

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**271**

# Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka

Tom 1



Redaktorzy naukowi

**Adam Kopiński, Tomasz Słoński,  
Bożena Ryszawska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-219-2 (całość)**

**ISBN 978-83-7695-223-9 t. 1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>Abdul Nafea Al Zararee, Abdulrahman Al-Azzawi:</b> The impact of free cash flow on market value of firm.....	13
<b>Tomasz Berent, Sebastian Jasinowski:</b> Financial leverage puzzle – preliminary conclusions from literature review .....	22
<b>Michał Buszko:</b> Zarządzanie ryzykiem konwersji kapitału nieruchomości ( <i>equity release</i> ) .....	40
<b>Magdalena Bywalec:</b> Jakość portfela kredytów mieszkaniowych w Polsce w latach 2007-2011 .....	49
<b>Jolanta Ciak:</b> Model of public debt management institutions in Poland and the models functioning within the European Union .....	59
<b>Leszek Czapiewski, Jarosław Kubiak:</b> Syntetyczny miernik poziomu asymetrii informacji (SMAI) .....	68
<b>Anna Doś:</b> Low-carbon technologies investment decisions under uncertainty created by the carbon market.....	79
<b>Justyna Dyduch:</b> Ocena efektywności kosztowej inwestycji proekologicznych.....	88
<b>Ewa Dziawgo:</b> Analiza własności opcji <i>floored</i> .....	100
<b>Ryta Dziemianowicz:</b> Kryzys gospodarczy a polityka podatkowa w krajach UE.....	113
<b>Józefa Famielec:</b> Finansowanie zreformowanej gospodarki odpadami komunalnymi .....	123
<b>Anna Feruś:</b> The use of data envelopment analysis method for the estimation of companies' credit risk .....	133
<b>Joanna Fila:</b> Europejski instrument mikrofinansowy Progress wsparciem w obszarze mikrofinansów.....	144
<b>Sławomir Franek:</b> Ocena wiarygodności prognoz makroekonomicznych – doświadczenia paktu stabilności i wzrostu a wieloletnie planowanie budżetowe .....	152
<b>Paweł Galiński:</b> Produkty i usługi bankowe dla jednostek samorządu terytorialnego w Polsce.....	162
<b>Alina Gorczyńska, Izabela Jonek-Kowalska:</b> Kwity depozytowe jako źródło finansowania podmiotów gospodarczych w warunkach globalizacji rynków finansowych .....	172
<b>Jerzy Grabowiecki:</b> Financial structure and organization of <i>keiretsu</i> – Japanese business groups.....	181

<b>Sylwia Grenda:</b> Ryzyko cen transferowych w działalności przedsiębiorstw powiązanych .....	191
<b>Maria Magdalena Grzelak:</b> Ocena związków pomiędzy nakładami na działalność innowacyjną a konkurencyjnością przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce.....	202
<b>Agnieszka Jachowicz:</b> Finanse publiczne w Polsce w świetle paktu stabilności .....	214
<b>Agnieszka Janeta:</b> Rynkowe wskaźniki oceny stanu finansów publicznych na przykładzie wybranych krajów strefy euro .....	226
<b>Agnieszka Janeta:</b> Obligacje komunalne jako instrument finansowania rozwoju lokalnego i regionalnego.....	236
<b>Bogna Janik:</b> Efficiency of investment strategy of Socially Responsible Funds Calvert.....	247
<b>Anna Jarzębska:</b> Obszary zarządzania płynnością finansową w publicznej szkole wyższej .....	256
<b>Tomasz Jewartowski, Michał Kaldoński:</b> Struktura kapitału i dywersyfikacja działalności spółek rodzinnych notowanych na GPW .....	265
<b>Marta Kacprzyk, Rafał Wolski, Monika Bolek:</b> Analiza wpływu wskaźników płynności i rentowności na kształtowanie się ekonomicznej wartości dodanej na przykładzie spółek notowanych na GPW w Warszawie.....	279
<b>Arkadiusz Kijek:</b> Modelowanie ryzyka sektorowego przy zastosowaniu metody harmonicznej .....	289
<b>Anna Kobialka:</b> Analiza dochodów gmin województwa lubelskiego w latach 2004-2009.....	302
<b>Anna Korombel:</b> Zarządzanie ryzykiem w praktyce polskich przedsiębiorstw .....	313
<b>Anna Korzeniowska, Wojciech Misterek:</b> Znaczenie instytucji otoczenia biznesu we wdrażaniu innowacji MŚP.....	322
<b>Magdalena Kowalczyk:</b> Wykorzystanie narzędzi rachunkowości zarządczej w sektorze finansów publicznych.....	334
<b>Mirosław Kowalewski, Dominika Siemianowska:</b> Zarządzanie kosztami za pomocą zarządzania przez cele na przykładzie zakładu przetwórstwa mięsnego X .....	343
<b>Paweł Kowalik, Błażej Prus:</b> Analiza wyznaczania kwoty na wyrównanie dochodów w krajowych niemieckich systemach wyrównania finansowego na przykładzie 2011 roku.....	353
<b>Sylwester Kozak, Olga Teplova:</b> Covered bonds and RMBS as secured funding instruments for the real estate market in the EU.....	367
<b>Małgorzata Kożuch:</b> Preferencje podatkowe jako narzędzia subsydiowania przedsięwzięć ochrony środowiska .....	378
<b>Marzena Krawczyk:</b> Gotowość inwestycyjna determinantą pozyskiwania kapitału od aniołów biznesu .....	388

