest to najnowszy sposób wykorzystania środków komunikacji masowej do prowadzenia działalności handlowej. Używa się w tym celu teletekstu, wideotekstu lub komputerów. W dowolnej chwili możemy wywołać bazę danych zawierającą pełną ofertę danego domu towarowego; za pomocą modemu komputerowego składamy zamówienie, a należność jest bezpośrednio pobierana z naszego konta przez sklep.

Marketing bezpośredni jest bardzo skuteczną formą działalności. Dzięki swojej indywidualizacji pozwala na ściślejsze dotarcie do klienta i zwiększenie oddziały-

wania. Pytanie tylko, skąd należy czerpać informacje na temat klientów? Otóż jest to związane z wciąż postępującą informatyzacją wszelkich dziedzin życia, a także z postępem technicznym w komunikacji i mass mediach.

Podstawą są bazy danych o potencjalnych klientach prowadzone przez przedsiębiorstwa i domy handlowe. Dane do tych baz uzyskuje się z następujących źródeł:

1. Publicznych:

- a) dane ze spisów powszechnych;
- b) dane policyjne z kwestionariuszy o prawo jazdy;
- c) dane firm telefonicznych z podań o telefon;
- d) dane z aktów kupna domu.

2. Prywatnych:

- a) banków – z podań o kartę kredytową;
- b) organizacji zajmujących się sprzedażą wysyłkową;
- c) sklepów udzielających kredytów lub posiadających własne karty kredytowe.

Na podstawie tych danych w chwili obecnej istnieje od 20 do 22 dokładnie wyodrębnionych segmentów rynku wraz z dokładnymi danymi o potencjalnych klientach pochodzących z tych segmentów. Istnieją nawet specjalne firmy, które handluje informacjami o tych segmentach. Oczywiście taka sytuacja jest możliwa tylko w USA, gdzie te wszystkie dane są dostępne dla każdego. Nam, tj. Europie, taka sytuacja jeszcze raczej nie grozi.

LITERATURA

- Baugier Jean-Marc, Vuillod Serge, *Strategie zmian w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1993.
- Colin I., Barrow P., *Business plan, czyli jak zrobić dobry interes*, Wyd. UP Press, Gdańsk 1993.
- Czekaj J., Dlesler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, PWE, Warszawa 1998.
- De Sainte Marie G., *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem – 10 etapów*, Poltext, Warszawa 1995.
- Dębski S., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, cz. 1 i 2, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1998.
- Finanse przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod red. L. Szyszki, PWE, Warszawa 2000.
- Filar E., Skrzypek J., *Business plan*, Poltext, Warszawa 1996.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Diagnoza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995.
- Grudzewski W.M., *Biznesplan podstawowym instrumentem kierowania firmą*, Wyd. ORGMASZ, Warszawa 1992.
- Jog V., Suszyński C., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 1993.
- Kodeks spółek handlowych z wprowadzeniem prof. Wojciecha Jana Kamera*, Warszawa 2000.
- Kortan J., *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 1997.
- Master plan narzędziem rozwoju gminy*, praca zbiorowa pod red. T. Prontka, Wyd. Śląsk, Katowice 1995.
- Metodyka przygotowania ostatecznych wersji projektów inwestycyjnych*, praca zbiorowa, Wyd. Związków Zawodowych, Warszawa 1987.
- Mulak M.S., *MBA. Jak opracować business plan. Poradnik dla małych i średnich firm*, Wyd. M.A. Communications Polska, Warszawa 1995.
- Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1995.
- Pasieczny L., *Tworzenie i funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, Prywatna Wyższa Szkoła Biznesu i Administracji, Warszawa 1986.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red. J. Lichtarskiego, AE im. O. Langego, Wrocław 1997.
- Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, praca zbiorowa pod red. J. Kortana, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 1997.
- Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 1994.
- Stawińska M., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa handlowego*, AE, Poznań 1996.
- Stachowiak Z., *Ekonomia. Zarys podstawowych problemów*, WSISiZ, Warszawa 1998.
- Waśniewski T., *Metody analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1989.



Publikacje Akademii Obrony Narodowej

**do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON
al. gen. A. Chuściela 103, bl. 2
00-910 Warszawa,
tel. 681 40 55, tel./faks 681 37 52
e-mail: i.podemska@aon.edu.pl**

