

redakcja naukowa
Paweł Antonowicz

ZARZĄDZANIE ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA

Interaktywny podręcznik z zakresu zarządzania
Repozytorium *case study* dla studentów



Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ZARZĄDZANIE ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA

ZARZĄDZANIE ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA

Interaktywny podręcznik z zakresu zarządzania
Repozytorium *case study* dla studentów

redakcja naukowa
Paweł Antonowicz

Recenzent
prof. dr hab. Krystyna Brzozowska

Redaktor Wydawnictwa
Katarzyna Ambroziak

Projekt okładki i stron tytułowych
Jan Rutka

Skład i łamanie
Michał Janczewski

Opracowanie graficzne ilustracji
Urszula Jędryczka

Publikacja sfinansowana ze środków
Funduszu Inicjatyw Dydaktycznych Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-036-2

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel./fax 58 523 11 37, tel. 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.kiw.ug.edu.pl

Druk i oprawa
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. 58 523 14 49, fax 58 551 05 32

SPIS TREŚCI

Innowacyjne studiowanie na specjalności Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa – wprowadzenie (<i>Paweł Antonowicz</i>)	9
Rozdział 1. Zasoby – znaczenie i klasyfikacja (<i>Renata Płoska</i>)	13
Rozdział 2. Zarządzanie majątkiem trwałym przedsiębiorstwa (<i>Renata Płoska</i>)	23
Rozdział 3. Zarządzanie majątkiem obrotowym (<i>Mariusz Chmielewski</i>)	35
Rozdział 4. Istota zarządzania przez wartość – źródła danych i podstawy formułowania rekomendacji zarządczych (studium przypadku) (<i>Jędrzej Siciński</i>)	47
Rozdział 5. Budowa i operacjonalizacja strategii generalnej lub obszarowej organizacji złożonej strukturalnie – metodyka i wytyczne do opracowania projektu (<i>Paweł Antonowicz</i>)	59
Rozdział 6. Etyka biznesu – istota i poziomy (<i>Renata Płoska</i>)	71
Rozdział 7. Obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (<i>Renata Płoska</i>)	79
Rozdział 8. Standardy i wytyczne z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (<i>Renata Płoska</i>)	89
Rozdział 9. Zarządzanie ryzykiem (<i>Mariusz Chmielewski</i>)	103
Rozdział 10. Instrumenty rynku pieniężnego – weksel (<i>Mariusz Chmielewski</i>)	113
Rozdział 11. Jak przekonać inwestora venture capital do pomysłu biznesowego – czyli jak przygotować skuteczny pitch deck? (<i>Błażej Lepczyński, Joanna Próchniak</i>)	121

Rozdział 12. Kultura doskonałości i pomiar poziomu jej dojrzałości w organizacji (studium przypadku) (<i>Małgorzata Z. Wiśniewska</i>)	133
Rozdział 13. Droga przedsiębiorstwa w procesie certyfikacji obowiązkowej i dobrowolnej wyrobów (<i>Małgorzata Z. Wiśniewska</i>)	143
Rozdział 14. Instrumentarium zarządzania jakością (studium przypadku) (<i>Ewa Malinowska</i>)	153
Rozdział 15. Rola auditu w procesie doskonalenia (studium przypadku) (<i>Ewa Malinowska</i>)	163
Rozdział 16. Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie (studium przypadku) (<i>Małgorzata Szymańska-Brałkowska</i>)	173
Rozdział 17. Relacje w biznesie – typologia (<i>Renata Płoska</i>)	179
Rozdział 18. Analiza makrootoczenia organizacji z wykorzystaniem modelu PEST – metodyka cyklicznego monitoringu otoczenia organizacji (<i>Paweł Antonowicz, Alicja Antonowicz</i>)	187
Rozdział 19. Franczyza jako forma współdziałania przedsiębiorstw (<i>Alicja Antonowicz</i>)	205
Rozdział 20. Podejmowanie decyzji menedżerskich na poziomie ujednolicania procesów w jednostce biznesowej w pionie IT – procesy, controlling (studium przypadku) (<i>Paweł Antonowicz</i>)	217
Rozdział 21. Key Performance Indicators (<i>Joanna Próchniak</i>)	227
Rozdział 22. Wykorzystanie zarządzania projektem do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa (<i>Joanna Sadkowska</i>)	241
Rozdział 23. <i>Lean Management</i> w przedsiębiorstwie (zadanie, gra symulacyjna) (<i>Małgorzata Szymańska-Brałkowska</i>)	255
Rozdział 24. Metoda FMEA i jej zastosowanie (<i>Małgorzata Z. Wiśniewska</i>)	263
Rozdział 25. Prognozowany rachunek przepływów pieniężnych – finansowa część biznesplanu przedsięwzięcia gospodarczego (arkusz kalkulacyjny) (<i>Paweł Antonowicz, Alicja Antonowicz</i>)	269