<b>Marzena Krawczyk:</b> Teoria hierarchii źródeł finansowania w praktyce innowacyjnych MŚP w Polsce .....	397
<b>Jarosław Kubiak:</b> Planowanie należności na podstawie cyklu ich rotacji określonego według zasady lifo oraz według wartości średniej .....	407
<b>Iwa Kuchciak:</b> <i>Crowdsourcing</i> w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa.....	418
<b>Marcin Kuzel:</b> Chińskie inwestycje bezpośrednie na świecie – skala, kierunki i motywy ekspansji zagranicznej .....	427
<b>Katarzyna Lewkowicz-Grzegorzczak:</b> Progresja podatkowa a redystrybucja dochodów .....	439
<b>Katarzyna Lisińska:</b> Struktura kapitałowa przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce, Niemczech i Portugalii .....	449
<b>Joanna Lizińska:</b> Problem doboru portfela porównawczego w długookresowej ewaluacji efektów kolejnych emisji akcji .....	459
<b>Bogdan Ludwiczak:</b> Wykorzystanie metody VaR w procesie pomiaru ryzyka.....	468
<b>Justyna Łukomska-Szarek:</b> Ocena zadłużenia jednostek samorządu terytorialnego w Polsce w latach 2004-2010.....	480
<b>Agnieszka Majewska:</b> Wykorzystanie opcji quanto w zarządzaniu ryzykiem pogodowym w przedsiębiorstwach sektora energetycznego.....	490
<b>Monika Marcinkowska:</b> Rachunkowość społeczna – czyli o pomiarze wyników przedsiębiorstw w kontekście oczekiwań interesariuszy .....	502

## Summaries

<b>Abdul Nafea Al Zararee:</b> Wpływ wolnych przepływów pieniężnych na wartość rynkową firmy .....	21
<b>Tomasz Berent, Sebastian Jasinowski:</b> Dźwignia finansowa – wstępne wnioski z przeglądu literatury.....	39
<b>Michał Buszko:</b> Risk management of real estate equity release .....	48
<b>Magdalena Bywalec:</b> The quality of the portfolio of housing loans in Poland in 2007-2011 .....	58
<b>Jolanta Ciak:</b> Model instytucji zarządzania długiem publicznym w Polsce na tle modeli funkcjonujących w Unii Europejskiej .....	67
<b>Leszek Czapiewski, Jarosław Kubiak:</b> Synthetic measure of the degree of information asymmetry .....	78
<b>Anna Doś:</b> Decyzje o inwestycjach w technologii obniżające emisję CO <sub>2</sub> w warunkach niepewności stwarzanej przez europejski system handlu emisjami.....	87
<b>Justyna Dyduch:</b> Assessment of cost effectiveness of proecological investments .....	99
<b>Ewa Dziawgo:</b> The analysis of the properties of floored options .....	112

<b>Ryta Dziemianowicz:</b> Economic crisis and tax policy in the EU countries ...	123
<b>Józefa Famielec:</b> Financing of reformed economy of municipal waste .....	132
<b>Anna Feruś:</b> Wykorzystanie metody granicznej analizy danych do oceny ryzyka kredytowego przedsiębiorstw .....	143
<b>Joanna Fila:</b> The European Progress Microfinance Facility as an example of the support in microfinance .....	151
<b>Sławomir Franek:</b> Credibility of macroeconomic forecasts – experiences of stability and growth pact and multi-year budgeting planning .....	161
<b>Paweł Galiński:</b> Banking products and services for local governments in Poland .....	171
<b>Alina Gorczyńska, Izabela Jonek-Kowalska:</b> Depositary receipts as a source of businesses entities financing in the conditions of globalization of financial markets .....	180
<b>Jerzy Grabowiecki:</b> Struktura finansowa i organizacja japońskich grup kapitałowych <i>keiretsu</i> .....	190
<b>Sylwia Grenda:</b> Transfer pricing risk in the activity of related companies ....	201
<b>Maria Magdalena Grzelak:</b> Assessment of relationship between outlays on innovation and competitiveness of food industry enterprises in Poland....	213
<b>Agnieszka Jachowicz:</b> Public finance in Poland in the perspective of the Stability and Growth Pact .....	225
<b>Agnieszka Janeta:</b> Market indicators assessing the state of public finances: the case of selected euro zone countries.....	235
<b>Agnieszka Janeta:</b> Municipal bonds as a financing instrument for local and regional development.....	246
<b>Bogna Janik:</b> Efektywność strategii inwestycyjnych funduszy społecznie odpowiedzialnych Calvert .....	255
<b>Anna Jarzębska:</b> Areas of liquidity management in public university .....	264
<b>Tomasz Jewartowski, Michał Kaldoński:</b> Capital structure and diversification of family firms listed on the Warsaw Stock Exchange .....	278
<b>Marta Kacprzyk, Rafał Wolski, Monika Bolek:</b> Liquidity and profitability ratios influence on economic value added basing on companies listed on the Warsaw Stock Exchange.....	288
<b>Arkadiusz Kijek:</b> Sector risk modelling by harmonic method .....	301
<b>Anna Kobiałka:</b> Analysis of revenue of Lublin Voivodeship communes in 2004-2009 .....	312
<b>Anna Korombel:</b> Risk management in practice of Polish companies.....	321
<b>Anna Korzeniowska, Wojciech Misterek:</b> The role of business environment institutions in implementing SMEs' innovations .....	333
<b>Magdalena Kowalczyk:</b> Using tools of managerial accounting in public finance sector .....	342

