

przeгляд

organizacji

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

5/2013



cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157

- LESZEK KIEŁTYKA 3
Kilka słów refleksji na temat odnowy Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

- FILIP NOWACKI 4
Implikacje globalizacji i regionalizacji dla przedsiębiorczości międzynarodowej
- OLEG GORBANIUK, BARTOSZ JÓŻWIK, RADOSŁAW MAĆCIK, KATARZYNA SOŁKOWICZ 10
Wyróżniki kultury organizacyjnej przedsiębiorstw eksportowych z województwa lubelskiego

ZARZĄDZANIE MARKETINGIEM

- AGNIESZKA RUTKOWSKA 15
Single sourcing a multiple sourcing w analizie strategii zakupów wybranego przedsiębiorstwa

FINANSE

- RAFAŁ TARASEWICZ 20
Rola zarządzania łańcuchem dostaw w kreowaniu wartości przedsiębiorstw dla interesariuszy
- SYLWIA BĘTKOWSKA 26
Wykorzystanie deterministycznego modelu wzrostu wartości przedsiębiorstwa w ocenie procesów kreowania wartości
- ARTUR SAJNÓG 32
Podwyższanie kapitału zakładowego w polskich i niemieckich spółkach akcyjnych

KONFERENCJE 39**RECENZJE 40****PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH 41**

przeгляд

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
W 1926 R.
NR 5 (880) 2013

RADA PROGRAMOWA

prof. Krzysztof Obłój – przewodniczący
prof. Ryszard Borowiecki
prof. Jan Jeżak
prof. Kazimierz Krzakiewicz
prof. Jan Lichtarski
prof. Bogdan Nogalski
prof. Jan Pyka
prof. Ryszard Rutka
prof. Marek Stankiewicz
prof. Edward Urbańczyk

ZESPÓŁ REDAKCYJNY

Janusz Czekaj – redaktor naczelny
Andrzej Jaki – sekretarz redakcji
Maria Aluchna, Wojciech Czakon,
Eryk Głodziński, Janusz M. Lichtarski,
Dariusz Zarzecki – redaktorzy tematyczni
Barbara Jancewicz – redaktor statystyczny
Anna Strakowska – redaktor językowy

ADRES REDAKCJI

ul. Górská 6/10, lok. 71
00-740 Warszawa
tel./faks 22 827 15 10
e-mail: przeorg@gazeta.pl
redakcja@przeorgorganizacji.pl
www.przeorgorganizacji.pl

KORESPONDENCI

Bydgoszcz – tel. 52 341 27 06, dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka | Częstochowa – tel. 34 324 34 76, tel./faks 34 324 55 36, dr hab. inż. Robert Kucęba | Gdańsk – tel. 58 341 93 70, 58 341 45 11, mgr Wanda Stankiewicz | Katowice – tel. 32 258 16 06, dr inż. Krzysztof Pałucha | Kielce – tel. 695 310 186, dr Michał Leśniewski | Kraków – tel. 12 633 40 82, dr hab. Andrzej Jaki | Lublin – tel. 81 532 99 18, prof. dr hab. Ewa Bojar | Łódź – tel. 42 639 82 34 | Olsztyn – tel. 89 527 32 76, mgr Irena Łazuka-Chmielewska | Poznań – tel. 61 854 38 39, dr hab. Piotr Bartkowiak | Rzeszów – tel. 17 863 63 98, dr hab. Jan Łukasiewicz | Szczecin – tel. 91 444 18 36, dr hab. Małgorzata Łatuszyńska | Toruń – tel. 56 622 29 98, mgr Elżbieta Jakubowska | Warszawa – tel. 22 862 32 24, mgr Wiesław Krepowicz.

WYDAWCA

TOWARZYSTWO NAUKOWE
ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA
Indeks: ISSN-0137-7221

Skład: Jarosław Szczurek
Okładka: Jarosław Szczurek
Druk: Drukarnia GS Sp. z o.o.,
ul. Zabłocie 43, 30-701 Kraków
Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły są recenzowane. Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za niezamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

PRENUMERATA W REDAKCJI

Zachęcamy Szanownych Czytelników do zamówienia prenumeraty „Przełądu Organizacji” bezpośrednio w redakcji. Jest to najprostszyspósb zakupu czasopisma. Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres. Jeżeli nie otrzymamy innych dyspozycji, prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przełądu” w redakcji, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przełąd Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelewie prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.

Cena prenumeraty na 2013 r.:

- ▶ kwartalna – 60 zł brutto

- ▶ półroczna – 120 zł brutto
 - ▶ całoroczna – 240 zł brutto
- Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym 5-proc. podatek VAT).

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

PRENUMERATA PRZEZ OGÓLNOPOLSKICH DYSTRYBUTORÓW

Zamówienia na prenumeratę można składać również bezpośrednio u ogólnopolskich dystrybutorów. Współpracujemy z:

- ▶ Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata
- ▶ Kolporter SA
<http://dp.kolporter.com.pl>
- ▶ Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl
e-mail: prenumerata@ruch.com.pl

INFORMACJE DLA AUTORÓW

Redakcja „Przełądu Organizacji” zachęca Szanownych Autorów do przesyłania tekstów naukowych i recenzji pozycji mieszczących się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wszystkie teksty są recenzowane z zastosowaniem procedury „double-blind review process”. Głównymi kryteriami kwalifikowania artykułów naukowych są:

- ▶ brak wcześniejszego opublikowania artykułu bądź jego znaczących treści w innej publikacji,
- ▶ adekwatność treści artykułu do problematyki, którą podejmuje „Przełąd Organizacji”,
- ▶ oryginalność tekstu,
- ▶ poprawność struktury artykułu jako tekstu naukowego,

- ▶ wyczerpujące określenie istniejącego stanu wiedzy w zakresie podjętej tematyki,
- ▶ poprawność doboru metod badawczych,
- ▶ spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące przesyłanych artykułów naukowych oraz lista recenzentów są zamieszczone na stronie:

www.przeorgorganizacji.pl

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI
czarno-biała: 1 strona – 2000 zł
kolorowa: 1 strona – 3000 zł
IV STRONA OKŁADKI
tylko kolorowa – 3500 zł

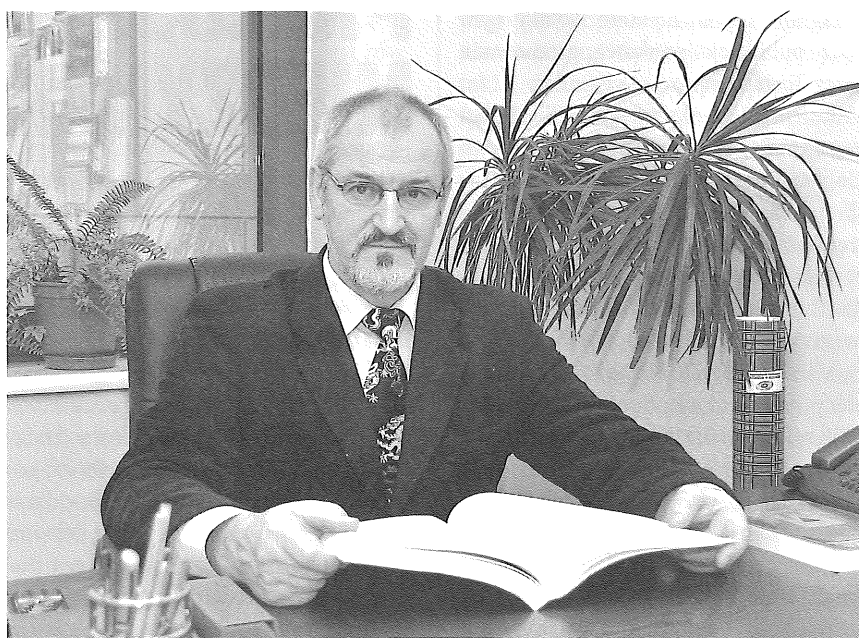
Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenie reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

Kilka słów refleksji na temat odnowy Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK) jest od początku swojego istnienia organizacją non-profit, która na stałe wpisała się swoimi tradycjami w rozwój nauk o zarządzaniu. Nowe władze wybrane 1 lipca 2013 roku będą kontynuować misję Towarzystwa, jaką jest upowszechnianie wiedzy o profesjonalnym zarządzaniu. Tworzona na kolejne lata strategia rozwoju TNOiK będzie nastawiona na odpowiednie formy przekazu trendów naukowych, szczególnie pod kątem młodych adeptów nauki, doktorantów i habilitantów, poprzez współpracę z kadrą profesorską zrzeszoną w Towarzystwie. Doświadczenie, wiedza, kontakty i otwartość kadry profesorskiej na pewno przełożą się na konkretne rozwiązania i pozwolą na dalszy rozwój nauk o zarządzaniu.

Współczesne uwarunkowania społeczne oraz dominacja technologii informacyjnej kreują nowe warunki funkcjonowania organizacji, również dla naszego Towarzystwa. Stąd główną ideą rozwoju będzie przede wszystkim realne połączenie wszystkich oddziałów TNOiK w ramach sieci internetowej i intranetowej, ponieważ obecna struktura zapewnia Towarzystwu charakter organizacji ogólnopolskiej. Takie zespołowe przedsięwzięcia (synergia) przełożą się w bardziej znaczący sposób na rzeczywistość społeczną, polityczną i gospodarczą w Polsce. Jako prezes będę koordynatorem wszelkich działań integracyjnych pomiędzy Zarządem Głównym a Oddziałami Towarzystwa. Istotne działania będą obejmować również zachęcenie ośrodków z tradycjami do wznowienia swoich inicjatyw pod kątem promocji nauk o zarządzaniu. Uważam również, że rozwój i funkcjono-



Prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka, prezes ZG TNOiK

wanie naszego Towarzystwa jako organizacji non-profit będzie zależne także od współpracy z innymi organizacjami w Polsce, a w szczególności z biznesem. Współpraca z interesariuszami zewnętrznymi pozwoli nam na tworzenie naszego kapitału relacyjnego. Kapitału, który będzie kształtowany głównie poprzez powiązania sieciowe, jakie występują między naszymi Oddziałami i innymi organizacjami. Wyznaczenie grupy kluczowych interesariuszy zewnętrznych pozwoli nam na efektywne wykorzystanie naszego potencjału naukowego, jak również na podejmowanie wielu działań związanych z promowaniem i rozwojem nauk o zarządzaniu w środowisku biznesowym. Współpraca między naszym Towarzystwem a innymi organizacjami,

w tym z biznesem, powinna być szczególnie nastawiona na:

- ▶ wymianę podglądów dotyczącą szczególnie stosowanych teorii zarządzania w praktyce gospodarczej,
- ▶ wspólne realizowanie projektów badawczo-rozwojowych,
- ▶ promowanie przedsiębiorczości,
- ▶ transfer wiedzy i innowacji w relacji nauka-biznes.