- R. Bartnik – Lotnictwo uderzeniowe. Zakres zastosowań i taktyka w działaniach bojowych – 18 zł
- Bezpieczne niebo. Materiały z konferencji naukowej – 14 zł
- J. Bienkowski, R. Stępień (red.) – Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej – 18 zł
- H. Binkowski (red.) – OBWE w procesie umacniania bezpieczeństwa europejskiego – 18 zł
- H. Binkowski, A. Ciupiński – NATO w systemie bezpieczeństwa euroatlantyckiego – 35 zł
- A. Bujak – Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO – 12 zł
- W. Chojnacki – Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska – 18 zł
- R. Chrobak i in. – Działania bojowe dywizji – 17 zł
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych – 8 zł
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A. Radomyski – Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w siłach zbrojnych (SP) RP – 15 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki – 13 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych – 15 zł
- A. Ciupiński, M. Zajac (red.) – Wybrane problemy walki z terroryzmem międzynarodowym – 20 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dyplomacja wielostronna – 25 zł
- A. Ciupiński – Podstawowe elementy polityki bezpieczeństwa i obrony RP – 17 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dissemination of international humanitarian law in Central European countries – 22 zł
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – Wczesne ostrzeganie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego – 8 zł
- A. Ciupiński, H. Binkowski, A. Legucka – Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych – 30 zł
- A. Ciupiński, K. Malak – Bezpieczeństwo polityczne i wojskowe – 22 zł
- T. Compa – Zarządzanie przestrzenią powietrzną – 12 zł
- J. Czaja – Stolica apostolska wobec integracji europejskiej – 15 zł
- K. Czajka – Użycie artylerii w obronie oddziału – 9 zł
- P. Daniluk – Radiostacje pola walki – 12 zł
- A. Dawidczyk – Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI w. – 9 zł
- P. Dela, J. Wolejszo – Wsparcie komputerowe ćwiczeń wojskowych 18 zł
- W. Drażczyk – Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych – 10 zł
- Drzewiecki D. – Wybrane zagadnienia z meteorologii lotniczej – 12 zł
- A. Fellner – Zautomatyzowane systemy kontroli ruchu lotniczego przestrzeni powietrznej – 23 zł
- M. Flemming – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 45 zł
- P. Gawliczek, J. Pawłowski – Zagrożenia asymetryczne – 14 zł
- M. Gaska – Kompetencje organów władzy wykonawczej – 9 zł
- A. Glen, W. Marud – Kontrola przestrzeni powietrznej w czasie kryzysu i wojny – 18 zł
- J. Gotowała – Lotnictwo XXI wieku – 13 zł
- J. Gotowała – Zarys historii lotnictwa – 35 zł
- J. Groskrejc – Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów – 10 zł
- Z. Groszek – Walka elektroniczna w siłach powietrznych – 21 zł
- J. Halik – Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej – 17 zł
- J. Halik, J. Wolejszo – Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO – 16 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm antyizraelski – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce? – 12 zł
- K. Jałoszyński – Zagrożenie terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych – 12 zł
- K. Jałoszyński – Koncepcja współczesnych działań antyterrorystycznych (rozprawa habilitacyj.) – 23 zł
- J. Janczak – Właściwości organizacji łączności w specyficznych środowiskach i warunkach walki – 10 zł
- J. Janczak, P. Daniluk – Środki dowodzenia – 14,00 zł
- Cz. Jarecki – Użycie wojsk raketowych i artylerii w operacji – 15 zł
- T. Jemiolo, K. Malak (red.) – Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej – 25 zł
- A. Józwiak, Cz. Marcinkowski – Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych – 18 zł
- A. Junczewicz – Natarcie kompanii zmechanizowanej – 10 zł
- A. Junczewicz – System dowodzenia batalionu – 10 zł
- M. Juszczyk – Wsparcie działań przez państwo gospodarza – 14 zł
- W. Kaczmarek – Działania operacyjne wojsk lądowych – 15 zł