<b>Mirosław Kowalewski, Dominika Siemianowska:</b> Cost management conducted with the utilization of Management by Objectives on an example of meat processing plant.....	352
<b>Paweł Kowalik, Błażej Prus:</b> The analysis of determining the amount of the financial equalization in German's national financial equalization systems on the example of 2011 .....	366
<b>Sylwester Kozak, Olga Teplova:</b> Listy zastawne i RMBS jako bezpieczne instrumenty finansujące rynek nieruchomości w UE .....	377
<b>Małgorzata Kożuch:</b> Tax preferences as the instrument of subsidizing of ecological investments.....	387
<b>Marzena Krawczyk:</b> Investment readiness as a determinant for raising capital from business angels .....	396
<b>Marzena Krawczyk:</b> Theory of financing hierarchy in the practice of innovative SMEs in Poland.....	406
<b>Jarosław Kubiak:</b> The receivables level planning on the basis of cycle of rotation determined by the LIFO principles and by average value .....	417
<b>Iwa Kuchciak:</b> Crowdsourcing in the creation of bank company value .....	426
<b>Marcin Kuzel:</b> Chinese foreign direct investment in the world – scale, directions and determinants of international expansion .....	438
<b>Katarzyna Lewkowicz-Grzegorzcyk:</b> Tax progression vs. income redistribution.....	448
<b>Katarzyna Lisińska:</b> Capital structure of manufacturing companies in Poland, Germany and Portugal.....	458
<b>Joanna Lizińska:</b> The long-run abnormal stock returns after seasoned equity offerings and the choice of the reference portfolio .....	467
<b>Bogdan Ludwiczak:</b> The VAR approach in the risk measurement .....	479
<b>Justyna Łukomska-Szarek:</b> Assessment of debt of local self-government units in Poland in the years 2004-2010.....	489
<b>Agnieszka Majewska:</b> Weather risk management by using quanto options in enterprises of the energy sector.....	501
<b>Monika Marcinkowska:</b> “Social accounting” – or how to measure companies’ performance in the context of stakeholders’ expectations .....	525

**Mirosław Kowalewski, Dominika Siemianowska**

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

---

## ZARZĄDZANIE KOSZTAMI ZA POMOCĄ ZARZĄDZANIA PRZEZ CELE NA PRZYKŁADZIE ZAKŁADU PRZETWÓRSTWA MIĘSNEGO X

---

**Streszczenie:** Celem badań była ocena efektów zarządzania kosztami za pomocą zarządzania przez cele (ZPC) na przykładzie jednego z przedsiębiorstw branży mięsnej z województwa warmińsko-mazurskiego. Badania obejmowały lata 2008 i 2009. Głównym instrumentem zarządzania kosztami jest w badanym podmiocie zarządzanie przez cele. Dzięki zastosowaniu analizy pionowej określono cele wyznaczane do realizacji w różnych obszarach działalności, poziom ich realizacji, a w szczególności przyczyny oraz skutki sukcesów i porażek w zakresie osiągnięcia wyznaczonych celów kosztowych w latach 2008-2009. Mimo że badana jednostka stosuje tradycyjny system rachunku kosztów, jakim jest rachunek kosztów pełnych, to potrafi wdrażać instrumenty pozwalające skuteczniej planować i kontrolować koszty.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, zarządzanie kosztami, zarządzanie przez cele.

### 1. Wstęp

Wiele organizacji w dążeniu do realizacji planów wspomaga swoich pracowników w ustalaniu ich własnych celów działania. Jednym z instrumentów takiego wspomaganie jest proces noszący nazwę zarządzania przez cele (ZPC, *management by objectives* – MBO), w którym przełożony i jego podwładni wspólnie wyznaczają obiektywne cele do osiągnięcia i analizują uzyskane wyniki. ZPC opiera się na formalnej umowie między przełożonym i podwładnym, która dotyczy: celów do osiągnięcia przez podwładnego w danym okresie, planów, przez które zostaną one osiągnięte, przestrzeganych standardów oraz procedur analizowania uzyskanych wyników [Shermerhorn 2008, s. 168]. ZPC jest to proces grupowy, ciągły i dwukierunkowy, który doprowadza do konkretyzacji celów w kaskadowym procesie od góry do dołu całej organizacji. Ogólne cele organizacji przekłada się na konkretne cele każdego kolejnego szczebla – zakładów, działów, poszczególnych pracowników. W rezultacie cele danego szczebla wiążą się z celami bezpośrednio wyższego oraz bezpośrednio niższego szczebla [Piotrowski 2005, s. 710].



## 2. Istota i mechanizmy zarządzania przez cele

Cele powinny cechować się konkretnością, co oznacza, że powinny dotyczyć kluczowego wyniku, mającego postać zwięzłego opisu oczekiwanych osiągnięć. Poza tym powinny być wymierne, czyli mieć charakter ilościowy, oraz stanowić realne i możliwe do osiągnięcia wyzwanie. Przy każdym celu wyznacza się termin osiągnięcia wyników (np. 3 miesiące, 6 miesięcy lub rok). W ZPC narzucone przez przełożonego zadania zastępuje się celami ustalonymi z udziałem pracowników; kierownik wraz z podwładnymi wspólnie wyznacza i uzgadnia cele o wysokim priorytecie do osiągnięcia wraz z harmonogramem dochodzenia do nich i kryteriami, według których będzie się oceniać wyniki. Umożliwia to systematyczny udział ludzi w podejmowaniu decyzji dotyczących pracy i przyczynia się do ich upełnomocnienia i motywacji. W rezultacie dochodzi do integracji funkcji planowania i kontroli [Decenzo, Robbins 2002, s. 139].