Ważną rolę w działalności Towarzystwa będą odgrywały wszelkie inicjatywy promujące, związane z organizowaniem spotkań naukowych, konferencji ogólnopolskich, jak i międzynarodowych, których celem będzie nawiązanie współpracy, wymiana doświadczeń i wiedzy z ośrodkami naukowymi w kraju, jak i za



granicą. W tym zakresie dysponujemy kilkudziesięcioletnim doświadczeniem, dlatego też liczę na zaangażowanie władz poszczególnych Oddziałów i ich członków, na współpracę w tym zakresie. Przewiduję również zorganizowanie kongresu, który połączony będzie z obchodami 90-lecia naszego Towarzystwa, na który już dziś wszystkich zapraszam. Kongres taki z pewnością poza promocją naszego Towarzystwa będzie szansą dla wielu jego uczestników, szczególnie młodych pracowników nauki, na zaistnienie na forum nie tylko krajowym, ale i zagranicznym. Efektem wymiernym będą publikacje naukowe promowane przez Towarzystwo.

Kolejnym punktem strategii działań naszego Towarzystwa będzie odnowienie współpracy z organami administracji państwowej oraz przedstawicielami rządu, co najmniej na płaszczyźnie departamentów i agencji gospodarczych. Powinniśmy mocniej zaistnieć w opiniotwórczych pracach rządowych.

Miesięcznik „Przegląd Organizacji”, który jest wydawany przez TNOiK od 1926 roku, jest dla naszego Towarzystwa istotną „wizytówką”. Jako prezes będę dbał o jego rozwój. Główną ideą podnoszenia wartości naukowej i społecznego odbioru „Przeglądu” będzie stopniowe zwiększanie jego rangi m.in. przez rozszerzenie składu Rady Programowej o członków reprezentujących zagraniczne ośrodki naukowe oraz większe upowszechnienie artykułów, publikując je w Internecie. Priorytetem dla mnie będzie uzyskanie statusu czasopisma międzynarodowego.

Uważam, że szczególnym zainteresowaniem prenumeratą Przeglądu Organizacji powinni się wykazać Dziekani wydziałów, na których kształceni są studenci rozszerzający umiejętności profesjonalnego zarządzania.

Pragnę podziękować wszystkim za zaufanie i wybór mojej osoby na prezesa TNOiK.

PROF. DR HAB. INŻ. LESZEK KIELTYKA
Prezes ZG TNOiK

FILIP NOWACKI

IMPLIKACJE GLOBALIZACJI I REGIONALIZACJI DLA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI MIĘDZYNARODOWEJ

Wprowadzenie

Globalizacja oraz regionalizacja odegrały ogromną rolę w zmianach, jakie zaszły w światowej gospodarce. Liberalizacja handlu, likwidacje ceł oraz technologiczny rozwój są jednymi z najistotniejszych przyczyn takiego stanu rzeczy. Zacieśnianie się więzi pomiędzy państwami sprawiło, że kryzys finansowy, określany również mianem recesji, po roku 2007 w bardzo szybkim tempie rozprzestrzenił się ze Stanów Zjednoczonych do pozostałych państw. Wynikało to z występowania silnych powiązań gospodarczych między USA oraz państwami Unii Europejskiej, sprzyjających przenoszeniu istniejących nieprawidłowości na rynku finansowym. Fazy globalizacji oraz regionalizacji, w jakich obecnie znajdują się przedsiębiorstwa, mają na nie równie istotny wpływ. Początek artykułu opisuje genezę oraz charakterystykę obydwóch procesów, aby następnie poprzez analizę przyczyn przenoszenia się kryzysu finansowego jako ich współczesnego tła, przestąpić do określenia ich wpływu na przedsiębiorczość. Celem artykułu jest analiza tego, jakie implikacje wywołują współczesne fazy globalizacji i regionalizacji na kształtowanie przedsiębiorczości międzynarodowej w organizacjach gospodarczych.

Globalizacja i regionalizacja


Podążając za Hammondem oraz Grosse [Hammond, Grosse, 2003, s. 285] globalizacja jest jednym z najczęściej pojawiających się, by nie powiedzieć jednym z cieszących się największą popularnością pojęć XXI wieku. Z uwagi na to trudno o jej jednoznaczną definicję, a w samej literaturze naukowej można spotkać różne poglądy. Z jednej strony globalizację uważa się za utopijne pojęcie, gdzie nie istnieją żadne jurysdykcje, z innej natomiast za proces, który postępuje i prowadzi do szeroko rozumianej integracji [Liberska, 2002, s. 17]. Generalnie jednak zaznacza się, że poprzez globalizację zanikają granice pomiędzy różnymi państwami. Silne spory można również dostrzec co do genezy samego procesu. Jedni autorzy, jak Thurow czy Sachs, wskazują na powstanie tego procesu w okresie powojennym, podczas gdy inni – jak Milanovic – doszukują się wręcz jej pochodzenia w imperium rzymskim z 1700 roku. Dyskusja nad definiowanym początkiem procesu globalizacji jest o tyle istotna, że determinuje to, co uważamy za okres jego istnienia, a więc porównanie współczesnej fazy z tym, co występowało w gospodarce wcześniej.

Stąd właściwe wydaje się przyjęcie za większością autorów genezy globalizacji w rozumieniu światowym w latach 80. XX wieku, a w przypadku Polski nawet później [Rykiel, 2000, s. 37]. Nie wchodząc w subiektywne oceny procesu, literaturę charakteryzuje pewna spójność w określaniu jej cech, skupiając się przede wszystkim na podkreślaniu jej homogenizacji [Hammond, Grosse, 2003, s. 285], umiędzynarodowieniu się przedsiębiorstw czy też postępującej standaryzacji [Ładysz, Karpickaja, Ku Li, 2006, s. 44].

Początkowo regionalizacja była postrzegana jako coś przeciwnego do globalizacji. Obecnie autorzy skłaniają się raczej ku wizji tego procesu jako ich wzajemnego uzupełnienia aniżeli wykluczenia [Rykiel, 2000, s. 35-36]. Integracja ekonomiczna odbywa się poprzez współpracę przylegających do siebie regionów geograficznych [Żołądkiewicz, 2012, s. 173], ułatwiając w ten sposób nawiązywanie przez nie współpracy gospodarczej. Balassa założył, że pełna integracja możliwa jest na skutek zuniifikowania zarówno polityki społecznej, fiskalnej, jak i monetarnej, powołując się przy tym na różnych autorów i zaznaczając główne znaczenie kooperacji. Działania takie mogą wynikać z zawartych wcześniej porozumień, objawiając się w nowych odmianach takich, jak europeizacja lub też mają swoją genezę w historii. Przykładem takim jest choćby Polska [Rykiel, 2000, s. 44], gdzie regionalizm kształtowany jest głównie przez cztery strefy cywilizacyjne okresu porozbiorowego, które zresztą nie są regionami w dosłownym tego słowa znaczeniu. Dzięki redukcji istniejących barier możliwe było zintensyfikowanie przepływu pomiędzy państwami zarówno kapitału, jak i gotowych już produktów. Tym samym postępująca liberalizacja pozytywnie wpłynęła na intensywny rozwój globalizacji oraz regionalizacji. Warty podkreślenia jest fakt, że regionalizacja nabrała największego rozpędu tuż po zakończeniu II wojny światowej początkowo w Europie Zachodniej oraz USA, aby dopiero później rozprzestrzenić się w krajach azjatyckich oraz Ameryce Łacińskiej. Było to spowodowane największym znaczeniem gospodarczym tych właśnie państw, co zresztą wkrótce

znalazło swoje odzwierciedlenie w postaci ukształtowania się Triady pomiędzy USA, Europą oraz Japonią.

Przenoszenie się kryzysu finansowego jako przejaw postępującej globalizacji

ryzys finansowy w USA w latach 2007-09, którego skutki są wciąż odczuwalne przez gospodarki światowe, jest istotnym elementem analizy założeń artykułu. Stanowi on nie tylko tło dla procesu kształtowania się postaw przedsiębiorczych, ale jest również przykładem globalizacji współczesnych rynków, w efekcie czego istniejące nieprawidłowości mogły się rozprzestrzenić z USA do pozostałych państw.

