



Mariola Kotłowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania Informatyki i Finansów
Instytut Rachunkowości
Katedra Teorii Rachunkowości i Analizy Finansowej
mariola.kotłowska@ue.wroc.pl

ALOKACJA ZASOBÓW JAKO ELEMENT KSZTAŁTUJĄCY WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA CIEPŁOWNICZEGO

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie istoty alokacji zasobów w procesie kreowania wartości przedsiębiorstw ciepłowniczych oraz wskazanie działań służących jej tworzeniu.

Słowa kluczowe: alokacja zasobów, kreowanie wartości, mikroczynniki, makroczynniki, przedsiębiorstwo ciepłownicze.

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo ciepłownicze jest przykładem jednostki wytwarzającej dobro społeczne, którego ograniczenie skutkuje problemami ekonomicznymi i społecznymi. W związku z tym wymagane jest podejmowanie decyzji operacyjnych, inwestycyjnych i finansowych opartych na stałej kontroli procesów produkcji i dystrybucji ciepła. Ujęcie to skupia uwagę na posiadanych przez jednostkę aktywach materialnych i niematerialnych. Odpowiednie zarządzanie nimi i alokacja w ramach wykonywanych podprocesów przekłada się na powiększanie zdolności produkcyjnych, wydajniejsze wykorzystanie aktywów obrotowych czy zmniejszenie kosztów prowadzenia działalności. Wszystkie wymienione elementy mają przełożenie na podnoszenie efektywności nakładów kapitałowych. Analiza rentowności aktywów oraz rentowności zainwestowanego kapitału musi stać się początkiem podejmowania odpowiednich czynności służących stymulowaniu wartości przedsiębiorstwa ciepłowniczego.

Celem artykułu jest wskazanie istoty oraz znaczenia kreowania wartości przedsiębiorstwa ciepłowniczego dokonywanego przy użyciu alokacji zasobów. Wskazane zostaną również działania zmierzające do realizacji celu działalności przedsiębiorstwa, jakim jest kształtowanie jego wartości.

Teza artykułu sprowadza się do stwierdzenia, że specyfika działalności przedsiębiorstwa ciepłowniczego wymaga od kierownictwa skupienia szczególnej uwagi na alokacji zasobów jednostki, co służyć będzie kreowaniu jej wartości.

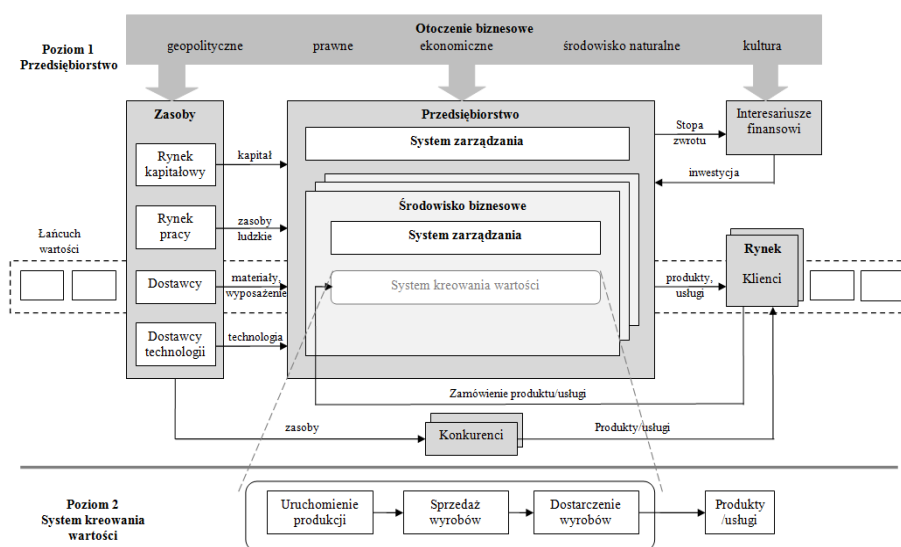
1. Rola alokacji zasobów w procesie kreowania wartości