P. Drucker [1994, s. 332] za ważny element zarządzania przez cele uznał ciągłą informację zwrotną o wynikach i celach, dzięki której następuje informowanie na bieżąco pracowników, tak aby mogli oni samodzielnie monitorować i korygować swoje działania. Dzięki temu dana osoba wie, czy poziom jej wysiłków jest wystarczający, czy też zachodzi potrzeba ich nasilenia. Może też skłonić pracownika do przyjęcia trudniejszego celu po osiągnięciu poprzedniego i wskazać sposoby zwiększania efektywności działań. W rezultacie może on sterować swoją własną wydajnością [Decenzo, Robbins 2002, s. 141]. Wyznaczone cele wskazują, jaką wydajność ma uzyskać jednostka organizacyjna, określają, w jaki sposób dany menedżer i jego jednostka mają pomóc innym w osiąganiu ich celów, oraz informują, jakiego wkładu w realizację swoich celów dany menedżer może oczekiwać ze strony innych jednostek [Drucker 1994, s. 331]. W ZPC można wyróżnić trzy rodzaje celów:

- cele dotyczące ulepszeń, które dokumentują zamierzone, konkretne ulepszenia wyników pod określonym względem (np. ograniczenie zwrotów jakościowych o 10%),
- cele dotyczące osobistego doskonalenia, które dotyczą działań na rzecz osobistego rozwoju, prowadzących do rozszerzenia wiedzy lub umiejętności zawodowych (np. nauka obsługi najnowszej wersji oprogramowania komputerowego),
- cele podtrzymania efektywności, w których określa się zamiar utrzymania wyników na dotychczasowym poziomie [Shermerhorn 2008, s. 168].

Ocena efektywności zarządzania przez cele jest zadaniem trudnym i złożonym. Wyznaczanie konkretnych, trudnoosiągalnych celów sprzyja poprawie efektywności funkcjonowania organizacji lub jej jednostek. Jeśli takie czynniki, jak umiejętności danej osoby i akceptacja celów, są niezmiennie, to przyjęcie trudniejszych celów prowadzi do większej efektywności. ZPC jest najskuteczniejsze, kiedy cele są na tyle trudne, że wymagają zwiększonego wysiłku [Piotrowski 2005, s. 711]. Nie wszyscy zgadzają się jednak z tym, że ustalanie konkretnych celów prowadzi do podwyższenia efektywności. W.E. Deming (twórca TQM) uznał, że konkretne, wąsko okreś-

lone cele mogą przynieść więcej szkód niż pożytku. Uważał, że pracownicy będą skupiać się na celach, na podstawie których będą oceniani, więc mogą kierować swoje wysiłki bardziej na wyniki ilościowe niż jakościowe. Ponadto pracownicy po osiągnięciu celu będą skłonni do zaniechania dalszych wysiłków, co w rezultacie doprowadzi do ograniczenia ich potencjału oraz zniechęci do ciągłego doskonalenia [Decenzo, Robbins 2002, s. 143].

Istota zarządzania przez cele opiera się na trzech podstawowych założeniach:

- cele wszystkich komórek organizacyjnych i wszystkich uczestników organizacji muszą być spójne oraz logicznie i strukturalnie powiązane,
- cele i wynikające z nich zadania muszą być realizowane z zaangażowaniem, co oznacza, że każdy pracownik odpowiedzialny za nie musi mieć odpowiednią motywację, która jest rezultatem wyraźnego uświadomienia sobie zadania, które ma być wykonane, i wyniku, jaki ma być osiągnięty,
- zrozumienie celu stanowi podstawę samodzielnego poszukiwania najlepszych sposobów jego realizacji [Piotrowski 2005, s. 710].

Jedną z najważniejszych korzyści ZPC jest to, że pracownik może kierować sobą i swoją pracą. W rezultacie zarządzanie przez dominację zostaje zastąpione zarządzaniem przez samokierowanie [Supernat 2005, s. 330]. Każdy kierownik jest swoistym łącznikiem, wchodząc w skład zespołu złożonego z podległych mu pracowników i zespołu opracowującego cele dla jednostki wyższego szczebla. Odpowiada za wkład swojej jednostki organizacyjnej w osiągnięcia większej jednostki organizacyjnej i, w ostateczności, na rzecz całej organizacji [Piotrowski 2005, s. 711]. W rezultacie cele kierownika wywodzą się z celów przedsiębiorstwa i określają jego wkład w osiągnięcie celów przedsiębiorstwa we wszystkich ważnych obszarach jego funkcjonowania. Zarządzanie przez cele zastępuje kontrolę zewnętrzną przez ściślejszą, dokładniejszą i skuteczniejszą kontrolę wewnętrzną [Supernat 2005, s. 330].