W literaturze naukowej winę za wywołanie kryzysu finansowego przypisuje się najczęściej niewłaściwej polityce przyznawania kredytów hipotecznych, z czym zresztą należy się zgodzić. Jednak analizując to zjawisko można dostrzec także szereg wcześniej narastających nieprawidłowości. Niewątpliwie na skutek postępującej internacjonalizacji przedsiębiorstw wzrasta współzależność ekonomiczna dotychczas słabiej powiązanych ze sobą gospodarek. Globalizacja jest przy tym umacniana na skutek wielu procesów. Przemiany techniczne pozwalają na szybszy przepływ informacji, liberalizacja handlu przejawia się znoszeniem istniejących ograniczeń, a rozwój światowych rynków finansowych jest efektem ich postępującej deregulacji, co prowadzi zresztą do uzależnienia poszczególnych gospodarek od globalnego rynku finansowego. O ile same te zjawiska trudno określać jako negatywne, o tyle można dostrzec czynniki, które wzajemnie doprowadziły do wybuchu i przenoszenia się kryzysu finansowego. Przede wszystkim mieliśmy do czynienia z intensywnym rozwojem nowoczesnych instrumentów finansowania i sekurytyzacją, co przy jednoczesnym obniżeniu stopnia ich regulacji, minimalnej ingerencji państwa oraz zauważalnym wzroście skłonności do podejmowania ryzyka, stworzyło samonakręcającą się spiralę zależności [Adamczuk, 2012, s. 526-527]. Globalizacja rynków sprawiła, że

kapitał międzynarodowy zaczął poszukiwać coraz korzystniejszych form lokowania inwestycji, a więc takich, które mogą zapewnić najwyższy poziom potencjalnego zysku. Ponieważ rynek amerykański był uznawany za wiarygodny dla inwestorów, to dzięki szerokiemu wachlarzowi oferowanych instrumentów finansowania był w stanie w dużym stopniu przyciągać kapitał zagraniczny. Powodowało to narastanie deficytu bilansów obrotów bieżących pomiędzy USA a Europą i Azją, a w konsekwencji do załamania międzynarodowej równowagi płatniczej i powstania globalnej nierównowagi. Sytuacji takiej sprzyjała także nadmiernie ekspansywna polityka kredytowa w Stanach Zjednoczonych. Ponieważ ceny nieruchomości wzrastały, nie występował problem z upłynnieniem instrumentów pochodnych oraz pozyskaniem nowego kapitału zagranicznego, który naturalnie liczył na dalsze wzrosty [Rosati, 2010, s. 119-120]. W momencie gdy gospodarka amerykańska zaczęła zwalniać, okazało się, że polityka kredytowa była prowadzona w nieodpowiedni sposób, a wartość nieruchomości była zdecydowanie przeszacowana. Niewłaściwa ocena ryzyka kredytowego, oferowanie kredytów osobom bez zdolności do ich późniejszego spłacania, a najogólniej ujmując obniżenie standardów kredytowych, doprowadziły do problemu niewypłacalności kredytobiorców, co przy spadku cen instrumentów pochodnych i braku płynności banków wywołało kryzys finansowy. Gospodarki światowe, posiadające stosunkowo niewielką liczbę amerykańskich papierów wartościowych, liczyły na uniknięcie skutków recesji, jednak takie rozłączenie okazało się niemożliwe [Blanchard, 2011, s. 908]. Przede wszystkim obniżeniu uległ import ze strony USA, wywołując analogicznie spadek produkcji w innych państwach. Również kapitał, który USA inwestowały dotychczas w gospodarkach wschodzących, przestał napływać, co wiązało się także z ogólnym spadkiem zaufania [Blanchard, 2011, s. 924-926]. W konsekwencji ucierpiał obrotowy tych państw z innymi państwami kooperacyjnymi. Tym samym państwom posiadającym deficyt obrotów bieżących trudno było znaleźć nowy



kapitał, co doprowadziło do znacznego spadku wzrostu gospodarczego większości z nich. O ile przyczyną samego kryzysu była niedostateczna regulacja oraz błędy w funkcjonowaniu sektora finansowego [Adamczuk, 2012, s. 535], o tyle za przeniesienie kryzysu na skalę światową za odpowiedzialną uznać należy globalizację. W efekcie postępującej liberalizacji oraz intensywności wymiany handlowej doprowadziła ona do wzrostu współzależności gospodarek światowych, co sprzyja przenoszeniu się zarówno zjawisk korzystnych, choćby wzrost poziomu gospodarczego, jak i negatywnych w postaci kryzysu.

Współczesna faza globalizacji oraz regionalizacji

Współczesna gospodarka jest współzależnie powiązaniem systemem różnych państw. Dlatego, aby otrzymać jakiegokolwiek przydatne wnioski, należałoby analizować ją jako całość. Jednak by lepiej zrozumieć, skąd biorą się pewne mechanizmy oraz jaki wywołują one wpływ na obecną sytuację, właściwa wydaje się odrębna analiza dla poszczególnych regionów, aby następnie usystematyzować ją dla szerszego zakresu podmiotów.

Trudno sprzeczać się z postępującą liberalizacją handlu, która objawia się w powstawaniu nowych porozumień ograniczających występujące bariery i dążących do wzrostu wymiany gospodarczej pomiędzy krajami w ramach ugrupowań. Utworzenie NAFTY doprowadziło w krótkim czasie do potrojenia obrotów handlowych krajów ugrupowania [Żołądkiewicz, 2012, s. 239-240]. Podobnie utworzenie ugrupowania Mercosur czy też ASEAN pozwoliło osiągnąć wzrost wymiany wewnętrznej. Nie da się również ukryć, że okres kilku lat sprzed kryzysu był jednym z najlepszych dla USA [Blanchard, 2011, s. 4]. Nie tylko wzrastał tam PKB i malało bezrobocie, ale również stopa inflacji pozostawała na niezmiennie bardzo niskim poziomie. Blanchard mówi wręcz o wkroczeniu przez Stany Zjednoczone w erę nowej gospodarki, popierając to twier-

dzenie wzrostem produkcji na godzinę, określanej również jako wydajność pracy. Inne wnioski można zaobserwować, analizując te same dane w analogicznym okresie łącznie dla pięciu największych gospodarek europejskiego ugrupowania, czyli Unii Europejskiej¹. Nie tylko spadło bowiem ich tempo wzrostu PKB, ale jak zauważa Blanchard [Blanchard, 2011, s. 10], zwiększeniu uległo również bezrobocie. Nie oznacza to oczywiście negatywnej oceny Unii Europejskiej jako ugrupowania, świadczy natomiast o tym, że UE wciąż nie osiągnęła poziomu USA, czego przejawem jest zresztą dłuższe odczuwanie spowolnienia gospodarczego przez jej członków². W przypadku Chin z kolei zaobserwować można stały silny wzrost PKB rządu 10% oraz niską inflację. Sytuacja taka wynika przede wszystkim z wysokiej akumulacji kapitału³ oraz postępu technologicznego, który opiera się w dużej mierze na lokowaniu filii zagranicznych korporacji w Państwie Środka. Pozycja, jaką osiągnęła gospodarka chińska, jest niewątpliwie efektem globalizacji, która – jak określił to Stiglitz [Stiglitz, 2006, s. 5] – w przypadku Chin jest globalizacją zarządzaną. Brak roszczeń pracowniczych w postaci systemów socjalnych, wysoka stopa oszczędności oraz mały udział konsumpcji krajowej⁴ [Liberska, 2010, s. 344] sprawiły, że współczesna gospodarka chińska osiągnęła taki poziom. Kolejny element, o którym warto wspomnieć, to skracanie się cyklu życia produktów [Ładysz, Karpickaja i Ku Li, 2006, s. 44]. Trend ten powoduje, że obecnie w globalnej gospodarce wygranym staje się coraz częściej imitator na wzór Chin, aniżeli innowator, który musi przeznaczyć ogromne środki na działalność badawczo-rozwojową, ryzykując, że produkt, nad którym pracuje, będzie przestarzały już w momencie jego wprowadzenia na rynek [Kowalski, 2012, s. 7]. Stąd też między innymi bierze się osiągnięcie i utrzymanie silnej pozycji w gospodarce światowej przez Chiny, które przez długi czas koncentrowały swoją uwagę raczej na działaniach imitacyjnych, aniżeli innowacyjnych. Obecnie sytuacja ta ulega jednak zmianie, a sama gospodarka chińska jest przewidywana na innowatora niedalekiej przyszłości⁵.

Istotną konsekwencją zachodzących zmian jest coraz powszechniejsze obserwowanie swoistej dwutorowości, choćby w kwestii postępujących nierówności. Pewne nierówności ulegają bowiem dalszemu pogłębieniu, podczas gdy inne zaczynają zanikać, co zresztą jest powodem trudności z jednoznaczną oceną procesu globalizacji. W przypadku rynku pracy dotyczy to w dużej mierze nierównomiernego uposażenia, które na skutek procesu globalizacji powinno się wyrównywać, jednak obserwacja wskazuje na odmiennie efekty. Na świecie w obliczu pełnej integracji płace niewykwalifikowanych robotników, czy to w USA, czy też w Chinach, powinny być jednakowe, co oznaczałoby obniżanie się płac w krajach bogatszych przy jednoczesnym jej zwiększaniu w państwach uboższych. Nie można oczekiwać, że eliminacja wszystkich barier spowoduje natychmiastowe zmiany, tym bardziej że trudno tak naprawdę mówić o wyeliminowaniu wszelkich trudności. Poziom istniejących nierówności uwidacznia się jeszcze wyraźniej, gdy przeanalizujemy zależność pomiędzy dochodem na osobę oraz satysfakcją konsumenta [Blanchard, 2011, s. 310-311]. Okazuje się bowiem, że powyżej pewnego poziomu dochodów poziom szczęścia pozostaje z nimi nieskorelowany, natomiast dla niskiego poziomu różnice są tak znaczne, że trzeba by się raczej zastanowić nad znaczeniem tego określenia dla mieszkańców poszczególnych państw. Badając występujące niezależności pojawia się dylemat, czy powinno się dokonywać analizy na poziomie gospodarstw domowych, czy też raczej indywidualnych jednostek. Indeks GINI bada te pierwsze, a jego wyniki potwierdzają występujące nierówności [Walby, 2011, s. 23]. Wysokość wskaźnika wzrosła w ciągu ostatnich 20-30 lat, co potwierdza, że poziom nierówności ulega pogłębieniu. Z drugiej strony wzrost indeksu chociażby dla USA może stanowić potwierdzenie tego, że płace najniżej wykwalifikowanych pracowników ulegają obniżeniu, co przy odpowiednim wzroście lub też utrzymaniu poziomu płac przez bardziej wykwalifikowane jednostki daje właśnie takie skutki. Kolejnym efektem globalizacji jest dwojakość stopnia

otwartości gospodarek, w tym przykładowo europejskiej. Z jednej strony gospodarki krajów UE są bardzo otwarte, natomiast po odpowiedniej analizie można zauważyć, że gospodarki te, owszem, są otwarte, jednak głównie na wymianę wewnątrzspółnotową, natomiast stopień otwartości w odniesieniu do reszty świata jest znacznie niższy [Blanchard, 2011, s. 948-949]. W 2009 roku udział w handlu wewnętrznym ugrupowania stanowił średnio dla każdego państwa 65,3%, co oznacza, że wymiana pozawspółnotowa stanowiła zaledwie 34,7%. Najistotniejszymi partnerami zagranicznymi dla UE zarówno w kwestii importu, jak i eksportu pozostają USA oraz Chiny, jednak ich łączny udział w wymianie poza UE wynosi tylko 26,8%. Uwidacznia to, że łatwiej jest integrować się państwom wewnątrz ugrupowania, aniżeli pomiędzy różnymi odmiennymi ugrupowaniami. Wszystkie wymienione oraz wiele innych czynników doprowadziły według Kowalskiego [Kowalski, 2012, s. 4] do powstania kompresji czasu i miejsca. Wywołuje to określony wpływ na przedsiębiorstwa, które w bardzo konkurencyjnym środowisku przyjmują nowe przedsiębiorcze wzorce zachowania.