Terminem zasobów określić należy wiązkę czynników produkcji, niezbędnych jako nakład w realizowanych w przedsiębiorstwie procesach produkcyjnych [Kasiewicz i in., 2009]. Zasobami nazwać można również wszelkie elementy przedsiębiorstwa uznawane za jego siłę lub słabość, a które stanowią aktywa (zarówno materialne, jak i niematerialne) ściśle powiązane z jego działaniami [Wernerfelt, 1984]. Ogólny podział wskazuje na zasoby rzeczowe, ludzkie, niematerialne oraz finansowe [Skrzypek i Hoffman, 2010, s. 46, 47]. Użytkownik zasobów w wyniku ich posiadania otrzymuje możliwość osiągnięcia lepszej pozycji w porównaniu z innymi członkami rynku tak długo, jak długo jego działania są racjonalne [Wernerfelt, 1984]. W związku z tym wskazać można, iż sukces przedsiębiorstwa zależy od wykorzystywanych zasobów oraz cech je charakteryzujących (specyfika, komplementarność, posiadane atrybuty). Znaczenia nabiera również stworzenie unikalnej kombinacji zasobów jednostki, reprezentującej kluczowe siły i umiejętności, umożliwiającej osiągnięcie przewagi konkurencyjnej [Prahalad i Hamel, 1990; Prahalad i Hamel, 1994]. Zarządzanie zasobami ma na celu uświadomienie kierownictwu przedsiębiorstwa, że zasoby są kluczowym aspektem zarządzania przedsiębiorstwem, a poprzez podkreślenie ich znaczenia oraz odpowiednie ich użytkowanie możliwe jest przezwycięzenie trudności jednostki [Peteraf, 1993].

Sposób wykorzystania zasobów różnicuje osiągnięte wyniki działalności przedsiębiorstwa, co wpływa na potrzebę stałego ich monitorowania, analizowania i prognozowania zapotrzebowania na nie [Foss, 2005]. Wymagana jest stała analiza wpływu podejmowanych decyzji związanych z alokacją zasobów na wyniki przedsiębiorstwa, co skutkować będzie efektywniejszym i skuteczniejszym ich wykorzystaniem w przyszłości. Ułatwienie zarządzania zasobami w jednostce wymaga wykorzystania odpowiedniego systemu pomiaru dokonań [Simons, 2000], tym bardziej że istnieje zależność pomiędzy efektywnym gospodarowaniem zasobami i ich alokacją a systemem pomiaru dokonań (oraz odpowiednimi

miernikami pomiaru dokonań) [Widener, 2006]. Badania te dowiodły, że wynik mierzonych dokonań był powiązany z umiejscowieniem strategicznych zasobów w przedsiębiorstwie.

Koncepcja zarządzania wartością wyróżnia rolę zasobów, tłumacząc potrzebę postrzegania ich jako czynników wzrostu wartości przedsiębiorstwa, gdyż zasoby są wyposażone w potencjał tworzenia wartości, którego wyzwolenie odbywa się wraz z podjęciem określonych działań w przedsiębiorstwie [Murawska, 2007, s. 311-312]. Integracja posiadanych aktywów między sobą oraz powiązanie ich z celami działalności przedsiębiorstwa jest niezbędnym elementem transformacji nakładów w efekt końcowy w postaci produktu bądź usługi. Podejście to ma bezpośredni wpływ na proces zarządzania wartością przedsiębiorstwa, co przedstawia rys. 1¹.



Rys. 1. Hierarchia kreowania wartości

Źródło: Rummler, Ramias i Rummler [2010, s. 31].

