

# Spis treści

Wstęp .....	7
<b>I. Pojęcie przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy .....</b>	<b>11</b>
1. Definiowanie pojęcia przedsiębiorcy ( <i>Grzegorz Jokiel</i> ) .....	13
2. Istota i cele przedsiębiorstwa ( <i>Grzegorz Jokiel</i> ) .....	17
3. Wyróżniki przedsiębiorstwa ( <i>Mirosław Moroz</i> ) .....	22
4. Procesowe ujęcie istoty przedsiębiorstwa ( <i>Grzegorz Jokiel</i> ) .....	27
<b>II. Wybór formy prawno-organizacyjnej przedsiębiorstwa .....</b>	<b>31</b>
1. Kryteria wyboru formy prawno-organizacyjnej przedsiębiorstwa ( <i>Anna Marciszewska</i> ) .....	33
2. Kryteria wyboru formy prawno-organizacyjnej ( <i>Małgorzata Trenkner</i> ) .....	38
3. Wybór formy prawno-organizacyjnej w momencie tworzenia nowego przedsiębiorstwa ( <i>Grzegorz Jokiel</i> ) .....	43
4. Wybór formy prawno-organizacyjnej w momencie łączenia przedsiębiorstw ( <i>Grzegorz Jokiel</i> ) .....	47
5. Zakładanie jednoosobowej działalności gospodarczej przez osobę fizyczną ( <i>Grzegorz Jokiel</i> ) .....	51
<b>III. Zasoby przedsiębiorstwa – ich pozyskiwanie i racjonalne wykorzystywanie .....</b>	<b>55</b>
1. Gospodarowanie majątkiem trwałym – alternatywne sposoby pozyskiwania środków trwałych ( <i>Grzegorz Jokiel</i> ) .....	57
2. Gospodarowanie majątkiem trwałym – pozyskiwanie kapitału na środki trwałe ( <i>Renata Brajer-Marczak, Anna Marciszewska</i> ) .....	63
3. Gospodarowanie majątkiem obrotowym – ustalanie warunków dostaw ( <i>Grzegorz Jokiel</i> ) .....	68
4. Gospodarowanie majątkiem obrotowym – planowanie i organizacja zaopatrzenia materiałowego ( <i>Grzegorz Jokiel</i> ) .....	76
5. Gospodarowanie majątkiem obrotowym – planowanie potrzeb materiałowych, zapasów, należności, środków pieniężnych i zobowiązań ( <i>Piotr Szymański</i> ) .....	83
6. Identyfikacja kapitału intelektualnego na przykładzie fabryki kosmetyków ( <i>Dorota Teneta-Skwiercz</i> ) .....	89
7. Wycena kapitału intelektualnego ( <i>Dorota Teneta-Skwiercz</i> ) .....	96

<b>IV. Zakres działalności przedsiębiorstwa i jego współpraca z otoczeniem</b>	<b>101</b>
1. Wybór rodzaju koncentracji działalności przedsiębiorstwa ( <i>Mirosław Moroz</i> )	103
2. Współpraca między przedsiębiorstwami ( <i>Mirosław Moroz</i> )	110
3. Partnerstwo publiczno-prywatne ( <i>Mirosław Moroz</i> )	115
<b>V. Wybrane funkcje zarządzania przedsiębiorstwem</b>	<b>121</b>
1. Planowanie operacyjne w przedsiębiorstwie ( <i>Renata Brajer-Marczak, Małgorzata Trenkner</i> )	123
2. Planowanie asortymentu produkcji ( <i>Renata Brajer-Marczak, Anna Marciszewska</i> )	131
3. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa ( <i>Renata Brajer-Marczak</i> )	136
4. Proces kontroli ( <i>Dominika Bąk-Grabowska</i> )	140
5. Kontrolowanie pracowników ( <i>Dominika Bąk-Grabowska</i> )	146
6. Wykorzystanie analizy prognozy rentowności do oceny efektywności ( <i>Piotr Szymański</i> )	150
7. Efektywność jako kryterium wyboru rozwiązania technicznego ( <i>Piotr Szymański</i> )	157
<b>VI. Zarządzanie w wymiarze strategicznym i operacyjnym (wykorzystanie nowoczesnych koncepcji zarządzania)</b>	<b>163</b>
1. <i>Business Process Reengineering</i> (BPR) jako koncepcja zarządzania w przedsiębiorstwie ( <i>Grzegorz Jokieli</i> )	165
2. Doskonalenie organizacji z wykorzystaniem koncepcji <i>lean management</i> ( <i>Katarzyna Puszko-Machowczyk</i> )	169
3. Zarządzanie jakością – zastosowanie wybranych instrumentów TQM ( <i>Katarzyna Puszko-Machowczyk</i> )	183
4. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa – wycena przedsiębiorstwa metodą dochodową ( <i>Piotr Szymański</i> )	187
5. Zarządzanie przedsiębiorstwem – gra symulacyjna ( <i>Piotr Szymański</i> )	195
<b>VII. Metody wspomagające wykorzystanie <i>case study</i></b>	<b>221</b>
1. Praca zespołowa ( <i>Dominika Bąk-Grabowska</i> )	223
2. Wybrane techniki heurystyczne do rozwiązywania problemów organizacyjnych ( <i>Grzegorz Jokieli</i> )	232
3. Autoprezentacja ( <i>Grzegorz Jokieli</i> )	239