Kształtowanie się przedsiębiorczości międzynarodowej jako efekt zmian gospodarczych

Pojęciem, które podobnie jak globalizacja jest równie często spotykane, to przedsiębiorczość. Analogicznie, również ona nie ma jednej, ściśle określonej definicji, a której potrzebę istnienia wyraża literatura naukowa [Jones, Coviello, Kwan Tang, 2011, s. 633]. Przedsiębiorczość oraz jej odmiana w postaci przedsiębiorczości międzynarodowej określane są jako kombinacje innowacyjności, proaktywności oraz gotowości do podjęcia ryzyka [McDougall, Oviatt, 2000, s. 903]. Kirzner określa je również jako wykorzystywanie szans [Nasution i in., 2011, s. 337], a Hryniewicz [Hryniewicz, 2010, s. 24] jako współpracę ruchu społecznego. Sama zaś orientacja przedsiębiorcza

charakteryzuje się chęcią do podejmowania innowacyjności, zwiększonego ryzyka, a przede wszystkim aktywności na rynku, przejawiającej się agresywnym wykorzystywaniem szans pojawiających się w otoczeniu w stopniu większym od konkurencji. Łatwo można zauważyć, że definicje oraz sposób rozumienia przedsiębiorczości międzynarodowej zmieniają się w zależności od tego, czy dany autor widzi ją raczej jako orientację, działanie, proces, czy też styl zarządzania. Orientacja przedsiębiorcza, która jest analizowana w niniejszym artykule, charakteryzuje się tymi samymi cechami co przedsiębiorczość międzynarodowa. Istnieje wiele badań naukowych na temat relacji pomiędzy orientacją przedsiębiorczą firmy a osiąganymi przez nią wynikami [Huang, Wang, 2011, s. 566], a sama relacja określana jest mianem pozytywnej [Kropp, Lindsay, Shoham, 2006, s. 514]. Niewątpliwie współczesna faza globalizacji oraz regionalizacji wpłynęły na kształtowanie się przedsiębiorczości. Innowacyjność za Schumpeterem określana jest jako jej podstawowy element [Hryniewicz, 2010, s. 24], chociaż uwzględniając kompresję czasu wydaje się, że nie zawsze musi tak być. Ponieważ innowatorzy powinni cechować się skłonnością do podejmowania ryzyka, muszą mieć również świadomość, że imitatorzy mają znacznie ułatwione zadanie. Pozostawia to otwarte pytanie w postaci tego, który z podmiotów powinien zostać określony jako przedsiębiorczy. Czy ten opierający swoje działanie na innowacyjności [Nasution i in., 2011, s. 336], czy raczej inny cechujący się bardziej efektywną organizacją [Bratnicki, 2008, s. 15] i osiągający ostatecznie lepsze wyniki. Przy tak dokonanym podziale niewątpliwą trudność sprawiłoby właściwe zakwalifikowanie Chin, które z uwagi na wciąż trwającą transformację przeobrażają się w obecnym czasie z imitatora w innowatora przy zastosowaniu przedsiębiorczych wzorców, jak wzrost innowacyjności czy też przeznaczanie znacznych środków na prace badawczo-rozwojowe.

Literatura naukowa zajmuje się badaniem przedsiębiorczości międzynarodowej przede wszystkim w odniesieniu do firm, a zwłaszcza tych określanych

mianem *born globals* oraz *start-ups* [Tayauova, 2011, s. 571-572; Zhou, 2007, s. 281]. Przedsiębiorczość jest bowiem utożsamiana często z rozwojem oraz szybkim umiędzynarodowieniem swojej działalności. Można stwierdzić, że przedsiębiorstwa, które decydują się na wejście na rynki zagraniczne, wykorzystują w ten sposób pojawiające się w otoczeniu szanse na skutek posiadania niekiedy wyjątkowych zdolności. Działanie takie jest też niewątpliwie przejawem wyrażania chęci do podejmowania ryzyka, które w takiej sytuacji jest większe aniżeli w trakcie rozwoju na rynku lokalnym. Sama zaś internacjonalizacja jest efektem przedsiębiorczości firmy, zwłaszcza w dobie postępującej globalizacji sprzyjającej rozwijaniu się przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Właściwe wydaje się jednak przeprowadzenie badań na temat międzynarodowej przedsiębiorczości nie tylko w aspekcie małych, ale i również dużych firm oraz koncernów [Mort, Weerawardena, 2006, s. 568]. Świadczy o tym chociażby ilość środków finansowych przeznaczanych przez firmy zatrudniające ponad 250 pracowników na prace badawczo-rozwojowe [OECD, 2009, s. 39] czy też poziom współpracy pomiędzy dużymi przedsiębiorstwami w pracach nad innowacjami. O ile w przypadku dużych firm sięgają one nawet 70% wszystkich przedsiębiorstw, o tyle dla firm małych odsetek ten nie przekracza 30% [OECD, 2009, s. 41]. Tym bardziej że, jak zaznaczono wcześniej, są to czynniki świadczące o orientacji przedsiębiorczej. Prace badawcze przyczyniają się w znaczny sposób do rozwoju przedsiębiorstwa, tym samym są głównym czynnikiem postępującej innowacyjności, a w konsekwencji osiągania wyników lepszych od konkurencji, co niewątpliwie jest jednym z elementów przedsiębiorczości międzynarodowej. Postępująca globalizacja wywołała również ogromny wpływ na rozwój i intensyfikację powiązań sieciowych. Ponieważ są one uznawane za czynnik przedsiębiorczości międzynarodowej, kwestią sporną pozostaje wyłącznie to, czy o przedsiębiorczości można mówić już w momencie obecności przedsiębiorstwa w jakiejś sieci, czy raczej dopiero w momencie wy-



kazywania aktywności do zawiązywania nowych powiązań w skali międzynarodowej. Niższe koszty transportu oraz łatwiejszy dostęp do narzędzi komunikacji odegrały pozytywny wpływ na ich siłę, rozmiar oraz zagęszczenie [Oviatt, McDougall, 2005, s. 544]. Ponieważ dzięki sieciom nawet niewielkie przedsiębiorstwa mogą przezwyciężyć ograniczenia wynikające z ich rozmiaru [Loane, Bell, 2006, s. 469], powiązania sieciowe są jedną z najczęściej wymienianych cech międzynarodowej przedsiębiorczości. Jak zaznaczają jednak Mort oraz Weerawardena [2006], sieci nie są rozwiązaniem na problem braku posiadania odpowiednich zasobów przez przedsiębiorstwo, a raczej stanowią czynnik komplementarny. Wydaje się jednak, że duża aktywność firmy w tworzeniu oraz nawiązywaniu powiązań sieciowych może mieć duży udział w ostatecznym sukcesie przedsięwzięcia. Współpraca międzynarodowa często odbywająca się w ramach powiązań sieciowych sprzyja prowadzeniu wspólnych prac nad kreowaniem innowacyjności, co – jak zostało już wspomniane – jest przejawem przedsiębiorczości. Aby przedsiębiorczość mogła się rozwijać, muszą istnieć ku temu jednak odpowiednie uwarunkowania. W przypadku Polski można mówić o pozytywnej zmianie w postaci obniżenia występujących barier kształtowania się przedsiębiorczości, które pozostają jednak wciąż na wysokim poziomie [OECD, 2009, s. 51]. Aby odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu globalizacja oraz regionalizacja wpłynęły na kształtowanie się przedsiębiorczości, należałoby przykładowo przeanalizować ilość nowo powstających przedsiębiorstw na przestrzeni lat. Analizując przypadek Polski, można mówić o stabilnym wzroście nowo powstałych przedsiębiorstw, gdzie w latach 2004-2010 średniorocznie na rynku pojawiało się o 13% więcej przedsiębiorstw niż rok wcześniej. Gdyby jednak ograniczyć się do przedziału ostatnich kilku lat, określanych jako kryzysowe, można zauważyć zmniejszenie ich ilości jako konsekwencję spowolnienia gospodarczego, a w przypadku danych z roku 2011 nawet o większej ilości likwidowanych przedsiębiorstw, aniżeli zakładanych. Pokazuje to współ-

zależność gospodarek oraz to, jak kryzys finansowy z opóźnieniem dotarł do Europy. W konsekwencji natomiast to jak globalizacja wpływa na kształtowanie się przedsiębiorczości w różnych państwach. Niewątpliwie przedsiębiorczość międzynarodowa zyskuje na znaczeniu, stąd bardzo duży nacisk kładzie się na uzyskanie miarodajnych mierników jej poziomu, zwłaszcza w dobie międzynarodowych powiązań przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Trudne warunki rynkowe oraz ogromny poziom konkurencyjności spowodowały, że przedsiębiorstwa muszą wykazywać wzrost aktywności w postaci przejawiania orientacji przedsiębiorczej, aby sprostać jego wymaganiom. Przedsiębiorczość międzynarodowa będąca składowym elementem orientacji przedsiębiorczej nie ogranicza się wyłącznie do małych, nowo powstałych przedsiębiorstw, ale również do międzynarodowych koncernów. Artykuł nie wyczerpuje problemu wpływu globalizacji na kształtowanie się przedsiębiorczości. Ta natomiast jest nieodłącznym elementem współczesnej gospodarki światowej, stąd wydaje się za właściwe prowadzenie w tym kierunku dalszych badań, ukierunkowanych zwłaszcza na określenie jednorodnych kryteriów przedsiębiorczości, metod jej badania oraz poziomu istotności aktywnej postawy przedsiębiorstwa w powiązaniach sieciowych.