Rozdział 26. Pomiar wartości wykreowanej. Nośniki wartości i źródła tworzenia zysku (studium przypadku) (<i>Jędrzej Siciński</i>)	281
Rozdział 27. Nadużycia w przedsiębiorstwie (<i>Renata Płoska</i>)	289
Rozdział 28. Ocena zagrożenia niewypłacalnością kontrahenta – systemy wczesnego ostrzegania przed upadłością przedsiębiorstw (analityka finansowa) (<i>Paweł Antonowicz</i>)	299
Rozdział 29. Identyfikacja i klasyfikacja kosztów jakości (studium przypadku) (<i>Ewa Malinowska</i>)	333
Rozdział 30. Ocena jakości usług (studium przypadku) (<i>Ewa Malinowska</i>)	343
Rozdział 31. Trendy w konsumpcji żywności (<i>Małgorzata Z. Wiśniewska</i>)	355
Rozdział 32. Zastosowanie metody Kano w ocenie cech jakości usług świadczonych przez dziekanat (<i>Małgorzata Z. Wiśniewska</i>)	365
Rozdział 33. Zasady wdrożenia systemu HACCP w placówce gastronomicznej (<i>Ewa Malinowska</i>)	373

INNOWACYJNE STUDIOWANIE NA SPECJALNOŚCI ZARZĄDZANIE ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA – WPROWADZENIE



Drodzy Studenci!

Oddajemy w Wasze ręce podręcznik do studiowania wybranych treści z zakresu problematyki mieszczącej się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, a także ekonomii i finansach. W szczególności dedykujemy tę książkę Studentom kierunku Zarządzanie, dokonującym wyboru specjalności naukowej, której merytoryczną opiekę sprawują pracownicy Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw. Jest to specjalność Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa.

W książce znajdziecie szereg zadań opartych na studiach przypadków, które będą wspierały proces realizacji ćwiczeń oraz laboratoriów komputerowych. Naszą intencją było dostarczenie Wam w możliwie atrakcyjnej i przystępnej formie praktycznych studiów przypadków, na podstawie których realizujemy proces dydaktyczny. Na początku każdego rozdziału podręcznika zamieszczony został kod QR, po zeskanowaniu którego otwiera się specjalnie utworzony katalog z materiałami do studiowania, zawartymi na stronie Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Podręcznik ten ma tym samym charakter interaktywny, a poprzez umieszczanie na serwerze UG nowych, stale aktualizowanych materiałów możecie w przystępny i wygodny dla siebie sposób zgłębiać podejmowaną na zajęciach problematykę.