Przedstawiona możliwość kreacji wartości z posiadanych przez jednostkę zasobów wynika z charakterystycznych dla nich atrybutów. Jedną z głównych cech jest mierzalność zasobów, co umożliwia ich wycenę, pomiar kosztów oraz pozwala na określenie ich wartości dla przedsiębiorstwa. Istotną cechą jest ich unikal-

¹ Przedstawiona hierarchia kreowania wartości składa się z pięciu poziomów: przedsiębiorstwo, system kreowania wartości, system procesów, proces, zadania, jednak ze względu na zakres tematyczny opracowania uwaga zwrócona została wyłącznie na dwa pierwsze poziomy.

ność, określająca wyjątkowość i rzadkość występowania, szczególnie przez konkurencję [Barney, 1991]. Zasobem, którego celem ma być tworzenie wartości dla interesariuszy jednostki, jest również ich niepowtarzalność, w ujęciu której istnieje ograniczona możliwość ich substytucji, sprzedaży czy zamiany. Istotnego znaczenia nabiera również ich specyfika, charakterystyczna tylko dla danej branży, w ramach której funkcjonuje przedsiębiorstwo. Wynika to z problemów kopiowania takiego rodzaju związku zasobów w przedsiębiorstwie [Clulow i in., 2007; Amit i Shoemaker, 1993].

2. Mikrocynniki kształtujące wartość w zakresie alokacji zasobów

Kształtowanie wartości przedsiębiorstwa jest procesem wymagającym wyznaczenia elementów mających szczególny wpływ na wzrost tej wartości. Uwaga skupiona jest głównie na operacyjnych oraz strategicznych przepływach pieniężnych, stopie dyskontowej czy zadłużeniu [Rappaport, 1999, s. 65]. Odpowiednie zarządzanie wartością przedsiębiorstwa wymaga takiego podejścia do zarządzania, w którym ogólne aspiracje spółki, techniki analityczne i procesy podporządkowane są maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa. Proces decyzyjny skupia się na głównych czynnikach ją kształtujących [Copeland i in., 1997, s. 86 i nast.], podporządkowanych przedstawionym elementom wartości. W rezultacie wartość rynkowa przedsiębiorstwa, stanowiąca syntetyczny rynkowy miernik jego efektywności, pozostaje w bezpośredniej i pośredniej zależności z różnymi cząstkowymi księgowymi, finansowymi i rynkowymi miernikami efektywności [Jaki, 2008, s. 158]. W związku z tym wymagane jest nieustanne monitorowanie tworzących ją czynników, a także weryfikacja decyzji strategicznych i operacyjnych pod kątem ich wpływu na przyszłą wartość podmiotu gospodarczego [Dudycz i Ostrożnikow, 2002, s. 896]. Kluczowe czynniki kształtowania wartości przedsiębiorstwa² są adekwatne do każdego rodzaju prowadzonej działalności. Traktowane są one jednak zbyt ogólnie, by możliwe było efektywne ich wykorzystanie. W związku z tym konieczne jest skupienie uwagi na nośnikach wartości, które pozwalają spojrzeć na przedsiębiorstwo w sposób bardziej szczegółowy, dzięki czemu możliwa jest identyfikacja celów strategicznych oraz operacyjnych przedsiębiorstwa uszczegółowionych na niższe szczeble organizacyjne. Czynniki te określane są jako mikrocynniki lub czynniki kształtujące wartość w skali mikro.

² Do czynników tych według Rappaporta zaliczyć można: wzrost sprzedaży, marżę zysku operacyjnego, stopę podatku dochodowego, inwestycje w kapitał obrotowy i trwały, koszt kapitału, okres wzrostu wartości [Rappaport, 1999, s. 65].

Analiza otoczenia, w ramach którego funkcjonuje przedsiębiorstwo ciepłownicze, wymaga zwrócenia dodatkowej uwagi na zasoby jako główny element procesu wytwarzania i dystrybucji ciepła. Rozporządzenie ministra gospodarki wskazuje na istotę znaczenia planowania aktywów przedsiębiorstwa energetycznego w okresie obowiązywania taryfy oraz na wartość aktywów przedsiębiorstwa, które są faktycznie zaangażowane w działalność gospodarczą związaną z zaopatrzeniem w ciepło oraz energię elektryczną, wskazując tym samym obszary ryzyka prowadzonej działalności, co ma bezpośredni wpływ na wielkość zwrotu z kapitału [Rozporządzenie..., 2010, par. 26]. Wielkość zaangażowanego kapitału, wartość aktywów oraz wielkość stopy zwrotu z kapitału mają kluczowe znaczenie w kształtowaniu taryf za ciepło³.