MGR FILIP NOWACKI
doktorant Wydziału Gospodarki
Międzynarodowej
Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

PRZYPISY

- 1) Francja, Hiszpania, Niemcy, Wielka Brytania, Włochy.
- 2) Zmiana PKB dla państw UE-27 jest począwszy od trzeciego kwartału 2011 roku ujemna, podczas gdy dla USA od początku 2011 roku osiąga ona wartość dodatnią.
- 3) Stopa kapitału w Chinach wynosi ok. 45% PKB, podczas gdy dla USA wartość tę szacuje się na poziomie 17%.
- 4) Konsumpcja krajowa jako odsetek PKB jest w Chinach na prawie dwukrotnie niższym poziomie niż dla USA.
- 5) Świadczą o tym takie fakty, jak wzrost liczby przyznawanych patentów w Chinach, aktywna polityka rządu, przeznaczanie zwiększonych środków na działalność badawczo-rozwojową oraz szkolnictwo wyższe.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMCZUK M., *Globalna architektura finansowa a współczesny kryzys finansowy*, w: B. SKULSKA, M. DOMITER, W. MICHALCZYK (red.), *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- [2] BLANCHARD O., *Makroekonomia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- [3] BRATNICKI M., *Zarys kontekstualnej teorii przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 2(132).
- [4] HAMMOND C., GROSSE R., *Rich Man, Poor Man: Resources on Globalization*, „Reference Services Review” 2003, vol. 3, no. 3.
- [5] HRYNIEWICZ J.T., *Przedsiębiorczość i stosunek Polaków do pracy. Stan obecny i perspektywy zmian*, „Przegląd Organizacji” nr 10/2010.
- [6] HUANG S.K., WANG Y.L., *Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Innovation in Small and Medium Enter-*

- prises, „Procedia Social and Behavioral Sciences” 2011, vol. 24.
- [7] JONES M.V., COVIELLO N., KWAN TANG Y., *International Entrepreneurship Research (1989-2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis*, „Journal of Business Venturing” 2011, vol. 26.
- [8] KOWALSKI T., *Globalization and Regionalization*, Working Papers, Faculty of International Business and Economics, Poznan University of Economics, WP/2012/06, 2012.
- [9] KROPP F., LINDSAY N.J., SHOHAM A., *Entrepreneurial, Market, and Learning Orientations and International Entrepreneurial Business Venture Performance in South African Firms*, „International Marketing Review” 2006, vol. 23, no. 5.
- [10] LIBERSKA B., *Perspektywy rozwojowe chińskiej gospodarki do 2050 roku*, „Studia Ekonomiczne” 2010, nr 4 (LXVII).
- [11] LIBERSKA B., *Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej*, w: B. LIBERSKA (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002.
- [12] LOANE S., BELL J., *Rapid Internationalisation Among Entrepreneurial Firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand. An Extension to the Network Approach*, „International Marketing Review” 2006, vol. 23, no. 5.
- [13] ŁADYSZ J., KARPICKAJA M.E., KU LI TCHON, *Czynniki globalizacji ekonomicznej*, w: *Refleksje społeczno-gospodarcze*, „ZN Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2006, nr 9(2).
- [14] MCDUGALL P.P., OVIATT B.M., *International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths*, „Academy of Management Journal” 2000, vol. 43.
- [15] MORT G.S., WEERAWARDENA J., *Networking Capability and International Entrepreneurship. How Networks Function in Australian Born Global Firms*, „International Marketing Review” 2006, vol. 23, no. 5.
- [16] NASUTION H.N., MAVONDO F.T., MATANDA M.J., NDBUISI, N.O., *Entrepreneurship: Its Relationship with Market Orientation and Learning Orientation and as Antecedents to Innovation and Customer Value*, „Industrial Marketing Management” 2011, vol. 40.
- [17] OECD, *Measuring Entrepreneurship. A Collection of Indicators*, OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme 2009.
- [18] OVIATT B.M., MCDUGALL P.P., *Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2005, vol. 29, no. 5.
- [19] ROSATI D., *Przyczyny i mechanizm kryzysu finansowego w USA w latach 2007-09*, w: G.W. KOŁODKO (red.), *Globalizacja, kryzys i co dalej?*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2010.
- [20] RYKIEL Z., *Globalizacja, unionizacja i regionalizacja polskiej przestrzeni*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2000, nr 1(1).
- [21] STIGLITZ J.E., *Making Globalization Work*, W.W. Norton & Co., London 2006.
- [22] TAYAUOVA G., *The Impact of International Entrepreneurial Orientations on Strategic Adaptation*, „Procedia Social and Behavioral Science” 2011, vol. 24.
- [23] WALBY S., *Globalization and Multiple Inequalities*, „Advances in Gender Research” 2011, vol. 15.
- [24] ZHOU L., *The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Foreign Market Knowledge on Early Internationalization*, „Journal of World Business” 2007, vol. 42.
- [25] ŻOŁĄDKIEWICZ K., *Regionalizacja i regionalizm w gospodarce światowej*, w: R. ORŁOWSKA, K. ŻOŁĄDKIEWICZ (red.), *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej*, PWE, Warszawa 2012.

IMPLICATIONS OF GLOBALIZATION AND REGIONALIZATION FOR THE INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP

SUMMARY

In today's global economy there might be seen two trends occurring simultaneously. On the one hand, we are dealing with globalization, manifested by the mounting of interdependence between different countries. On the other hand, with regionalization there occurs a deepening of the existing links between market units. These processes are seen usually together, while contributing, to a very large extent, to the changes in the global economy. The current phase of both globalization and regionalization has a significant impact on enterprises. As a result, companies operating conditions vary from those we observed just a few years earlier. They influence both the development of entrepreneurship and creation of appropriate attitudes within business entities. The article describes the origin and the characteristic of both processes with the aim to determine their impact on entrepreneurship. The purpose of the article is to analyze what implications are caused by the current phase as far as the establishment of international entrepreneurship of enterprises in the global economy is concerned.

Key words: globalization, regionalization, international entrepreneurship, entrepreneurial orientation, global crisis.

OLEG GORBANIUK, BARTOSZ JÓŻWIK, RADOSŁAW MAĆCIK, KATARZYNA SOŁKOWICZ

Wyróżniki kultury organizacyjnej przedsiębiorstw eksportowych z województwa lubelskiego

Wprowadzenie

Podstawowym wyzwaniem, jakie stawia się kulturom organizacyjnym lub jej elementom, to przede wszystkim wzrost efektywności i skutecznego wypełniania strategii przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie istotne w sytuacji umiędzynarodowienia działalności gospodarczej przedsiębiorstw, w tym również działalności eksportowej. Autorzy opracowania stoją na stanowisku konieczności prowadzenia badań w tym zakresie. Prezentują więc wyniki badań nad związkami między określonymi elementami kultury organizacyjnej a działalnością eksportową przedsiębiorstw na Lubelszczyźnie. Prezentowane szerokie ujęcie kultury organizacyjnej powoduje, że kształtuje ona działania przedsiębiorstw nie tylko na poziomie operacyjnym, ale również strategicznym oraz determinuje strukturę, hierarchię, procesy wewnętrzne i zewnętrzne, które zachodzą w stosunkach z otoczeniem. Ł. Sułkowski definiując kulturę organizacyjną rozszerza ją i uwzględnia cztery warstwy modelu [Sułkowski, 2002, s. 58], wśród których artefakty i zachowania organizacyjne uznaje jako interakcje intencjonalne i nawykowe, a jednocześnie najbardziej zewnętrzne przejawy kultury organizacyjnej. Natomiast do elementów wewnętrznych zalicza wzory kulturowe, normy, reguły kulturowe, rytuały, mity, symbole, tabu oraz wartości autoteliczne i instrumentalne. Odwołanie się w badaniu do szerokiego ujęcia kultury organizacyjnej i uwzględnienia kontekstu otoczenia powoduje uznanie

i podtrzymanie wzajemnego zrozumienia między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem, a jednocześnie uwypukla interakcje intencjonalne i nawykowe, charakterystyczne dla modelu Sułkowskiego. W tym przypadku można mówić o tożsamości organizacyjnej, która wpływa na sposób organizacji przedsiębiorstwa i jego funkcjonowania, również w kontekście stosunków z otoczeniem i postrzeganiem zmian w nim zachodzących, co zostało uwzględnione w prezentowanym badaniu.

Wyróżniki kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest pochodną interakcji intencjonalnych i nawykowych, norm, wzorów kulturowych zachodzących w jej otoczeniu. W ostatecznym rozrachunku nosicielami kultury są ludzie, a każdy stanowi element oddziaływania zwrotnego, czyli oddziaływania otoczenia podmiotowego na kulturę przedsiębiorstwa, które można określić mianem sprzężenia zwrotnego. Problem ten jednak dotyczy dwóch aspektów. Z jednej strony otoczenie oddziałuje na kulturę przedsiębiorstwa, co stanowi przyczynę określonych decyzji, które mają na celu przystosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia i zmian w nim zachodzących. Z drugiej zaś strony należy w taki sposób kreować kulturę organizacyjną, aby zmierzać do najlepszego poznania i dopasowania się do norm i wzorów zachowań charakterystycznych dla da-

nego otoczenia. Tak charakteryzowane sprzężenie zwrotne wymusza interakcje wzajemne między kulturą przedsiębiorstwa a jego otoczeniem kształtowanym również przez określone wzory i normy kulturowe, często prowadzonym w sposób mniej lub bardziej uświadomiony. Należy o tym pamiętać i odpowiednio reagować prowadząc działania w zakresie świadomego kreowania kultury organizacyjnej.