W procesie dydaktycznym staramy się pokazywać Wam praktyczne przykłady, nierzadko opierając się na własnych doświadczeniach biznesowych i komercjalizacyjnych. Jako pracownicy naukowcy, w pełni oddani swojej pracy, dzielimy ją w zasadzie na trzy podstawowe rodzaje działalności. Po pierwsze, stale się rozwijamy i uczymy. W procesie awansu zawodowego, zdobywając kolejne stopnie i tytuły naukowe, dużą część naszej aktywności poświęcamy badaniom i publikacjom. To podstawowy, choć często niedostrzegany przez samych studentów element naszej codzienności. Po drugie, jesteśmy stale obecni zarówno w projektach naukowych (również na styku z biznesem), jak i *stricte* w pracach komercjalizacyjnych. Poprzez specjalnie do tego celu powołane jednostki biznesowe – w ramach struktury Uniwersytetu Gdańskiego*, realizujemy szereg prac wdrożeniowych, ekspertyz, a także zleceń na potrzeby praktyki gospodarczej. W ten sposób ciągle się rozwijamy, a zdobywając kolejne doświadczenia, jesteśmy w stanie dostarczać Wam aktualnych i praktycznych rozwiązań, ważnych z punktu widzenia Waszej aktywności zawodowej. I tu dotykamy trzeciej sfery naszej pracy na Uniwersytecie Gdańskim, jaką jest dydaktyka. Realizowana jest ona przez nas nie tylko na poziomie studiów licencjackich, magisterskich, ale także podyplomowych, doktoranckich i profilowanych (np. typu MBA). Prowadzimy również szkolenia skierowane do przedsiębiorstw, uczestniczymy w kongresach, konferencjach i dyskusjach w ramach sympozjów naukowo-gospodarczych. Naszą działalnością dydaktyczną i popularyzującą wyniki badań naukowych oddziałujemy na szeroko pojęte otoczenie społeczne Uniwersytetu Gdańskiego. Realizując tę trzecią misję naszej Uczelni, staramy się być obecni w życiu społecznym i gospodarczym nie tylko na poziomie regionalnym, ale także krajowym i międzynarodowym.

W Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw zatrudnionych jest dwunastu pracowników naukowo-dydaktycznych. Jesteśmy bardzo zgranym i wspierającym się w tych wszystkich aktywnościach zawodowych zespołem. Różnimy się jednak wzajemnie, czego przejawem jest szerokie spektrum specjalizacji, jakie każdy z nas w toku zdobywanych doświadczeń osiągnął. Pochodną tych specjalizacji są zróżnicowane studia przypadków, opracowane w kolejnych rozdziałach niniejszego podręcznika. Nie ma on tym samym w pełni homogenicznej struktury, gdyż każdy z nas będzie realizował na specjalności Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa inne przedmio-

* Nasze prace doradcze i consultingowe w głównej mierze opierają się na współpracy z biznesem za pośrednictwem: Centrum Analiz i Ekspertyz (CAiE) Uniwersytetu Gdańskiego, a także spółki celowej TechTransBalt Sp. z o.o. – powołanej do komercjalizacji efektów naukowych pracowników UG. Na styku z przemysłem współpracujemy również z biznesem za pośrednictwem Centrum Transferu Technologii Uniwersytetu Gdańskiego (CTT UG).

ty, których specyfika wynika zarówno z wykształconych metod, technik i narzędzi, jakie stosowane są w teorii nauk ekonomicznych, jak i z pragmatyzmu praktyki gospodarczej.

Wierzę, że podjęta przez nas inicjatywa napisania tego innowacyjnego podręcznika spotka się z Waszym zainteresowaniem, a poprzez jego specyficzną formę będziecie aktywnie i z zainteresowaniem uczestniczyli w zajęciach.

Prawdziwe studiowanie to nieustanny proces zdobywania wiedzy. To wykształcenie w nas samych przyzwyczajenia do czytania, dyskusji i polemiki. Studiowanie poszerza nasze horyzonty, sprawia, że potrafimy krytycznie oceniać otaczającą nas rzeczywistość. Wiedza wsparta intuicją staje się niezwykle cennym atrybutem współczesnego człowieka, w tym w szczególności również i menedżera. Intuicja ta jednak opiera się na wcześniejszych doświadczeniach. Już na poziomie studiów inicjujemy zatem doskonalenie w nas samych rozumowania opartego na indukcji, czyli na „wnioskowaniu poprzez przypadki”. Im więcej z nich zrealizujemy, tym wyższa będzie Wasza pozycja na rynku pracy, wynikająca bezpośrednio tak z posiadanej wiedzy, jak i nabytych podczas studiów umiejętności i kompetencji społecznych.