Pierwszy etap zarządzania przez cele polega na dokonaniu przez naczelne kierownictwo analizy misji organizacji i jej celów strategicznych oraz określeniu kluczowych obszarów działań, które przesądzą o sukcesie lub porażce organizacji. Następnie cele i konkretne zadania oraz kluczowe obszary działań są wyznaczane przez poszczególne wydziały organizacji oraz jednostki niższego rzędu. Ważny element stanowią systematyczna obserwacja i krytyczna analiza działań i wyników, dokonywane przez poszczególnych kierowników i kierownictwo organizacji w celu przezwyciężenia trudności w realizacji zamierzonych osiągnięć. Właściwie przeprowadzona analiza krytyczna umożliwia przygotowanie planów usprawnień. Raz w roku przeprowadza się całościowy przegląd wszystkich celów, zadań i ich realizacji w celu dokonania ogólnej oceny organizacji oraz każdego kierownika. Na tej podstawie są wyciągane wnioski dotyczące polityki płacowej i przydzielane nagrody za realizację celu [Piotrowski 2005, s. 712].

### 3. Zakres i metodyka badań

Celem badań była ocena efektów zarządzania kosztami za pomocą zarządzania przez cele na przykładzie jednego z przedsiębiorstw branży mięsnej z województwa warmińsko-mazurskiego. Badania obejmowały lata 2008 i 2009. Dzięki zastosowaniu analizy pionowej określono cele wyznaczane do realizacji w różnych obszarach działalności, poziom ich realizacji, a w szczególności przyczyny oraz skutki sukcesów i porażek w zakresie osiągnięcia wyznaczonych celów kosztowych w latach 2008-2009.

Kluczowym instrumentem, służącym w badanej jednostce do zarządzania kosztami, jest zarządzanie oparte na wyznaczaniu celów. Metoda ta z roku na rok ulega w badanej firmie pewnym modyfikacjom i ulepszeniom na podstawie doświadczeń z lat poprzednich. Wyznaczane cele są związane z podstawowymi aspektami działalności badanej jednostki.

Ponad połowę wszystkich celów wyznaczanych przez jednostkę stanowią cele dotyczące kosztów. Są one dzielone na dwie podstawowe grupy: koszty bezpośrednie oraz koszty pośrednie. W grupie kosztów bezpośrednich wyznaczanie celów odbywa się w zakresie kosztów surowca, kosztów robocizny bezpośredniej, materiałów do przetwórstwa oraz kosztów dystrybucji, zatem cele są ustalane dla każdego rodzaju kosztów bezpośrednich indywidualnie. Podobny sposób formułowania celów następuje w grupie kosztów pośrednich. Trzecią grupę celów stanowią cele związane z poprawą jakości, które dotyczą kosztów zwrotów jakościowych i handlowych.

### 4. Ustalenie i realizacja celów kosztowych w latach 2008 i 2009

Każdy cel jest w badanym przedsiębiorstwie formułowany w postaci wymiernej, jednocześnie jako wskaźnik procentowy i liczbowy. Wskaźnik liczbowy celu jest wyznaczony w wartości minimalnej, optymalnej i maksymalnej w stosunku do jego wykonania w roku poprzednim. Znaczenie każdego celu określono w postaci wagi wyrażonej procentowo (tab. 1 i 2). W ramach realizacji każdego celu przewiduje się roczne wielkości oszczędności, które są następnie porównywane z rzeczywistym poziomem oszczędności. Pomiar wskaźników celu następuje w trybie miesięcznym, a na koniec roku obrotowego jest dokonywane rozliczanie celów, polegające na ocenie ich realizacji w ujęciu procentowym.

Wdrażanie koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem na podstawie celów rozpoczęto w 2008 r. Na podstawie tab. 1 można stwierdzić, że w 2008 r. największe znaczenie wśród wyznaczonych przez badaną jednostkę celów miały te, które dotyczyły redukcji kosztów pośrednich (nadano im wagę 20% i utrzymano ją w roku następnym). Cele związane ze zmniejszeniem zwrotów jakościowych i handlowych, zarówno w 2008 r., jak i 2009 r., miały wagę 15%. Cele związane ze zmniejsz-

szeniem kosztów bezpośrednich otrzymały w 2008 r. wagę 0%, ponieważ uznano, że oszczędności w tej grupie celów powinny być najłatwiejsze do osiągnięcia. Waga celów z zakresu kosztów bezpośrednich została zrównana z wagą celów związanych z redukcją kosztów pośrednich dopiero w 2009 r.