Definicja procesu produkcyjnego wskazuje, że jest to ciąg działań zachodzący z udziałem maszyn i w bezpośrednim kontakcie z materiałami, w wyniku którego otrzymuje się produkt. Dodatkowo proces produkcyjny obejmuje procesy związane z badaniem i rozwojem, wytwarzaniem, dystrybucją i obsługą klientów [Durlik, 2007, s. 31]. Zgodnie z przedstawioną definicją wyodrębnić można czynniki związane z:

- 1) początkowym ustawieniem maszyny/urządzenia – odpowiednio dobrane ustawienia umożliwią osiąganie wymaganych parametrów jakości,
- 2) zmiennością maszyn i procesu – w przypadku prawidłowo dobranych parametrów procesu odstępstwa od wymaganej jakości są wynikiem okresowej zmienności właściwości urządzeń, stanu narzędzia, ustawienia przedmiotu, zmęczenia człowieka itp.,
- 3) pracownikami – występujące czynniki, na które wpływ mają umiejętności, koncentracja, motywacja pracowników, a które nie występują zgodnie z żądanymi prawidłowościami,
- 4) materiałami – stan materiału wejściowego ma wpływ na jakość produktu końcowego [Hamrol, 2012, s. 466].

Przeprowadzenie analizy przedstawionych czynników w ujęciu przedsiębiorstwa ciepłowniczego umożliwia zdiagnozowanie trzech podstawowych makroczynników umożliwiających kreowanie wartości jednostki. Do czynników tych zaliczyć można doskonalenie procesu produkcyjnego, zarządzanie strukturą paliw w procesie wytwórczym, kształtowanie struktury aktywów. Na tej podstawie wskazać można czynniki kształtujące wartość w skali mikro, co prezentuje tabela 1.

³ Taryfa za ciepło rozumiana jest jako zbiór cen oraz stawek, wraz ze wskazaniem warunków ich stosowania przez przedsiębiorstwa energetyczne, która została wprowadzona jako obowiązująca dla określonych odbiorców [Ustawa prawo energetyczne, 1997, art. 3, pkt 17].

Tabela 1. Czynniki kształtujące wartość przedsiębiorstwa ciepłowniczego w skali makro oraz skali mikro w ujęciu alokacji zasobów

Czynniki makro	Czynniki mikro
Doskonalenie procesu wytwarzania i dostarczania ciepła	<ul style="list-style-type: none"> – jakość procesu i produktu, – czas realizacji zlecenia, – poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych (zarządzania zdolnościami wytwórczymi), – remonty, naprawy, modernizacje, – poziom błędów, awarii,
Zarządzanie strukturą paliw	<ul style="list-style-type: none"> – racjonalizacja zapasów, – zmniejszanie kosztów pozyskania i utrzymania zapasów,
Struktura aktywów	<ul style="list-style-type: none"> – decyzje w zakresie finansowania aktywów, – rotacja aktywów, – stopień oraz czas wykorzystania aktywów

Analiza i dobór przedstawionych czynników nie jest wystarczającym elementem służącym kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa. Niezbędnym warunkiem jest podejmowanie racjonalnych działań, których zadaniem jest tworzenie wartości dodanej.

3. Dobór działań zmierzających do tworzenia wartości przedsiębiorstwa w zakresie alokacji zasobów

Odpowiednia konfiguracja zasobów jest w stanie tworzyć wartość przedsiębiorstwa inną, niż tylko ta wynikająca z osiągania przewagi konkurencyjnej [Priem i Butler, 2001, s. 22-40]. Sama koncentracja na wskazanych cechach, takich jak specyfika, komplementarność, wpływ na wyniki, pozwala na odnalezienie wartości dodanej tych zasobów [Foss i Foss, 2005, s. 541-553]. W ujęciu tym szczególnego znaczenia nabiera analiza zagadnień związanych z wykorzystywanymi aktywami jednostki, użytkowanymi paliwami oraz możliwościami prognozowania sprzedaży.