Paweł Antonowicz

Renata Płoska*

ROZDZIAŁ 1

ZASOBY – ZNACZENIE I KLASYFIKACJA



WSTĘP

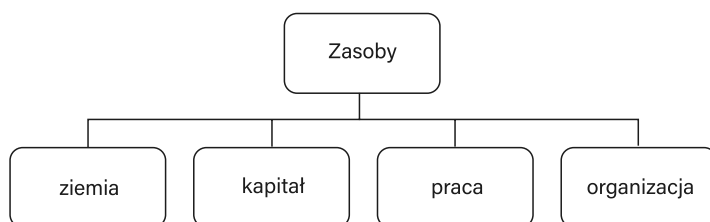
Funkcjonowanie przedsiębiorstwa wiąże się z wykorzystywaniem różnego rodzaju zasobów, rozumianych jako zbiór rozmaitych elementów, które są wykorzystywane w realizowanych przez przedsiębiorstwo procesach, głównie związanych z wytwarzaniem produktów i świadczeniem usług [Lichtarski red., 2001, s. 99]. Możemy też powiedzieć, że **zasoby** to wszystko to, co dane przedsiębiorstwo posiada lub wie i co daje mu możliwość wdrażania przyjętej strategii, której efektem ma być osiągnięcie określonych celów – zdobycie przewagi konkurencyjnej, poprawa wyników rynkowych i finansowych [Rokita, 2005, s. 139]. To, co przedsiębiorstwo posiada, nazywane jest **zasobami – aktywami**, natomiast to, co firma wie, przyjęło się nazywać **umiejętnościami**. Oba te zbiory we właściwy sposób połączone i wykorzystane tworzą **kompetencje** przedsiębiorstwa [Obłój, 2014, s. 91–92].

Zasoby to niezwykle złożona kategoria, na którą składają się elementy o bardzo zróżnicowanym charakterze, co nie pozostaje bez wpływu na sposób zarządzania nimi. W zrozumieniu tej złożoności i różnorodności mogą nam pomóc różnego rodzaju klasyfikacje zasobów, które zwracają uwagę na ich rozmaite cechy. Wiedza ta może być przydatna w różnych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem, a zwłaszcza w działaniach wpisujących się w szeroko rozumiane zarządzanie strategiczne.

* Dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, renata.ploska@ug.edu.pl

1. WPROWADZENIE TEORETYCZNE

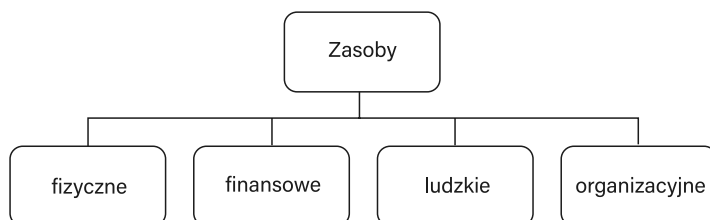
Najbardziej klasyczne klasyfikacje zasobów, często nazywanych przez nie czynnikami produkcji, wyróżniają trzy kategorie: **ziemię** (zasoby naturalne), **kapitał** oraz **pracę** (zasoby ludzkie) [Engelhardt red., 2009, s. 47]. Z czasem zostały one uzupełnione o zasób czwarty, nazywany **organizacją** [Giza, 2007, s. 272–273], a niekiedy również technologią [Kamerschen, McKenzie, Nardinelli, 1991, s. 6], która oznacza umiejętność właściwego wykorzystania pozostałych zasobów. Podział ten przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa – wariant I

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Giza, 2007, s. 272–273].

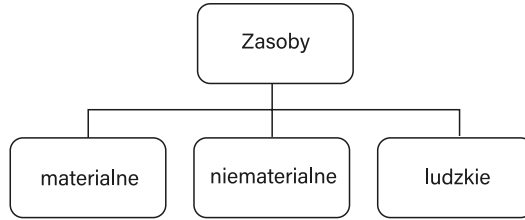
Inny, spotykany w literaturze podział zasobów dzieli je na: **fizyczne** (surowce, budynki, maszyny itp.), **finansowe**, **ludzkie** i **organizacyjne** (np. struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, relacje) [Godziszewski, 2001, s. 64] (rys. 2).



Rysunek 2. Klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa – wariant II

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Godziszewski, 2001, s. 64].