Niestety, kształtowanie kultury organizacyjnej jest trudne i często nie od razu lub w ogóle nie przynosi oczekiwanych efektów. Jednak wydaje się możliwe wskazanie przynajmniej częściowo zróżnicowanych uwarunkowań pozwalających na określone zachowania przedsiębiorstw na rynku. W literaturze można odnaleźć badania i analizy dotyczące relacji między kulturą i strategią eksportową przedsiębiorstw. Są wśród nich między innymi analizy: J.H. Want [1990], A. Zacharakis, B. College [1996], H.G. Barkema, J.H.J. Bell, J.M. Pennings, [1996] K.D. Brouthers, L.E. Brouthers, G. Nakos [1998], G. Yip [1997], K. Gilbert, S. Cartwright [2008]. Warto również wskazać na wyniki badań przeprowadzonych przez B. Dosoglu-Guner, które miały na celu identyfikację cech kultury organizacyjnej wśród przedsiębiorstw prowadzących działalność eksportową i nieeksporterów. Okazało się bowiem, że przedsiębiorstwa, które nie prowadziły działalności eksportowej, były silniej zorientowane na oczekiwania swoich klientów i konkurencję. Ponadto nieeksporterzy reprezentowali częściej cechy kultury organizacyjnej

charakterystycznej dla kultury klanu [Dosoglu-Guner, 2007, s. 270-283].

W innych badaniach z kolei M.A. Awan podjął próbę identyfikacji barier eksportowych w krajach rozwijających się. Wyróżnił on pięć kategorii barier eksportowych w odniesieniu do e-handlu [Awan, 2011, s. 144-161]. W innych badaniach kulturę organizacyjną traktowano jako metodę na przyciągnięcie inwestorów zagranicznych i możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku [Urban, 2010, s. 111-115]. Mogą one bowiem stanowić źródło inspiracji dla rozwiązania problemów kultury organizacyjnej, której nie można wyeliminować z analiz ekonomicznych. Próbę taką podjęto zatem w prezentowanych badaniach.

Regionalne kultury, a wśród nich kultura regionu lubelskiego, wpływają na zróżnicowanie danego kraju i są spójnymi systemami społecznymi, których podstawowe problemy determinują zachowania i postawy przedsiębiorców w danym regionie. Takie relacje międzykulturowe wskazywał również G. Hofstede, przeprowadzając najbardziej znane i cenione za swoją systematyczność badania w 70 krajach na prawie 116 tysiącach respondentów. Określił on kulturę jako kolektywne zaprogramowanie umysłu, które pozwala odróżnić członków jednej grupy lub kategorii ludzi od innej [Hofstede, 2000, s. 38 i kolejne]. Wyróżnił on cztery wymiary kultury, czyli grupy norm i wartości najsilniej różniące poszczególne kultury narodowe. Wymiar jest pewnym aspektem kultury, dającym się zmierzyć i pozwalającym określić pozycję danej kultury wobec innych kultur. Stwierdził on, że większość różnic między stylami zarządzania przedsiębiorstwami w poszczególnych krajach można wyjaśnić posługując się czterema niezależnymi od siebie wymiarami kulturowymi:

- ▶ dystans władzy,
- ▶ poziom indywidualizmu i kolektywizmu,
- ▶ stopień dominacji/uległości,
- ▶ stopień unikania niepewności.

Celowe zatem wydaje się również prowadzenie badań w obszarze wymiarów kulturowych i ich wpływu na działalność eksportową przedsiębiorstw z województwa lubelskiego.

Metoda badawcza

Prezentowane w artykule analizy oparto na danych (baza SPSS) zebranych w trakcie badania przedsiębiorstw w województwie lubelskim przeprowadzonych w ramach projektu systemowego realizowanego przez Departament Gospodarki i Innowacji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego w Lublinie. Głównym celem projektu było dokonanie analizy zapotrzebowania na miejsca pracy w kontekście wspierania potencjału eksportowego województwa lubelskiego. Badania terenowe, w trakcie których zostały zebrane dane, były przeprowadzone przez konsorcjum firm Ernst & Young oraz PBS DGA. Autorzy artykułu brali udział w projekcie, opracowując i konsultując projekt badania, w tym jego cele i narzędzia badawcze. Przedstawione w artykule analizy wykorzystują dane zebrane w projekcie, ale nie analizowane w pogłębiony sposób w żadnym z raportów z badania. Stąd przyjęty w artykule cel badawczy, dobrane metody badawcze, przeprowadzona analiza i sformułowane wnioski wykraczają poza przeprowadzone i opublikowane badania w ramach projektu systemowego, przez co wnoszą wartość dodaną do dotychczasowego stanu wiedzy.

Podczas rekrutacji przedsiębiorstw do wywiadów przyjęto, że eksporter to przedsiębiorstwo, które prowadzi sprzedaż towarów lub usług na rynek zagraniczny lub na krajowy i zagraniczny. Korzystano z trzech źródeł pozyskiwania respondentów: (1) adresów firm z bazy eksporterów województwa lubelskiego, (2) adresów firm z bazy firm województwa lubelskiego, (3) adresów powoływanych przez ankieterów w terenie. Baza eksporterów z województwa lubelskiego została opracowana w oparciu o bazę danych firm eksportujących w 2009 roku pozyskaną z Ministerstwa Finansów. Liczyła ona dla województwa lubelskiego 1223 podmioty. Baza firm województwa lubelskiego została przygotowana na podstawie zasobów informacyjnych PBS DGA. Zidentyfikowano w niej 4921 podmiotów. W bazie tej znajdowały się dane firm bez informacji o ewentualnie prowadzonej działalności eksportowej. Część z tych firm – po

zadaniu pytań kwestionariusza dotyczących rynków, na które firma prowadzi sprzedaż – trafiła ostatecznie do próby eksporterów. Dodatkowo 1253 podmioty zostały znalezione (powołane) przez ankieterów pracujących w terenie.

Badania przeprowadzono za pomocą wywiadów typu CAPI, w toku których przebadano 1680 przedsiębiorstw, w tym 761 eksporterów i 919 nieeksporterów. Pierwotnie wylosowana próba firm nieprowadzących działalności eksportowej była próbą reprezentatywną dla województwa lubelskiego z wyłączeniem podmiotów o charakterze publicznym, w tym publicznej służby zdrowia i edukacji. W tym celu zastosowany został nieproporcjonalny schemat doboru w warstwach: (1) branża działalności (grupy PKD), (2) wielkość zatrudnienia – firmy małe (10-49), średnie (50-249) oraz duże (250 lub więcej zatrudnionych), (3) typ miejscowości (miasto/wieś).

W celu zidentyfikowania osób niezetelnie odpowiadających na pytania kwestionariusza przeanalizowano 1680 kwestionariuszy z uwagi na wariację w zakresie pytań zawierających baterie kilkunastu skal. W sumie ustalono, że w przypadku 215 osób (12,8%) występował błąd serii (wariancja równa „0”), kiedy respondent bez względu na treść twierdzenia udzielał takiej samej odpowiedzi w serii kilkunastu skal. Osoby te wykluczono z dalszych analiz. Ostateczna próba, uwzględniona w prezentowanych w tym artykule analizach, wyniosła $N = 1465$ osób.

Wyniki

Biorąc pod uwagę liczebność próby obliczono moc testu a priori. Przy założeniu, że minimalny interesujący nas efekt standardowy Cohena (różnica między średnimi w populacji) wynosi 0,15, moc testu wynosi $1 - \beta \geq 0,80$ (hipoteza dwustronna, $\alpha < 0,05$). Oznacza to, że wyniki analiz upoważniają nas nie tylko do stwierdzenia różnic z niskim prawdopodobieństwem błędu pierwszego rodzaju, lecz także do stwierdzenia braku różnic między porównywanymi grupami z równie niskim prawdopodobieństwem błędu drugiego rodzaju.



Tab. 1. Porównanie eksporterów i nieeksporterów z uwagi na kulturę organizacyjną przedsiębiorstw

Skala	E (n = 650)		NE (n = 815)		U Manna-Whitneya		d Cohena
	M	SD	M	SD	z	p<	
Nastawienie na indywidualny sukces	3,53	1,80	3,48	1,64	0,27	0,788	0,03
Duże unikanie niepewności	4,37	1,64	4,34	1,48	0,77	0,439	0,02
Mała hierarchiczność	4,80	1,60	4,50	1,43	3,80	0,001**	0,20
Orientacja na współpracę	4,91	1,53	4,74	1,36	2,75	0,006**	0,12
Orientacja na ludzi	3,92	1,59	3,94	1,47	-0,38	0,703	0,02
Długookresowa perspektywa	5,24	1,46	4,79	1,40	6,40	0,001**	0,31
Przewaga niedomówień	2,90	1,62	3,12	1,52	-3,01	0,003*	0,14
Pasywna postawa pracowników	3,02	1,66	3,29	1,56	-3,52	0,001**	0,17
Otoczenie postrzegane jako zagrożenie	3,22	1,60	3,47	1,58	-2,96	0,003*	0,15
Mała rola innowacji	3,54	1,61	3,67	1,49	-1,66	0,098	0,09
Zorientowanie na utrzymanie bieżącej sytuacji	4,09	1,70	4,08	1,53	0,49	0,625	0,01

* $p < 0,01$, ** $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1 przedstawia wyniki testowania różnic pomiędzy grupami eksporterów i nieeksporterów z uwagi na kulturę organizacyjną przedsiębiorstw przy użyciu testu U Manna-Whitneya. Stwierdzono różnice istotne statystycznie w przypadku 6 na 11 skal do pomiaru kultury organizacyjnej i postawy organizacji wobec otoczenia. Stwierdzono w ten sposób następujące cechy charakterystyczne kultury organizacyjnej przedsiębiorstw prowadzących działalność eksportową: przedsiębiorstwa eksportowe cechuje długookresowa perspektywa planowania strategii przedsiębiorstwa ($z = 6,40$, $p < 0,001$; $d = 0,31$), postrzeganie otoczenia jako szansy ($z = 2,96$, $p < 0,01$; $d = 0,15$), aktywna postawa pracowników ($z = 3,52$, $p < 0,001$; $d = 0,17$), mała hierarchiczność ($z = 3,80$, $p < 0,001$; $d = 0,20$), bezpośrednie przekazywanie informacji ($z = 3,01$, $p < 0,01$; $d = 0,14$) oraz orientacja na współpracę ($z = 2,75$, $p < 0,01$; $d = 0,12$).