- J. Kaczmarek – Stosunki transatlantyckie a bezpieczeństwo Europy – 23 zł
- T. Kamiński, J. Zakrzewski – Wojskowy podmiot gospodarczy na rynku (wybrane problemy marketingu) – 14 zł
- L. Kanarski, P. Gawliczek – Przywództwo w armiach NATO – 9 zł
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych – 24 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej – 10 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Instytucjonalizacja przygotowania obronnego kadr administracji – 15 zł
- J. Karpowicz – Ratownictwo lotnicze – 14 zł
- J. Karpowicz, E. Klich – Bezpieczeństwo lotów i ochrona lotnictwa przed atakami bezprawnej ingerencji – 23 zł
- J. Karpowicz, E. Cieślak – Lotnictwo wsparcia w sojusznicznych działaniach powietrznych – 20 zł
- J. Karpowicz, K. Kozłowski – Bezałogowe statki powietrzne i miniaturowe aparaty latające – 21 zł
- J. Karpowicz – Współczesne konstrukcje lotnicze – 23 zł
- J. Karpowicz, P. Krawczyk – Lotnictwo myśliwskie. Zakres użycia i taktyka działania – 21 zł
- Cz. Kącki – Siły wielonarodowe do misji pokojowych – 15 zł
- Cz. Kącki – Izrael. Jego wpływ na rozwój sytuacji w regionie Bliskiego Wschodu – 15 zł
- Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych (praca zbiorowa) cz.I – 16 zł
- W. Kitler (red.) – Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP – 25 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa III RP. Pojęcie. Organizacja. System (rozprawa habilitacyjna) – 24 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych – 13 zł
- T. Kochański – Logistyka międzynarodowa – 14 zł
- T. Kochański – Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania – 18 zł
- T. Kochański – Marketing i logistyka – nowoczesne narzędzia gospodarowania w wojskowej jednostce budżetowej – 18 zł
- T. Kochański, S. Kurek – Międzynarodowy i globalny wymiar rywalizacji przedsiębiorstwa – 20 zł
- T. Kochański, S. Kurek – Konkurencyjność przedsiębiorstw – 15 zł
- S. Korzeniowski – Żandarmeria wojskowa w działaniach taktycznych – 13 zł
- M. Koziński – Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym – 10 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w operacjach połączonych – 8 zł
- M. Kozub – Lotnictwo wojsk lądowych w operacjach połączonych – 9 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w bojowym poszukiwaniu i ratownictwie – 9 zł
- J. Kręcikij – Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia – 12 zł
- J. Kręcikij – Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego – 15 zł
- J. Kręcikij – Wybrane problemy kierowania zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych – 16 zł
- R. Kuriata, J. Nowak, W. Marud – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 3 Planowanie użycia sił powietrznych – 11 zł
- R. Kwecka, M. Gryga – Siły specjalne w kontekście współczesnych zagrożeń – 15 zł
- K. Kubiak – Transport wojsk i ładunków wojskowych drogą morską przy użyciu statków handlowych – 14 zł
- Z. Lach, A. Łaszczuk – Geografia bezpieczeństwa – 48 zł
- L. Łukaszuk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20 zł
- T. Majewski – Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych – 9 zł
- T. Majewski – Kierownik – dowódca w organizacji – 12 zł
- T. Majewski – Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych – 9 zł
- T. Majewski i in. – Planowanie w organizacji – 9 zł
- K. Malak – Polityka zagranicza i bezpieczeństwa Białorusi – 18 zł
- K. Malak – Czynniki wojskowy w polityce zagranicznej Federacji Rosyjskiej (1991-2000) (rozprawa habilitacyjna) – 15 zł
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpieczeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP – 20 zł
- M. Marszałek – Siły powietrzne w operacjach ewakuacyjnych (według poglądów amerykańskich) – 15 zł
- M. Marszałek – Wybrane aspekty operacji pozawojennych – 12 zł
- M. Marszałek, A. Radomyski – Metodyka pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia brygady raketowej sił powietrznych – 29 zł
- Z. Maślak (oprac.) – Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia. Materiały z sympozjum naukowego – 20 zł
- M. Michalec (oprac.) – Kierunki rozwoju rosyjskiej myśli teoretycznej i praktyki w zakresie użycia lotnictwa w walce – 16 zł
- B. Michailuk – Bron biologiczna – 21 zł
- J. Michniak (red.) – Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej) – 14 zł
- J. Michniak – Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych – 12 zł
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw – 16 zł
- G. Nowacki (red.) – Militaryzacja kosmosu – 20 zł
- E. Nowak – Gospodarowanie zasobami majątkowymi – 17 zł
- J. Nowak, M. Chojnacki – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 2 Systemy dowodzenia siłami powietrznymi – 11 zł