Obecnie najczęściej spotkamy się z rozróżnieniem na **zasoby materialne** i **niefizyczne**, uzupełnione zazwyczaj o **zasoby ludzkie** [Grant, 1995, s. 121–126; Marek, Białasiewicz red., 2011, s. 128–129] (rys. 3).

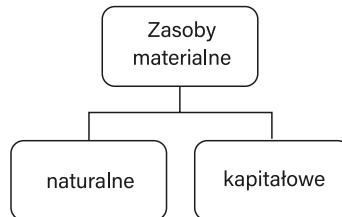


Rysunek 3. Klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa – wariant III

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Grant, 1995, s. 121-126].

Zasoby materialne charakteryzują się tym, że są łatwiejsze do rozpoznania, głównie ze względu na to, że mają pewną konkretną, materialną i widzialną postać oraz zazwyczaj ujęte są w ewidencji przedsiębiorstwa [Beyer, 2010, s. 172]. Zasoby te obejmują elementy majątku przedsiębiorstwa [Godziszewski *et al.*, 2011, s. 189], dlatego też w odniesieniu do nich często pojawia się termin „majątek materialny”.

Zasoby materialne bywają różnie klasyfikowane. I tak, według jednej z koncepcji zawierają one w sobie **zasoby naturalne** i **kapitałowe** [Czerniachowicz, 2012, s. 440] (rys. 4).



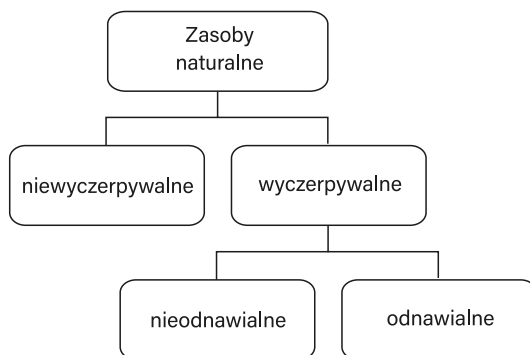
Rysunek 4. Klasyfikacja zasobów materialnych – wariant I

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Czerniachowicz, 2012, s. 440].

Zasoby naturalne to te dostarczane nam przez naturę, co w dzisiejszych czasach, gdy przywiązujemy ogromną wagę do ochrony środowiska, każe nam zwracać uwagę na ich racjonalne wykorzystanie. W tym kontekście cenne jest podejście do ich klasyfikacji, oparte na kryteriach wyczerpywalności i odnawialności. I tak, zasoby naturalne dzielą się na **niewyczerpywalne**, a więc takie, których wykorzystywanie przez człowieka w różnego rodzaju procesach nie pociąga za sobą ryzyka ich zredukowania czy wyeliminowania (np. energia słoneczna, energia wiatrowa), oraz **wyczerpywalne**, w przypadku których istnieje niebezpieczeństwo ich wyeksploatowania i w konsekwencji nawet zniknięcia [Dobrzańska, Dobrzański, Kiełczewski,

2008, s. 27]. Te drugie są przedmiotem zainteresowania koncepcji zrównoważonej gospodarki. Mówiąc o **zrównoważonym systemie gospodarczym**, czy szerzej: społeczno-gospodarczym, mamy na myśli taki jego model, który będzie umożliwił realizację celów ekonomicznych i społecznych, przy jednoczesnym uwzględnieniu potrzeb związanych z ochroną środowiska i jego zasobów. Taki model gospodarowania stwarza warunki do zaspokajania potrzeb obecnych pokoleń, nie ograniczając przy tym takich możliwości przyszłym pokoleniom [Skowroński, 2006, s. 51]. W obszarze zainteresowania koncepcji zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego znalazły się zarówno zasoby wyczerpywalne, w przypadku których nie możemy mówić o możliwości ich odtworzenia (**nieodnawialne**), jak i te, które można, w stosunkowo niedługim czasie, zregenerować i przywrócić (**odnawialne**). W tej pierwszej grupie znajdują się przede wszystkim różnego rodzaju zasoby mineralne i kopalne surowce energetyczne, natomiast w kategorii zasobów odnawialnych mieszczą się takie komponenty środowiska naturalnego, jak rośliny, zwierzęta, woda czy powietrze [Dobrzańska, Dobrzański, Kiełczewski, 2008, s. 28] (rys. 5). Inny podział zasobów naturalnych mówi o istnieniu **materii żywej** (rośliny, zwierzęta), **materii nieożywionej** (powietrze, woda, minerały) oraz **energii** [Engelhardt red., 2009, s. 49–50].