Cechami charakterystycznymi organizacji przedsiębiorstw nieprowadzących działalności eksportowej są: postrze-

ganie otoczenia jako zagrożenie, krótkookresowa perspektywa planowania działań, duża hierarchiczność wewnątrz organizacji, pasywność pracowników, przewaga niedomówień i nastawienie na rywalizację. Jeżeli te cechy potraktować jako predyktory działalności eksportowej przedsiębiorstw, to trafność przewidywania, w przypadku jakich organizacji nie należy spodziewać się aktywności eksportowej, wynosi 78,7% wobec 55,6% prawdopodobieństwa a priori z uwagi na liczebność próby nieeksporterów (istotność funkcji dyskryminacyjnej: $\lambda = 0,968$, $\chi^2 = 47,77$, $df = 6$, $p < 0,001$).

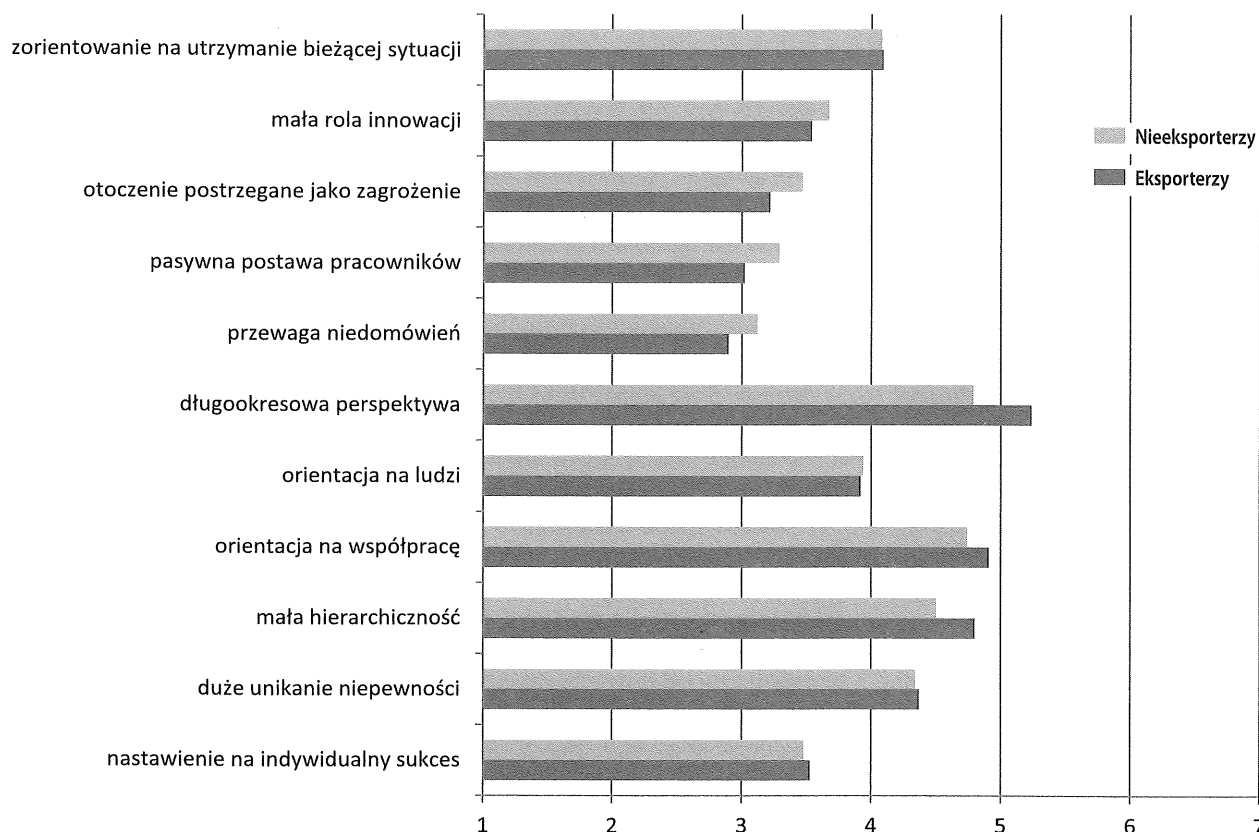
Pomimo wielu ograniczeń, jakie niesie ze sobą określenie związku kultury organizacyjnej i zachowań przedsiębiorstw, występowanie relacji między kulturą organizacyjną a otoczeniem odzwierciedla zaproponowana skala badawcza obejmująca również postrzeganie otoczenia, rolę innowacji i orientację na bieżącą sytuację przedsiębiorstwa. Wskazując tak szeroki kontekst kultury, autorzy uwzględniają zatem specyfikę biznesową regionu lubelskie-

go, otoczenie przedsiębiorstwa oraz jego strategię. Oczywiście, dopuszcza się w ten sposób do uproszczeń i może nawet należałoby wyraźniej zaznaczyć pewien kontekst badawczy i wyraźniej różnicować.

Podsumowanie

Do obrym podsumowaniem otrzymanych wyników są wypowiedzi przedsiębiorców i przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu zebrane za pomocą indywidualnych i zogniskowanych wywiadów pogłębionych, dotyczące ich wzajemnej współpracy w celu zwiększenia eksportu. Eksporterzy zwracali przede wszystkim uwagę na wsparcie finansowe, ale duże oczekiwania formułowali również w zakresie dostępu do informacji o rynkach zagranicznych, kojarzeniu partnerów biznesowych przez instytucje otoczenia biznesu, ułatwienie kontaktów z potencjalnymi kontrahentami oraz doradztwo formalnoprawne. Co ciekawe, przed-

Rys. 1. Porównanie eksporterów i nieeksporterów z uwagi na kulturę organizacyjną przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

stawiciele instytucji otoczenia biznesu mieli pełną świadomość takich oczekiwań [Raport *Uwarunkowania działalności eksportowej firm z województwa lubelskiego w świetle wyników badań terenowych*, będący częścią badań przeprowadzonych w projekcie systemowym *Analiza potencjału eksportowego regionu – badania rynków zewnętrznych w kontekście sytuacji społeczno-gospodarczej województwa lubelskiego* POKL 8.1.4. zleconego konsorcjum firm Ernst & Young Business Advisory oraz PBS DGA przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, s. 131]. Natomiast w ocenie partnerów zagranicznych, którzy wzięli udział w badaniach ilościowych, wielu respondentów nie decyduje się na import produktów rolnych (opinia dotyczy eksporterów z Polski) ze względu na mało elastyczną, niedostosowaną do potrzeb

postawę eksporterów, i tylko co czwarta relacja biznesowa dotycząca produktów rolnych nawiązana została z inicjatywy polskiego eksportera [Raport *Analiza rynków zagranicznych uwzględniająca zainteresowanie produktami i usługami wytwarzanymi w województwie lubelskim*, będący częścią badań przeprowadzonych w projekcie systemowym *Analiza potencjału eksportowego regionu – badania rynków zewnętrznych w kontekście sytuacji społeczno-gospodarczej województwa lubelskiego* POKL 8.1.4. zleconego konsorcjum firm Ernst & Young Business Advisory oraz PBS DGA przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, s. 28].

Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono korelaty działalności eksportowej przedsiębiorstw z regionu lubelskiego w zakresie dominującej w nich kultury organizacyjnej. Stwier-

dono, że przedsiębiorstwa prowadzące działalność eksportową charakteryzuje długookresowa perspektywa planowania strategii przedsiębiorstwa, w której otoczenie postrzegane jest jako szansa. Natomiast wśród pracowników dominuje aktywna postawa, mała hierarchiczność, bezpośrednie przekazywanie informacji oraz orientacja na współpracę.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na wyraźnie zarysowane różnice w kulturze organizacyjnej pomiędzy eksporterami a nieeksporterami, co może oznaczać, że kultura organizacyjna należy do najważniejszych czynników działalności eksportowej. Choć problematyka dotycząca wyróżników kultury organizacyjnej stanowiła przedmiot wielu badań i analiz, to jak dotychczas bardzo niewiele badań poświęconych było relacji kultura organizacyjna – dzia-



łałność eksportowa przedsiębiorstw. Wydaje się zatem celowe prowadzenie w tym zakresie badań, które mogą być wykorzystane m.in. w polityce gospodarczej przez instytucje otoczenia biznesu wspierające eksporterów.