- M. Obrusiewicz – Geneza i prognoza kooperatywnych stosunków wojskowych końca XX i początku XXI w. na tle bezpieczeństwa europejskiego – 15 zł
- Operacja „Iracka Wolność” – Materiały z Konferencji Naukowej – 25 zł
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – Umiędzynarodwiony konflikt wewnętrzny – 23 zł
- M. Pelc, M. Juszczyk – Matematyka – 25 zł
- J. Płaczek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000 – 20 zł
- Podróż studyjna w systemie edukacji oficerów w AON. Materiały z sympozjum naukowego – 20 zł
- A. Polak – Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce (1920–2002) – 16 zł
- A. Polak – Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego – 30 zł
- Praca w terenie na szczeblu taktycznym (praca zbiorowa) – 12 zł
- Prawo w stosunkach międzynarodowych. Wybór dokumentów (praca zbiorowa) – 35 zł (dwa tomy)
- Pułk przeciwlotniczy w działaniach operacyjnych (praca zbiorowa) – 20 zł
- A. Radomycki – Metody i treść pracy zespołu OPL na stanowisku dowodzenia dywizji zmechanizowanej – 21 zł
- Rozpoznanie wojskowe (praca zbiorowa) cz. I – 16 zł, cz. II – 16 zł, cz. III – 16 zł
- W. Scheffs – Możliwości bojowo-rozpoznawcze pododdziałów walki elektronicznej – 14 zł
- A. Skrabacz – Kobiety w obronie narodowej Polski u progu XXI w. – 15 zł
- J. Skrzyp (red.) – Informator geograficzny o państwach kandydujących do Sojuszu Północnoatlantyckiego – 16 zł
- J. Skrzyp, Z. Lach – Informator geograficzny. Państwa członkowskie NATO – 20 zł
- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania – 16 zł
- K. Stabon – Sytuacja jeńców wojennych w konflikcie iracko-irańskim (1980-1988) – 10 zł
- J. Słowik – Wybrane determinanty organizacji systemu dowodzenia brygady obrony terytorial. – 17 zł
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego (praca zbiorowa) – 10 zł
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa) – 12 zł
- Słownik pojęć sojuszniczej obrony powietrznej (praca zbiorowa) – 12 zł
- Sobolewski G. – Wspólne działania obronne wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej – 21 zł
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego – 8 zł
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych) – 9 zł
- Z. Stachowiak, J. Płaczek (red.) – Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa – 30 zł
- K. Stańczyk – Zarys rachunkowości wojskowych jednostek budżetowych – 20 zł
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych – 21 zł
- M. Strzoda (red.) – Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania – 8 zł
- M. Strzoda – Zarządzanie informacjami w organizacji – 12 zł
- M. Strzoda – Słownik nazw, skrótów i akronimów państw, instytucji, dowództw, jednostek organizacyjnych i osób funkcyjnych – 8 zł
- M. Strzoda, N. Prusiński – Rola i zadania zespołu organizacji dowodzenia na stanowisku dowodzenia brygady – 13 zł
- W. Szczurowski – Kompania w obronie – 8 zł
- B. Szulc, T. Majewski – Rozwój kompetencji kierowniczych – 16 zł
- R. Szustek – Wybrane problemy nawigacji lotniczej – 21 zł
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw – 17 zł
- R. Szpyra – Powietrzny wymiar współczesnej wojny – 13 zł
- R. Szpyra – Militarne operacje informacyjne – 18 zł
- R. Szpyra – Doktryna powietrzna USA. Wybrane treści – 23 zł
- A. Szymonik – Logistyczne zarządzanie wojskową jednostką budżetową – 25 zł
- Środki dowodzenia (praca zbiorowa) – 14 zł
- Śladkowski S. – Aspekty militarne i niemilitarne zagrożeń środowiskowych – 18 zł
- Terroryzm a broń masowego rażenia (praca zbiorowa) – 18 zł
- Użycie wojsk raketowych i artylerii w operacjach (praca zbiorowa) – 20 zł
- J. Wolejszo – Wybrane problemy procesu planowania i rozliczania działalności szkoleniowej na szczeblach taktycznych w SZ RP – 18 zł
- J. Wolejszo – Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP – 20 zł
- J. Wolejszo – Transformacja dowództwa szczebla taktycznego na stanowiska dowodzenia w trakcie realizacji ćwiczeń operacyjno-taktycznych – 16 zł
- J. Wolejszo – Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej – 13 zł
- J. Wolejszo – Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO – 18 zł
- J. Wolejszo – Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych – 18 zł
- J. Wolejszo – Rodzaje i formy ćwiczeń operacyjno-taktycznych prowadzonych w wybranych armiach NATO – 15 zł
- J. Wolejszo – Wybrane aspekty doskonalenia ośrodków decyzyjnych – 10 zł
- J. Wolejszo, Z. Fiolna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie – 14 zł
- J. Wolejszo, Z. Fiolna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w marszu – 17 zł

- Wojsko wobec polskiego października'56. Rezolucje, uchwały, listy (wybór, wstęp i opracowanie: E. J. Nalepa) – 30 zł
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku – 27 zł
- M. Wrzosek – Działania rozpoznawcze na obszarze kraju – 12 zł
- M. Wrzosek – Organizacja pracy taktycznej komórki rozpoznania – 20 zł
- M. Wrzosek – Koordynacja w działaniach taktycznych wojsk lądowych – 10 zł
- Wsparcie informacyjne obrony powietrznej. Materiały z sympozjum naukowego – 18 zł
- Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON – Ewolucja dla postępu. Materiały z konferencji – 18 zł
- E. Zablocki – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 1 Podstawowe zagadnienia – 11 zł
- E. Zablocki – Współczesne siły powietrzne – 13 zł
- E. Zablocki, M. Chojnacki – Dowodzenie siłami powietrznymi NATO – 18 zł
- S. Zalewski – Służby specjalne w państwie demokratycznym – 11 zł
- L. Zapala – W rembertowskiej Alma Mater. Wspomnienia – 18 zł
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych – 16 zł
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej – 16 zł
- J. Zieliński – Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych – 16 zł
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997 – 25 zł

Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie

ISBN 83-89423-66-9

AON Wydział
Wydawniczy