Drugi, według omawianej klasyfikacji, komponent majątku materialnego – **zasoby kapitałowe** – obejmuje składniki **rzeczowe** (np. budynki, maszyny, narzędzia, materiały) oraz **finansowe** [Engelhardt red., 2009, s. 47].

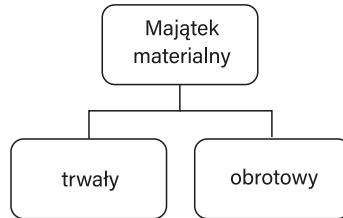


Rysunek 5. Klasyfikacja zasobów naturalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Dobrzańska, Dobrzański, Kiełczewski, 2008, s. 28].

Na **zasoby materialne (majątek materialny)** przedsiębiorstwa możemy też spojrzeć przez pryzmat okresu ich użytkowania i zużycia w procesie wytwarzania. Te jego elementy, których zakładany okres użytkowania przekracza 12 miesięcy, któ-

rych zużycie następuje stopniowo i które mogą być wykorzystywane w wielu cyklach wytwórczych, nazywamy **majątkiem trwałym**. Zasoby materialne, których zakładany okres użytkowania jest krótszy niż rok i które zużywają się jednorazowo w trakcie jednego cyklu wytwórczego, to **majątek obrotowy** [Lichtarski red., 2001, s. 100] (rys. 6).



Rysunek 6. Klasyfikacja zasobów materialnych – wariant II

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Lichtarski red., 2001, s. 100].

Zasoby niematerialne, w odróżnieniu od materialnych, często nie mają określonej, namacalnej formy, a także zazwyczaj nie widać ich w ewidencji przedsiębiorstwa [Beyer, 2010, s. 172]. To sprawia, że trudniej się je identyfikuje i ocenia [Godziszewski *et al.*, 2011, s. 189]. Wśród tego rodzaju zasobów najczęściej pojawiają się takie elementy, jak: szeroko rozumiana wiedza, informacje, kultura organizacyjna, różnego rodzaju relacje (kapitał relacyjny) czy reputacja przedsiębiorstwa. Niektóre z nich (np. wiedza w postaci licencji, praw autorskich) mogą być prawnie chronione, natomiast inne (np. kultura organizacyjna czy relacje) już takiej ochronie zazwyczaj nie podlegają. Zwraca się uwagę, że część zasobów materialnych zlokalizowana jest wewnątrz przedsiębiorstwa (np. wiedza w postaci baz danych, kultura organizacyjna), ale są też zasoby niematerialne, które znajdują się, częściowo lub w całości, poza firmą (relacje, świadomość marki wśród klientów) [Pietruszka-Ortyl, 2008, s. 62–67; Godziszewski *et al.*, 2011, s. 189].

Obok wspomnianych zasobów materialnych i niematerialnych istnieją też **zasoby ludzkie**, obejmujące pracowników różnego szczebla, wraz z całym wachlarzem związanych z nimi cech. Uwzględniają one cechy fizyczne tych osób (w tym wiek, stan zdrowia), cechy charakteru, umiejętności i doświadczenie [Beyer, 2010, s. 172; Marek, Białasiewicz red., 2011, s. 131].

Choć podział zasobów na materialne, niematerialne i ludzkie jest dziś jednym z najpopularniejszych podejść do ich klasyfikacji, warto przyrzeć się jeszcze przynajmniej trzem innym.

Pierwszym jest podział zasobów na **widzialne** i **niewidzialne**. W pierwszej kategorii znajdują się zasoby materialne, ludzkie (w rozumieniu osób) oraz niektóre zasoby

niematerialne (np. struktura organizacyjna czy tzw. artefakty, tworzące kulturę organizacyjną). Drugą grupę stanowią zasadniczo zasoby niematerialne (np. wiedza, relacje, reputacja) [Godziszewski, 2001, s. 65; Stankiewicz, 2002, s. 102].