## Wstęp

Pozytywne doświadczenia związane z wykorzystywaniem podręcznika pt. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Studium przypadków* wydane w 2002 roku z jednej strony oraz utrwalająca się w dydaktyce tendencja wykorzystywania metodyki analizy przypadku z drugiej strony skłoniły nas ponownie do przygotowania opracowania, które wychodząc naprzeciw rozszerzającemu się zapotrzebowaniu na uatrakcyjnianie zajęć, zapewnienia także bardziej aktywne zaangażowanie studentów. Bezpośrednia partycypacja studentów w rozwiązywaniu konkretnych sytuacji problemowych stwarza im warunki do aplikacji ich wiedzy i zdobywania określonych umiejętności praktycznych. Jednocześnie praca nad poszczególnymi przypadkami pozwala odkryć luki, które student powinien uzupełnić w procesie dalszego kształcenia bądź samodzielnie w procesie doskonalenia swoich umiejętności. Studium przypadku jest bowiem formą, która z definicji egzekwuje zdolność myślenia interdyscyplinarnego, pozwala na „praktyczne wykorzystanie posiadanej wiedzy w podejmowaniu decyzji na szczeblu mikroekonomicznym”<sup>1</sup>.

Istotnym argumentem przemawiającym za stosowaniem metodyki studium przypadku jest narastająca potrzeba integrowania z konieczności „poszufladkowanej” w procesie dydaktycznym wiedzy o przedsiębiorstwie z rzeczywistą złożonością jego funkcjonowania, przez co możliwe staje się widzenie problemów w ich złożonym kontekście oraz lepsze zrozumienie mechanizmu działania, rozwoju i roli przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce.

Analiza przypadku jest metodą, która została już wielokrotnie sprawdzona. Szczególną użytecznością wykazuje się w nauczaniu prawa i medycyny, chociaż jej skuteczność w dydaktyce biznesu również została potwierdzona. Jej podstawowa wartość tkwi w tym, że „uczy się uczyć”, rozwija umiejętności myślenia zarówno krytycznego, jak i kreatywnego, pokazuje współzależności między zjawiskami, które są obecne w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw. Umożliwia także studentom budowanie zaufania do swoich predyspozycji, umiejętności oraz rozwijanie zdolności do współpracy, nawet w warunkach konkurencji. Jednocześnie pozwala uświadomić sobie, że nie ma „jedynie słusznych” rozwiązań, uniwersalnych reguł, które w każdej sytuacji są możliwe do bezwzględnego zastosowania i zawsze prowadzą do sukcesu, przez to analiza przypadku uczy także pokory i przestrzega przed niebezpiecznym w biznesie popadaniem w zadufanie. Metoda ta, osuwając studenta z realnymi warunkami działania, zwraca uwagę na potrzebę zindywidualizowania podejścia do rozwiązywania nawet typowych (ustrukturalizowanych) problemów

---

<sup>1</sup> Por. J.W. Wiktor, *Studium przypadku. Istota, funkcje i procedura analizy przypadku*, [w:] *Zarządzanie i przedsiębiorczość. Studia polskich przypadków*, red. J. Altkorn, PWN, Warszawa-Kraków 1996.

i konieczności doboru adekwatnych do sytuacji, zidentyfikowanych uwarunkowań narzędzi i rozwiązań.

Nasilająca się presja na przekształcanie się tradycyjnego przedsiębiorstwa w organizację samouczącą się powoduje, że przyswojenie sobie tej formy staje się koniecznym atrybutem, w który powinien być wyposażony absolwent wyższej uczelni.