**Tabela 1.** Cele przedsiębiorstwa w zakresie kosztów i ich wykonanie w 2008 r.

CEL	Waga celu	Wykonanie w 2007 r.	Plan 2008 r.	Wskaźnik realizacji celu			Wykonanie w 2008 r.	Wykonanie/plan w 2008 r.
				minimalny	optymalny	maksymalny		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>KOSZTY BEZPOŚREDNIE</b>	0%							
<b>I. KOSZT SUROWCA</b>								
1. Wzrost uzysku elementów podstawowych wieprzowiny o 0,46% w stosunku do uzysku bazowego (II-III'07)		0,54%	1,00%	0,60%	1,00%	1,25%	2,67%	267,03%
2. Wzrost uzysku elementów podstawowych wołowiny o 1,7% w stosunku do uzysku bazowego (I-III'07)		-2,20%	-0,50%	-0,70%	-0,50%	-0,38%	0,48%	104,00%
3. Zmniejszyć koszt surowca w przetwórstwie o 0,90% w stosunku do normy bazowej (IV'07)		0,05%	0,90%	0,54%	0,90%	1,13%	0,83%	91,75%
4. Zmniejszyć ilość braków w procesie przetw. o 25% w stosunku do normy bazowej (IV'07)		-3,19%	25,00%	15,00%	25,00%	31,25%	19,20%	76,82%
<b>II. MATERIAŁY DO PRZETWÓRSTWA [PLN/100 kg sprzedaży produktów przetworzonych]</b>								
1. Poprawa wydajności materiałów pomocn. o 1%		166,00	161,25	3,54	4,75	6,21	-1,44	0,00%
<b>III. NAKŁADY ROBOCIZNY BEZPOŚREDNIEJ [rbh/100 kg produkcji]</b>								
1. Poprawa wykorzystania siły roboczej w produkcji mięsa		2,12	2,11	0,01	0,01	0,01	0,15	1526,60%
2. Poprawa wykorzystania siły roboczej w przetwórstwie		4,02	3,92	0,06	0,10	0,12	0,26	269,08%
<b>IV. KOSZTY DYSTRYBUCJI [PLN/100 kg sprzedaży]</b>								
I. Zmniejszyć koszty ekspedycji i składowania		16,59	13,77	1,69	2,82	3,52	4,01	142,49%
II. Zmniejszenie kosztu dostaw do klienta		30,37	30,27	0,06	0,10	0,13	3,40	3290,08%
<b>KOSZTY POŚREDNIE [PLN/100 kg sprzedaży]</b>								
I. Koszty ogólnoadministracyjne		18,80	15,10	2,22	3,70	4,63	2,36	63,71%
II. Koszty pośrednie produkcji		8,99	8,67	0,19	0,32	0,40	0,63	197,21%

Tabela 1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
III. Media		33,00	30,00	1,80	3,00	3,75	3,09	103,08%
IV. Koszty utrzymania ruchu		25,97	23,09	1,73	2,88	3,60	6,97	242,10%
V. Koszty utrzymania czystości		6,60	6,55	0,03	0,05	0,06	0,56	1126,15%
VI. Inne koszty pośrednie		20,77	17,84	1,76	2,93	3,66	2,35	80,12%
JAKOŚĆ [% zwrotów do ilości sprzedaży]	15%							
I. Zmniejszenie zwrotów handlowych		0,60%	0,42%	0,11%	0,18%	0,23%	0,14%	80,36%
II. Zmniejszenie zwrotów jakościowych		0,46%	0,32%	0,08%	0,14%	0,18%	0,20%	146,35%
INNE KOSZTY [PLN]								
I. Wylimitowanie kosztów związanych z obsługą zbieżnego majątku		0,00	158,73	95,24	158,73	198,41	0,00	0,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

W 2009 r. celem dotyczącym kosztów dystrybucji i celem finansowym, których wagi nie określono w 2008 r., nadano wagę 10% (tab. 2).

Tabela 2. Cele przedsiębiorstwa w zakresie kosztów i ich wykonanie w 2009 r.

CEL	Waga celu	Wykonanie w 2008 r.	Plan w 2009 r.	Wskaźnik realizacji celu			Wykonanie w 2009 r.	Wykonanie/plan w 2009 r.
				minimalny	optymalny	maksymalny		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
KOSZTY BEZPOŚREDNIE	20%							
I. KOSZT SUROWCA								
1. Wzrost uzysku elementów podst. wieprzowiny o 0,5% w stosunku do rzeczywistego uzysku z 2008 r.		2,67%	3,17%	1,90%	3,17%	3,96%	2,96%	93,25%
2. Wzrost uzysku elementów podstawowych z zadów wołowych o 0,5% w stosunku do rzeczywistego uzysku z 2008 r.		-2,10%	-1,57%	-2,20%	-1,57%	-1,18%	1,42%	110,56%
3. Wzrost wydajności w przetwórstwie o 0,12% w stosunku do rzeczywistego wskaźnika z 2008 r.		0,49%	0,61%	0,36%	0,61%	0,76%	0,27%	43,96%
II. MATERIAŁY POMOCNICZE – zmniejszenie o 50% ponadnormatywnej straty na nadziewaniu i konfekcjonowaniu wędlin [PLN]		-299,74	-150,00	-210,00	-150,00	-112,50	-1 082,15	0,00%
III. NAKŁADY ROBOCIZNY BEZPOŚREDNIEJ [rbh/100 kg prod.]		2,87	2,49	0,22	0,37	0,47	2,62	95,07%