Drugi podział opiera się na kryterium własności, a dokładnie na **możliwości (lub nie) zdefiniowania prawa własności do zasobu**, co w praktyce może przekładać się na możliwości i zakres ich wykorzystywania. Zasoby, w stosunku do których istnieje możliwość jednoznacznego zdefiniowania prawa własności, umożliwiają pełne realizowanie wynikających z tego praw. Własność oznacza w tym przypadku możliwość obrotu (kupna, sprzedaży), wypożyczenia, podarowania, wykorzystywania w różnego rodzaju procesach, przekształcania, a nawet zniszczenia. Taki charakter mają głównie zasoby materialne i niektóre niematerialne. Drugą grupę stanowią zasoby, co do których nie możemy mówić o tradycyjnie rozumianym prawie własności, choć możemy je wykorzystywać w różnego rodzaju działaniach prowadzonych w przedsiębiorstwie. W tej kategorii mieszczą się głównie zasoby ludzkie oraz duża część zasobów niematerialnych [Godziszewski, 2001, s. 65; Stankiewicz, 2002, s. 109].

I na koniec klasyfikacja posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów z perspektywy stopnia, w jakim przyczyniają się one do budowania przewagi konkurencyjnej i konkurencyjności przedsiębiorstwa – taką właściwość mają zasoby o odpowiednich cechach, których najpopularniejszy zestaw zawiera **model VRIO**. Zgodnie z nim zasobami o znaczeniu strategicznym są zasoby cenne (*valuable*), rzadkie (*rare*), trudne do imitacji (zwłaszcza przez konkurentów) (*inimitable*) oraz dobrze zorganizowane, czyli wykorzystane (*organized*) [Barney, 1991]. Zastosowanie tego podejścia do oceny zasobów pozwala wskazać te **strategiczne** i tzw. **pozostałe**.

2. WYTYCZNE DO ZADANIA

Duże przedsiębiorstwo produkcyjne przygotowuje plan strategiczny na najbliższe 5 lat. Jednym z elementów tego planu ma być analiza zasobów, będących w dyspozycji przedsiębiorstwa. Zadanie to zostało powierzone specjalnie powołanemu zespołowi, którego jesteś członkiem. W ramach przeprowadzanej analizy zespół ma dokonać klasyfikacji wskazanych zasobów w oparciu o trzy kryteria klasyfikacyjne: widzialność zasobu (widzialny, niewidzialny), prawo własności (zdefiniowane, niezdefiniowane) oraz charakter (materialny – z podziałem na rzeczowy i finansowy, oraz niematerialny i ludzki) (wzór – tabl. 1). Wskazanie właściwego dla danego zasobu wariantu danego kryterium odbywa się poprzez wstawienie znaku x do odpowiedniej kolumny.

Tablica 1. Klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa

Zasób	Widzialność		Prawo własności		Charakter zasobu			
	widzialny	niewidzialny	zdefiniowane	niezdefiniowane	materialny		ludzki	niematerialny
					rzeczowy	finansowy		

Źródło: opracowanie własne.

Zwróć uwagę, że w przypadku niektórych zasobów może się okazać, iż są one częściowo widzialne, a częściowo niewidzialne – w takiej sytuacji należy wskazać obie te cechy.

PODSUMOWANIE

Biorąc pod uwagę, jak ważną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej i konkurencyjności przedsiębiorstwa odgrywają zasoby, niezwykle istotna staje się umiejętność zarządzania tym potencjałem. Trudno wyobrazić sobie dobre i efektywne zarządzanie zasobami bez zrozumienia ich różnorodności i specyfiki, w czym z pewnością pomoże znajomość różnych sposobów klasyfikacji zasobów, które nie są niczym innym jak uporządkowaną analizą tych zasobów w oparciu o różne kryteria.