Posiadana przez przedsiębiorstwa technologia, dostosowana do potrzeb społecznych i prawnych (np. wprowadzenie technologii wychwytywania i magazynowania dwutlenku węgla), wymaga szczególnej uwagi w ujęciu ponoszonych kosztów. Analiza ta dotyczy generowanych kosztów związanych z poszczególnymi źródłami ciepła oraz instalacjami dystrybucyjnymi i obejmuje koszty działalności podstawowej, koszty remontów, napraw i modernizacji czy koszty niedostępności oraz utraconych korzyści. Racjonalnie użytkowana technologia przyczynia się do zwiększenia sprawności wytwarzania energii oraz zmniejszenia strat w procesie jej przesyłu do odbiorców końcowych. Zmniejszona zostaje też liczba wyłączeń oraz ograniczeń w dostarczaniu ciepła. Znaczenie nabiera również odpowiednie zarządzanie zdolnościami wytwórczymi dostępnymi oraz wyko-

rzystywanymi, a związek pomiędzy nimi jest ważnym czynnikiem wartości [Walters, 1997], który w przedsiębiorstwie ciepłowniczym jest wynikiem użytkowania źródeł ciepła generujących niższe koszty niż możliwe do uzyskania przychody ze sprzedaży (w tym również przychody ze sprzedaży praw majątkowych). Wykorzystywanie możliwości dywersyfikacji używanej technologii ma znaczenie w zwiększaniu sprawności produkcji, szybszym dopasowaniu do potrzeb odbiorców ciepła oraz efektywniejszej eksploatacji sprzętu, co służy pełnej realizacji zadań stawianych przedsiębiorstwu ciepłowniczemu.

Kolejnym kluczowym zasobem w przedsiębiorstwie są paliwa ze względu na ich znaczenie w analizie kosztów, efektywności produkcji, wielkości produkcji, jakości wytwarzanego ciepła. Wymagany jest stały monitoring stanu posiadanych paliw, ich jakości oraz terminu dostaw (szczególny monitoring występuje w przypadku paliw, których wielkość regulowana jest przepisami prawnymi, a do których przedsiębiorstwo powinno mieć stały dostęp [Rozporządzenie..., 2003]). Często praktyką jest również dywersyfikacja dostawców paliw, ponieważ w przypadku swojej złej gospodarki finansowej oraz magazynowej zagrażają oni działalności przedsiębiorstwa ciepłowniczego. Umożliwia to ograniczenie ryzyka utraty korzyści ekonomicznych wynikających ze zmniejszenia wielkości sprzedaży oraz ryzyka ponoszenia kar związanych z nieprzestrzeganiem przepisów prawnych, zgodnie z którymi zapewnione musi być bezpieczeństwo energetyczne w kraju⁴. Podejmowane w przedstawionym zakresie działania umożliwiają redukcję kosztów pozyskania oraz magazynowania zapasów oraz kosztów będących wynikiem złej jakości paliw, generujących niższe zdolności produkcyjne.

Przeprowadzanie odpowiednich działań zmierzających ku efektywnemu zarządzaniu aktywami trwałymi jednostki (w postaci posiadanych maszyn, urządzeń, technologii) oraz aktywami obrotowymi (w postaci zapasów paliw) wymaga przeprowadzania estymacji zmian zapotrzebowania na ciepło. Wynikiem przeprowadzanych prognoz jest również wskazanie wielkości zapotrzebowania na odpowiednie rodzaje paliw wykorzystywanych w procesie produkcji. Odpowiednia analiza, przeprowadzona na podstawie stworzonych w tym celu modeli (w tym ekonometrycznych), przekłada się na określenie bilansu energii pierwotnej, strukturę technologii produkcji i przetwarzania energii w przyszłości, wymagany poziom inwestycji w sektorze paliwowo-energetycznym, koszty poszczególnych nośników energii, czy też sporządzanie bilansu emisji zanieczyszczeń oraz porównanie nakładów i kosztów zmniejszenia tych emisji [Niemyski i Umer, 1998, s. 101].

⁴ Bezpieczeństwo energetyczne kraju wymaga zagwarantowania bezpieczeństwa dostaw, ich regularności, jakości oraz cen, w tym również potrzeby efektywności energetycznej oraz ochrony środowiska [Uchwała..., 2009].