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Wzrost wydajności robocizny bezpośr. w produkcji mięsa o 15% wieprzowina		1,97	1,71	0,15	0,26	0,32	1,75	97,54%
wołowina		1,45	1,24	0,13	0,22	0,27	1,69	0,00%
2. Wzrost wydajności robocizny bezpośr. w przetwórstwie o 15%		3,76	3,27	0,29	0,49	0,61	3,23	101,09%
IV. KOSZTY DYSTRYBUCJI [PLN/100 kg sprzedaży]	10%							
1. Zmniejszenie kosztów ekspedycji i składowania o 3,6%		12,57	12,12	0,27	0,45	0,57	11,92	101,64%
2. Zmniejszenie kosztu dostaw do klienta o 3,6% [PLN/100 kg sprzedaży krajowej]		34,26	33,03	0,74	1,23	1,54	32,63	101,23%
KOSZTY POŚREDNIE	20%							
I. Koszty ogólnoadministracyjne zmniejszyć o 7,5%		5 088	4 706	229	382	477	4 563	103,15%
II. Koszty pośrednie produkcji zmniejszyć o 2% [PLN/100 kg sprzedaży]		8,36	8,19	0,10	0,17	0,21	8,93	0,00%
III. Media (5% mniej):								
gaz [m <sup>3</sup> /tona sprzedaży]		113,50	107,83	3,41	5,68	7,09	103,52	104,16%
woda [m <sup>3</sup> /tona sprzedaży]		13,77	13,08	0,41	0,69	0,86	12,63	103,56%
ścieki [m <sup>3</sup> /tona sprzedaży]		10,54	10,01	0,32	0,53	0,66	9,63	103,92%
Energia elektryczna [MWh/tona sprzedaży]		0,53	0,50	0,02	0,03	0,03	0,48	104,18%
IV. Koszty utrzymania ruchu – utrzymać na poziomie 2008 [PLN]		7 690	7 690	0	0	0	7 504	102,47%
V. Koszty utrzymania czystości – utrzymać na poziomie 2008 [PLN/100 kg sprzedaży]		6,04	6,04	0,00	0,00	0,00	7,03	0,00%
VI. Inne koszty pośrednie – utrzymać na poziomie 2008 [PLN]		7 569	7 569	0	0	0	6 928	109,25%
JAKOŚĆ [% zwrotów do ilości sprzedaży]	15%							
I. Zmniejszenie zwrotów handlowych o 15%		0,45%	0,38%	0,04%	0,07%	0,08%	0,42%	90,88%
II. Zmniejszenie zwrotów jakościowych o 15%		0,25%	0,22%	0,02%	0,04%	0,05%	0,21%	102,32%
CELE FINANSOWE	10%							
I. Wyeliminowanie kosztów związanych z obsługą zbędnego majątku (dzierżawa bądź sprzedaż) [tys. PLN]								0,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

Z tabeli 1 wynika, że w 2008 r. większość (63%) wyznaczonych przez badany podmiot celów została w pełni zrealizowana. Osiągnięte wskaźniki celu w większości przypadków były często wyższe niż wskaźniki planowane, co oznaczało uzyskanie oszczędności na poziomie wyższym, niż zakładano. W największym stopniu

zrealizowano cel dotyczący zmniejszenia kosztów dostaw do klienta. Częściowo osiągniętych (realizacja nie przekroczyła 100%) zostało 23% założonych celów. Tylko 2 cele spośród 19 wyznaczonych (11%) nie zostały zrealizowane; dotyczyły one poprawy wydajności materiałów pomocniczych do przetwórstwa oraz wyeliminowania kosztów związanych z obsługą zbędnego majątku.

**Tabela 3.** Oszczędności kosztów przedsiębiorstwa w wyniku realizacji założonych celów w latach 2008-2009

Koszty	2008			2009		
	Roczne oszczędności (tys. zł)					
	planowane	rzeczywiste	różnica (rzecz.-plan.)	planowane	rzeczywiste	różnica (rzecz.-plan.)
1. Koszt surowca	4 097,99	6 399,95	2 301,96	2 668,82	3 338,16	669,34
2. Materiały do przetwórstwa	296,45	-1 480,87	-1 777,32	150,00	-782,42	-932,42
3. Koszt robocizny bezpośredniej	375,85	1 365,09	989,24	2 990,72	5 162,67	2 171,95
4. Koszty dystrybucji	1 190,00	3 000,25	1 810,25	627,21	879,91	252,70
• koszty ekspedycji i składowania	1 150,00	1 625,05	475,05	199,63	295,48	95,85
• koszty dostaw do klienta	40,00	1 375,20	1 335,20	427,58	584,43	156,85
5. Koszty pośrednie	5 125,00	6 461,51	1 336,51	694,63	1 527,39	832,76
• koszty ogólnoadministracyjne	1 500,00	954,07	-545,93	382	525	143,00
• koszty produkcji	130,00	255,44	125,44	73,74	-259,56	-333,30
• media	1 220,00	1 251,73	31,73	620,89	1 412,67	791,78
• koszty utrzymania ruchu	1 175,00	2 822,19	1 647,19	0	185	185,00
• koszty utrzymania czystości	20,35	227,91	207,56	0,00	-451,98	-451,98
• inne koszty pośrednie	1 100,00	950,17	-149,83	0	641	641,00
6. Koszty jakości	1 481,80	1 615,17	133,37	490,91	208,43	-282,48
7. Inne koszty	158,73	0,00	-158,73	169,86	0,00	-169,86
RAZEM	12 725,82	17 361,10	4 635,28	7 792,15	10 334,14	2 541,99

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

W 2009 r. wzrosła liczba wyznaczonych przez badaną jednostkę celów w zakresie kosztów, co wynikało z określenia dodatkowo celów finansowych i wyodrębnienia celów dla każdego rodzaju mediów (tab. 2). Zmniejszyła się liczba zarówno celów zrealizowanych w całości przez badaną jednostkę (57%), jak i celów, które zostały osiągnięte częściowo (22%), natomiast wzrosła liczba niezrealizowanych celów (22% wszystkich celów). Przyczyną opisanej sytuacji mogło być wyznaczanie w 2009 r. coraz trudniejszych, być może zawyżonych celów. Warto zwrócić uwagę

na to, że w przypadku celów, które zostały zrealizowane, uzyskane wskaźniki w niewielkim stopniu przewyższały wskaźniki zakładane. Różnice te wynosiły przeważnie kilka procent, zatem nie dochodziło do gwałtownej redukcji kosztów, obniżki miały charakter stabilny i zrównoważony, co wynikało z rosnącej skuteczności zarządzania kosztami przez cele oraz ustalania bardziej realnych wskaźników celu.