Pomimo tak wielu zalet oraz korzyści z zastosowania metody studium przypadków wciąż niewiele jest opracowań, które stanowiłyby łatwo dostępną bazę do upowszechniania tej metody nauczania. Wiąże się to m.in. z pracochłonnością przygotowywania tego typu materiału do zajęć, potrzebą ich aktualizowania itp. Nie bez znaczenia jest tu także niechęć polskich firm do dzielenia się informacją, doświadczeniem, co można byłoby wykorzystywać jako podstawę do konstrukcji określonych przypadków.

W ostatnich kilku latach, niezależnie od możliwości sięgania do bogatych zbiorów prezentujących *case study* w literaturze obcojęzycznej, podejmowane były próby konstruowania studiów przypadku, które uwzględniały również specyfikę funkcjonowania gospodarki i przedsiębiorstw w Polsce. Ze względu na swoją przekrojowość wiążą się one z zapotrzebowaniem na szeroką wiedzę z zakresu prawa, finansów, marketingu, zarządzania itp., a ponadto realizacja pełnej procedury analizy tych przypadków wymaga odpowiednio długiego czasu, czego często nie można pogodzić z rygorami programu zajęć, nie zawsze zatem możliwe stają się adaptacja i wykorzystanie już istniejących opisów przypadków.

Niniejsze opracowanie stanowi próbę wyjścia także naprzeciw oczekiwaniom studentów nie w pełni jeszcze wyposażonych w narzędzia do zrjonalizowanego metodycznie wyboru rozwiązania określonej sytuacji problemowej, dopuszcza m.in. również wybór intuicyjny, niekoniecznie bezpośrednio uzależniony od wyników zastosowania istniejących już metod i instrumentów mających przecież swoje ograniczenia.

Struktura treści niniejszego opracowania wynika z dążenia do zapewnienia kompatybilności z podręcznikiem macierzystym, tj. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie* pod red. J. Lichtarskiego<sup>2</sup>. Pozwala ona na przekazanie treści podstawowych zawartych w następujących przedmiotach stanowiących obowiązujące minimum programowe na kierunku zarządzanie:

- nauka o organizacji,
- zarządzanie przedsiębiorstwem,
- koncepcje i metody zarządzania.

Tematyka przypadków obejmuje następujące zagadnienia:

- istotę kategorii przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy,
- dobór formy prawno-organizacyjnej i własnościowej,
- gospodarowanie zasobami przedsiębiorstwa,
- określanie zakresu przedmiotowego działalności oraz współpracy z otoczeniem,

<sup>2</sup> *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, AE, Wrocław 2007.

- realizację wybranych funkcji zarządzania i związanych z nimi instrumentów,
- wykorzystanie nowoczesnych koncepcji zarządzania dla osiągnięcia celów strategicznych i operacyjnych.

Prezentowany zbiór obejmuje 34 przypadki zróżnicowane pod względem zarówno treści i złożoności, jak i stopnia spełnienia wymogów dobrego *case study*<sup>3</sup>. Z reguły ich wykorzystanie wiąże się też z zastosowaniem formy pracy zespołowej. W stosunku do poprzedniego opracowania niniejsze zostało wzbogacone o tzw. wprowadzenie teoretyczne (na zasadzie krótkiego *teaching book* – czyli syntetycznej prezentacji treści dotyczącej danego zagadnienia i narzędzi stosowanych do rozwiązywania problemów w tym obszarze). Poglobiono także standaryzację części metodycznej prowadzenia zajęć z wykorzystaniem danego przypadku. Opracowanie wzbogacono także o metaprzypadki wspomagające stosowanie zaprezentowanych w zbiorze przypadków problemowych; ich wykorzystanie powinno przyczynić się do zapewnienia sprawnego przebiegu realizacji wybranych przypadków.

Adresatami niniejszego opracowania są głównie prowadzący zajęcia i studenci (również studiów podyplomowych) Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Ponieważ wydany przez Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego podręcznik znalazł uznanie wśród pracowników i studentów innych uczelni, mamy nadzieję, że jego uzupełnienie związane z realizacją zajęć ćwiczeniowych będzie stanowiło pomoc w prowadzeniu zajęć również poza naszą uczelnią.

W imieniu autorów  
*Grażyna Osbert-Pociecha*

---

<sup>3</sup> Por. M. Głowacka, M. Kocińska, *Mała metodologia „case study”*, „Przegląd Organizacji” 1995 nr 2, s. 24-27.