Tabela 2. Działania podejmowane w zakresie alokacji zasobów, służące kreowaniu wartości przedsiębiorstwa

Czynniki	Działania
Doskonalenie procesu wytwarzania i dostarczania ciepła	<ul style="list-style-type: none"> – dywersyfikacja struktury wytwarzania energii, – zmniejszenie wartości kosztów związanych z niedostępnością systemów wynikających z remontów, błędów, – zmniejszenie liczby wyłączeń urządzeń podczas pracy, – zwiększenie sprawności działania przedsiębiorstwa, – stała kontrola infrastruktury dystrybucyjnej, – utrzymanie stałych parametrów produkcji i dystrybucji (np. temperatura i ciśnienie wody powrotnej, jakość nośnika, temperatura uzwojenia silnika i kotła), – utrzymanie standardów jakościowych obsługi odbiorców, w tym dotyczących niezawodności i ciągłości dostarczania ciepła
Zarządzanie strukturą paliw	<ul style="list-style-type: none"> – uniezależnienie od zewnętrznych dostawców paliw, – kontrola wahań cen paliw, – wzrost bezpieczeństwa dostaw paliw i energii, – rozwój odnawialnych źródeł ciepła, – rozwój konkurencyjnych rynków ciepła i energii, – zwiększenie efektywności energetycznej paliwa
Struktura aktywów	<ul style="list-style-type: none"> – optymalizacja posiadanych aktywów w jednostce w ujęciu wydajności oraz kosztów ich utrzymania, – utrzymywanie stałej przewagi technologicznej zgodnej z regulacjami prawnymi, – maksymalizowanie stopnia wykorzystania posiadanych aktywów, – koncentrowanie aktywów na działaniach, w których przedsiębiorstwo osiąga wyższe wyniki finansowe, – zwiększenie efektywności wykorzystywanych aktywów, – wykorzystanie źródeł ciepła oraz sieci dystrybucyjnych dostosowanych do zapotrzebowania na ciepło, warunków pogodowych, możliwości technicznych generujących wyniki finansowe, – utrzymanie sieci na odpowiednim poziomie technicznym, – odtworzenie zużytego majątku trwałego

Źródło: Rappaport [1999, s. 78-79]; Black, Wright i Bachman [2000, s.102-104]; Allaire i Firsirotu [2001, s. 73].

Kreowanie wartości przedsiębiorstwa ciepłowniczego wymaga wskazania zakresu działań, jakie muszą być realizowane w celu generowania tej wartości. Przykłady tych działań w zakresie alokacji zasobów, w podziale na wyodrębnione czynniki w skali makro, przedstawia tabela 2.

Głównym celem określenia działań służących kreowaniu wartości jest wskazanie kierunków decyzji podejmowanych przez właścicieli, zarządzających i pracowników spółki. Umożliwia to również zdiagnozowanie potrzeb informacyjnych niezbędnych do tego, by działania te mogły być realizowane.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwo ciepłownicze działa w otoczeniu odmiennym od innych przedsiębiorstw produkcyjnych ze względu na oferowany produkt, potrzeby techniczne, regulacje prawne i znaczący wpływ na produkcję i dystrybucję czynników nieprzewidywalnych (warunki pogodowe, zmienne potrzeby klientów). Wobec

powyższego znaczenia nabiera fakt analizy zasobów jednostki w celu minimalizowania strat ekonomicznych oraz zwiększania wartości jednostki. Efektywne wykorzystywanie zasobów wpływa na poprawę osiąganych wyników oraz na zwiększanie wartości przedsiębiorstwa. W takim ujęciu wymagana jest alokacja zasobów pomiędzy różne obszary aktywności, dopasowanie zasobów do obranych celów działalności, sterowanie efektywnym zużyciem zasobów, stosowanie odpowiednich sposobów użycia zasobów. Wszystko to służyć będzie zwiększaniu korzyści z wykorzystania zasobów, które przewyższają będą poniesione koszty.