W 2008 r. w wyniku realizacji wyznaczonych celów badana jednostka osiągnęła najwyższe oszczędności w zakresie kosztów bezpośrednich, czyli surowca i robocizny (tab. 3). Największy udział w ich wygenerowaniu miała obniżka kosztów surowca (ok. 6400 tys. zł), ponieważ stanowią one ponad 80% kosztów bezpośrednich. Niezrealizowane zostały natomiast cele odnośnie do kosztów materiałów do przetwórstwa. Planowane koszty zostały przekroczone w 2008 r. o niemal 1500 tys. zł, a w roku następnym o ok. 782 tys. zł. W 2008 r. oszczędności z tytułu redukcji kosztów pośrednich przewyższyły o 1335 tys. zł (26%) wielkość planowaną. Największy wpływ na osiągnięte oszczędności z tytułu redukcji kosztów pośrednich miała realizacja celu zmniejszenia kosztów utrzymania ruchu, wyższa o 140% od wielkości planowanej.

Jak wynika z tab. 3, planowany poziom oszczędności kosztów pośrednich w 2009 r. był ponad 7-krotnie niższy niż w 2008 r. Rzeczywista kwota oszczędności tych kosztów (1527 tys. zł) okazała się o ok. 120% wyższa od wielkości przewidywanej. Największy udział w oszczędnościach kosztów pośrednich miała w 2009 r. redukcja kosztów mediów energetycznych. W wyniku m.in. ustalenia indywidualnych wskaźników celu dla każdego rodzaju mediów w 2009 r. wielkość oszczędności tych kosztów przewyższyła poziom z 2008 r. o 13% i wyniosła ok. 1413 tys. zł.

Całkowita kwota oszczędności kosztów, powstałych w 2008 r. w wyniku realizacji wyznaczonych celów, wyniosła ok. 17 361 tys. zł (w roku następnym spadła o ok. 40%). Część oszczędności została przeznaczona na pokrycie strat, będących konsekwencją nieosiągnięcia niektórych zamierzonych celów. W latach 2008 i 2009 wielkość tych strat była zbliżona, mimo większej liczby niezrealizowanych celów w 2009 r., i wyniosła prawie 1500 tys. zł. Można zauważyć, że w 2009 r. większość oszczędności powstałych na skutek realizacji określonego celu obniżyła się w porównaniu z rokiem poprzednim. Przyczyną opisanej sytuacji było zarówno ustalenie dla 2009 r. niższych wskaźników celu, jak i osiągnięcie niższego poziomu ich realizacji.

## 5. Podsumowanie i wnioski końcowe

Jak już wspomniano, cele dotyczące kosztów stanowią ponad połowę wszystkich celów wyznaczanych przez badaną jednostkę. Z tego względu poświęcono im w niniejszym opracowaniu szczególną uwagę. Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski:

- 1) Każdy cel jest w badanym przedsiębiorstwie formułowany w postaci wymiernej. Pomiar wskaźników realizacji celu następuje w trybie miesięcznym,



a na koniec roku obrotowego jest dokonywane rozliczanie celów, polegające na ocenie realizacji celów w ujęciu procentowym.

2) W 2008 r. największe znaczenie wśród wyznaczonych przez badaną jednostkę celów miały te, które dotyczyły redukcji kosztów pośrednich, zaś w 2009 r. waga celów z zakresu kosztów bezpośrednich została zrównana z wagą celów związanych z redukcją kosztów pośrednich.

3) Badana jednostka wyznaczała cele w 2009 r. ostrożniej, ponieważ na podstawie doświadczeń z roku poprzedniego zauważyła, że w wyniku ustalenia wysokich wskaźników realizacji celów można zyskać duże oszczędności albo ponieść duże straty. W rezultacie ustalenie celów łatwiej osiągalnych prowadzi do powstania mniejszych, ale pewniejszych i bardziej stabilnych oszczędności, choć z drugiej strony może przyczynić się do osłabienia zaangażowania pracowników.

Należy podkreślić, że mimo wykorzystywania przez badane przedsiębiorstwo tradycyjnego systemu rachunku kosztów, jakim jest rachunek kosztów pełnych, potrafi ono wdrażać instrumenty pozwalające skuteczniej planować i kontrolować koszty.

## Literatura

- Decenzo D.A., Robbins S.P., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.  
Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1994.  
Piotrowski W., *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.  
Shermerhorn J.R., *Zarządzanie: kluczowe koncepcje*, PWE, Warszawa 2008.  
Supernat J., *Zarządzanie*, Kolonia Limited, Wrocław 2005.

### **COST MANAGEMENT CONDUCTED WITH THE UTILIZATION OF MANAGEMENT BY OBJECTIVES ON AN EXAMPLE OF MEAT PROCESSING PLANT**

**Summary:** The goal of the research was an evaluation of the effects of cost management conducted with the utilization of Management by Objectives (MBO), based on an example of meat processing plant in Warmia and Mazury Voivodeship. The research referred to the years 2008 and 2009. The key cost management tool in the above mentioned plant is MBO. A vertical analysis enabled the identification of the objectives in various areas of activities, their level of accomplishment, and, in particular, the causes and results of the successes and failures in the accomplishment of cost objectives in the years 2008 and 2009. Although the company uses a traditional absorption costing system, it is also capable of implementing the tools that allow for more efficient cost planning and control.

**Keywords:** management, cost management, management by objectives.