Zaprezentowane w rozdziale wybrane klasyfikacje zasobów można wykorzystać na potrzeby różnego rodzaju procesów analizowania, planowania i podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie, w tym tworzenia strategii. Zarówno część teoretyczna rozdziału, jak i ta praktyczna (zadanie) mogą posłużyć do uporządkowania wiedzy w ramach takich przedmiotów, jak: zarządzanie strategiczne, podstawy nauki o przedsiębiorstwie, zarządzanie przedsiębiorstwem.

BIBLIOGRAFIA

- Barney J.B., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, no. 17.
- Beyer K., 2010, *Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa: koncepcje i modele zarządzania*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 17.
- Czerniachowicz B., 2012, *Zasoby i ich znaczenie w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 51.
- Dobrzańska B., Dobrzański G., Kiełczewski D., 2008, *Ochrona środowiska przyrodniczego*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Engelhardt J. (red.), 2009, *Współczesne przedsiębiorstwo*, Warszawa: CeDeWu.
- Giza W., 2007, *Problem funkcjonalnego podziału dochodu w gospodarce opartej na wiedzy. Perspektywa historii myśli ekonomicznej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 10.
- Godziszewski B., 2001, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Toruń: Wydawnictwo UMK.
- Godziszewski B., Stankiewicz M.J., Haffer M., Sudół S., 2011, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, Warszawa: PWE.
- Grant R.M., 1995, *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 2nd Edition, Oxford: Blackwell Publishers.
- Kamerschen D.R., McKenzie R.B., Nardinelli C., 1991, *Ekonomia*, tłum. P. Kuropatwiński, Gdańsk: Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”.
- Lichtarski J. (red.), 2001, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Marek S., Białasiewicz M. (red.), 2011, *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Warszawa: PWE.
- Obłój K., 2014, *Strategia organizacji*, Warszawa: PWE.
- Pietruszka-Ortyl A., 2008, *Specyfika niematerialnych zasobów organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 765.
- Rokita J., 2005, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa: PWE.
- Skowroński A., 2006, *Zrównoważony rozwój perspektywą dalszego postępu cywilizacyjnego*, „Problemy Ekorozwoju”, nr 2.
- Stankiewicz M.J., 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.

Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa (ZRP) stanowi jeden z ważniejszych nurtów badawczych, które są podejmowane zarówno w pracy naukowej, jak i dydaktycznej przez pracowników Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Nasze wieloletnie doświadczenia w tym zakresie zaowocowały utworzeniem specjalności dydaktycznej o tej właśnie nazwie. Specjalność ta znajduje się obecnie w ofercie dydaktycznej na kierunku Zarządzanie.

Nasze doświadczenia w pracy dydaktycznej, przede wszystkim na różnych wydziałach Uniwersytetu Gdańskiego, ze studentami różnych specjalności, pozwoliły określić katalog potrzeb, na który odpowiedzią jest projekt stworzenia zunifikowanego, łatwo dostępnego pakietu materiałów dydaktycznych, przeznaczonego dla studentów tych wydziałów, jak również wszystkich nauczycieli akademickich prowadzących zajęcia z obszaru zarządzania przedsiębiorstwem. Inicjatywa ta wpisuje się w strategiczne cele rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego. Ma to w szczególności odniesienie do tzw. trzeciej misji UG, związanej z budowaniem perspektywicznych relacji z otoczeniem zewnętrznym, w tym m.in. pracodawcami i jednostkami samorządu terytorialnego.

W celu zapewnienia studentom wszechstronnego dostępu do wiedzy zawarte w niniejszym podręczniku materiały dydaktyczne zostały powiązane z alfanumerycznymi kodami QR. Działanie to jest odpowiedzią na zmieniające się warunki życia i pracy młodego pokolenia. Kody alfanumeryczne stały się ogólnosięciowym medium przepływu informacji w cyfrowej gospodarce i włączenie ich w proces edukacyjny implikuje możliwość przeniesienia wiedzy zawartej w podręczniku na szerokie spektrum urządzeń mobilnych. Przesunięcie punktu ciężkości czerpania wiedzy z formy jednowymiarowej (lektura książki) na wariant wielowymiarowy (lektura ze wsparciem multimedialnym) stanowi zatem niezbędną odpowiedź na zmiany zachodzące w specyfice procesu naukowego w XXI wieku.