Wskazanie czynników w ujęciu makro i mikro w zakresie alokacji zasobów dla przedsiębiorstw ciepłowniczych ma określić obszary, w ramach których przedsiębiorstwo może kreować swoją wartość. Przedstawienie działań służących kształtowaniu tej wartości umożliwi sformułowanie kierunków myślenia zogniskowanych na wartość i skoncentrowanych na procesach w przedsiębiorstwie.

Literatura

- Allaire Y., Firsirotu M.E. (2001), *Myślenie strategiczne*, WN PWN, Warszawa.
- Amit R., Shoemaker P. (1993), *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, No. 1.
- Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, Vol. 7.
- Black A., Wright P., Bachman J. (2000), *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy, kształtowanie wyników działalności spółek*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Clulow V., Barry C., Gerstman J. (2007), *The resource-based view and value: The customer-based view of the firm*, „Journal of European Industrial Training”, Vol. 31.
- Copeland T., Koller T., Murrin J. (1997), *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG Press, Warszawa.
- Dudycz T., Ostrożnikow A. (2002), *Kreowanie wartości przez polskie przedsiębiorstwa branży chemicznej* [w:] E. Urbańczyk (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, Kreos, Szczecin.
- Durlik J. (2007), *Inżynieria zarządzania: strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, cz.1, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Foss N.J. (2005), *Scientific progress in strategic management: The case of the resource-based view*, „Strategic Management and Globalization Working Paper”, No. 11.
- Foss N.J., Foss K. (2005), *Value and Transaction Costs: How Property Rights Economics Furthers the Resource-based View*, „Strategic Management Journal”, No. 26.
- Hamrol A. (2012), *Zarządzanie jakością z przykładami*, WN PWN, Warszawa.
- Jaki A. (2008), *Wycena i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Kraków.

- Kasiewicz S., Omińska J., Rogowski W., Urban W. (2009), *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstwa. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, SGH, Warszawa.
- Łunarski J. (2011), *Projektowanie procesów technicznych, produkcyjnych i gospodarczych*, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
- Murawska M. (2007), *Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa w procesie kształtowania wartości* [w:] C. Suszyński (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Niemyski M., Umer A. (1998), *Metodyka badawcza strony popytowej krajowego rynku energii* [w:] W. Bojarski (red.), *Rynek odbiorcy energii*, Badania Systemowe „EnergSys” Sp. z o.o., Warszawa.
- Peteraf M.A. (1993), *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1994), *Competing for the Future*, „Harvard Business Review”, July-August.
- Priem R.L., Butler J.E. (2001a), *Is the Resource Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?*, „Academy of Management Review”, Vol. 26, No. 1.
- Rappaport A. (1999), *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, Wig-Press, Warszawa.
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 17 września 2010 r. w sprawie szczegółowych zasad kształtowania i kalkulacji taryf oraz rozliczeń z tytułu zaopatrzenia w ciepło, Dz.U. 2010, nr 194, poz. 1291.
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej w sprawie zapasów paliw w przedsiębiorstwach energetycznych z dnia 12 lutego 2003, Dz.U. 2003, nr 39, poz. 337 i 338.
- Rummler G.A., Ramias A., Rummler R.A. (2010), *White Space Revisited. Creating Value through process*, John Wiley & Sons.
- Simons R. (2000), *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Uchwała nr 202/2009 Rady Ministrów z dnia 10 listopada 2009 r. w sprawie „Polityki energetycznej Polski do 2030 roku” wraz z załącznikiem.
- Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 Prawo energetyczne, Dz.U. 1997, nr 54, poz. 348 z późn. zm.
- Walters D. (1997), *Developing and Implementing Value-Based Strategy*, „Management Decision”, No. 35/10
- Wernerfelt B. (1984), *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 5.
- Widener S.K. (2006), *Associations between strategic resource importance and performance measure use: The impact on firm performance*, „Management Accounting Research”, No. 17.

**RESOURCE ALLOCATION AS AN ELEMENT
OF VALUE CREATION IN HEATING COMPANY**

Abstract: The aim of the article is to present the allocation of resources in the process of value creating for heating companies and to identify measures for its creation.

Keywords: resources allocation, value creation, micro factors, macro factors, heating company.