DR HAB. OLEG GORBANIUK

Katedra Psychologii Eksperymentalnej
Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego

DR BARTOSZ JÓŻWIK,

DR KATARZYNA SOŁKOWICZ

Katedra Międzynarodowych
Stosunków Gospodarczych
Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego

DR RADOSŁAW MAĆCIK

Katedra Marketingu
Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej
w Lublinie

BIBLIOGRAFIA

- [1] AWAN M.A., *The Relationship Between Internet Use and Perceptions of Barriers Facing Small Business Exporters in Developing Countries*, „Journal of Internet Commerce” 2011, no. 10.
- [2] BARKEMA H.G., BELL J.H.J., PENNINGNS J.M., *Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning*, „Strategic Management Journal” 1996, no. 17.
- [3] BROUHERS K.D., BROUHERS L.E., NAKOS G., *Entering Central and Eastern Europe: Risks and Cultural Barriers*, „Thunderbird International Business Review” September/October 1998, vol. 40(5).
- [4] DOSOGLU-GUNER B., *Organizational Culture as a Discriminating Variable of Exports Activities*, „International Journal of Commerce and Management” 2007, vol. 17.
- [5] GILBERT K., CARTWRIGHT S., *Cross-Cultural Consultancy Initiatives to Develop Russian Managers: An Analysis of Five Western Aid-Funded Programs*, „Academy of Management Learning & Education” 2008, vol. 7, no. 4.
- [6] HOFSTEDE G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- [7] Raport *Analiza rynków zagranicznych uwzględniająca zainteresowanie produktami i usługami wytwarzanymi w województwie lubelskim* w ramach projektu systemowego *Analiza potencjału eksportowego regionu – badania rynków zewnętrznych w kontekście sytuacji społeczno-gospodarczej województwa lubelskiego* POKL 8.1.4. zleconego konsorcjum firm Ernst & Young Business Advisory oraz PBS DGA przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego.
- [8] Raport *Uwarunkowania działalności eksportowej firm z województwa lubelskiego w świetle wyników badań terenowych* w ramach projektu systemowego *Analiza potencjału eksportowego regionu – badania rynków zewnętrznych w kontekście sytuacji społeczno-gospodarczej województwa lubelskiego* POKL 8.1.4. zleconego konsorcjum firm Ernst & Young Business Advisory oraz PBS DGA przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego.
- [9] SUŁKOWSKI Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- [10] URBAN V., *Organizational Culture, as a Method of Attracting Foreign Investment and Obtain Competitive Advan-*
- [11] WANT J.H., *Creating a Corporate Culture in Support of a Global Strategy*, „The International Executive”, September/October 1990.
- [12] YIP G., *Patterns and Determinants of Global Marketing*, „Journal of Marketing Management” 1997, no. 13.
- [13] ZACHARAKIS A., COLLEGE B., *The Double Whammy of Globalization: Differing Country and Foreign Partner Cultures*, „Academy of Management Executive” 1996, vol. 10, no. 4.

DISTINGUISHING FEATURES OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE EXPORT ENTERPRISES FROM THE LUBLIN VOIVODESHIP

SUMMARY

The aim of the article is to present results of research on the effects of specific dimensions of organizational culture on the export activity of companies in the Lublin voivodeship. The article makes use of the results of the research carried out within the system project co-financed by the EU funds. The research was performed using a CAPI interviews, 1,680 companies examined, including 761 exporters and 919 non-exporters. Following specific features of the organizational culture of companies engaged in export activity have been identified: a long-term business strategy planning perspective, the perception of the surroundings as an opportunity, active employees, little hierarchism, direct transfer of information and focus on cooperation. The companies not engaged in export activities perceive the surroundings as a threat, are characterized by short-term planning perspective, developed hierarchism, within the organization, passivity of employees, prevailing misunderstandings and focus on competition.

Key words: exporters, non-exporters, organizational culture

AGNIESZKA RUTKOWSKA

Single sourcing a multiple sourcing w analizie strategii zakupów wybranego przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Strategia nadaje kierunek działania przedsiębiorstwa w długim okresie. Pozwala na osiągnięcie misji i celów organizacji. Strategia zakupów dotyka w dużym stopniu kluczowej działalności przedsiębiorstwa. Od jej wyboru zależy skuteczność organizacji, efektywność działania i wysokość ponoszonych kosztów. Zastosowanie właściwej strategii pozwala na wyeliminowanie opóźnień w realizowanych dla klienta zamówieniach i wzmocnienie wizerunku firmy na rynku.

Przedmiotem niniejszej pracy jest charakterystyka i analiza struktury bazy dostawców wybranego przedsiębiorstwa jako jeden z obszarów decyzyjnych w ramach strategii zakupów. Analizowana jest ona według kryterium liczności dostawców, w ramach którego wyróżnia się strategię: *single sourcing*, *sole sourcing*, *dual sourcing* i *multiple sourcing*. Artykuł skupia się na odpowiednim doborze dwóch najbardziej skrajnych strategii, tj. *single sourcing* i *multiple sourcing*, do poszczególnych kategorii kupowanych dóbr.

Definicja i istota strategii

Przywołując definicję J.B. Quinna [Lisiński, 2004, s. 17]: „strategia to wzór lub plan, który integruje w organizacji główne cele, obowiązujące polityki i logiki postępowania w zwartą całość. Dobrze sformułowana strategia pozwala nakierować i uplasować zasoby organizacji w trwały układ oparty na

własnych kompetencjach organizacji, uwzględniający jej słabe strony, antycypujący zmiany w otoczeniu i sytuacyjne posunięcia inteligentnych oponentów”.

H. Mintzberg [Mintzberg, 1987, s. 11-24] z kolei twierdzi, że strategia jest pojęciem na tyle skomplikowanym, iż nie można go sprowadzić do pojedynczej definicji. W związku z tym proponuje on zastosowanie koncepcji 5xP dla opisu strategii. Model ten w zależności od kontekstu definiuje strategię w inny sposób. Zdaniem Mintzberga poniższe definicje mają charakter komplementarny. Strategię można zatem rozumieć jako:

1. Plan (*plan*) – rodzaj świadomego zamierzonego sposobu działania, wskazówki pozwalające na radzenie sobie w pewnych sytuacjach; w tym ujęciu strategia ma dwie ważne cechy: jest tworzona przed działaniem, do którego się odnosi, oraz jest rozwijana świadomie i celowo.
2. Manewr (*ploy*) – plan odnoszący się do konkretnej sytuacji; specyficzny sposób zmierzający do przechytrzenia przeciwnika lub konkurenta.
3. Wzorzec (*pattern*) – seria następujących po sobie działań oraz ich konsekwencja, która może być zamierzona lub nie.
4. Pozycję (*position*) – sposób umiejscowienia organizacji w otoczeniu; w tym ujęciu strategia rozumiana jest jako siła przedsiębiorstwa, którą przeciwstawia siłom zewnętrznym otoczenia.
5. Perspektywę (*perspective*) – postrzeganie świata, koncepcja zakorzeniona w umysłach strategów; w tym zna-

czeniu strategia jest dla organizacji tym, czym osobowość dla człowieka; koncepcja dzielona przez wszystkich członków organizacji zjednoczonych wspólnym celem i wspólnym działaniem.

Ze względu na charakter niniejszej pracy istotne jest przedstawienie podziału strategii organizacji. Istnieje wiele jego kryteriów, jednak w tym przypadku za podstawę klasyfikacji posłuży kryterium strukturalne zaproponowane przez A. Stabryłę [Stabryła, 2000, s. 54-55]. Kryterium to odzwierciedla kolejne szczeble hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jego schemat przedstawiony jest na rysunku 1.

W przedsiębiorstwie można wyróżnić trzy poziomy organizacyjne: korporacji, SJG (tj. strategicznych jednostek gospodarczych) i funkcjonalny. Odpowiadają im kolejno:

- ▶ strategię podstawowe,
- ▶ strategię dziedzin gospodarowania,
- ▶ strategię funkcjonalne.

Warto nadmienić, że Z. Pierścionek [Pierścionek, 2011, s. 17] w swoim podziale uwzględnia również czwarty poziom organizacji – poziom sieci, któremu odpowiadają strategię tworzenia i rozwoju sieci przedsiębiorstw.

Ze względu na przedmiot badawczy pracy można ograniczyć się jedynie do wyjaśnienia charakteru strategii funkcjonalnych. Jak sugeruje nazwa, są to programy dotyczące funkcji przedsiębiorstwa. Tworzone są na poziomie departamentów firmy w ramach poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa, ale



Rys. 1. Ramowy podział strategii zarządzania



Źródło: [Stabryła, 2000, s. 55].

mogą występować również na pozostałych poziomach organizacyjnych (korporacji i SJG). Opracowywane są m.in. dla takich obszarów, jak: marketing, procesy informacyjne, produkcja itp. Są to zwykle programy długoterminowe i szczegółowe, które wspomagają strategie podstawowe i strategie dziedzin gospodarowania [Stabryła, 2000, s. 69-70].

Strategia zakupów powinna zatem wywodzić się z ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Celów i zadań zakupów nie traktuje się wobec tego autonomicznie, ale jako uzupełnienie ogólnego kierunku, w którym zmierza organizacja.

Charakterystyka strategii zakupów

Graddé i Hakansson [Kowalska, 2005, s. 67] wyróżniają trzy obszary decyzyjne związane ze strategią zakupów:

1. Wytworzyć czy kupić – polega na porównaniu kosztów wyprodukowania komponentu lub wykonania danej usługi we własnym zakresie albo skorzystania z usług dostawcy zewnętrznego.

2. Struktura bazy dostawców – organizacja dostaw i liczba dostawców, tj. zaopatrywanie się u pojedynczego dostawcy lub w wielu źródłach.

3. Relacje biznesowe między dostawcą a przedsiębiorstwem – np. tworzenie partnerskich relacji z dostawcami strategicznymi.

Wraz ze wzrastającym znaczeniem marketingu zakupów wykształciło się kilka grup strategii zakupowych. Poniżej zostały przedstawione niektóre z nich [Skowronek, Sarjusz-Wolski, 2008, s. 158-159]:

1. Według kryterium liczebności dostawców: *single sourcing* – jeden dostawca odpowiedzialny za dostawy danego komponentu, *sole sourcing* – jeden dostawca i zarazem monopolista, *dual sourcing* – dwóch dostawców, *multiple sourcing* – trzech lub więcej dostawców.

2. Uwzględniające przedmiot zakupu: *unit sourcing* – zakup pojedynczych komponentów, *modular sourcing* – zakup modułów.

3. Według kryterium geograficznego: *local sourcing* – zakupy lokalne, *domestic sourcing* – zakupy krajowe i *global sourcing* – zakupy globalne.

4. Uwzględniające czas dostaw: *stock sourcing* – dostawy na magazyn, powiększające bieżące stany magazynowe oraz *just-in-time* – dostawy na właściwe stanowiska produkcyjne.

Powyższe strategie są stosowane w zależności od cech kupowanego dobra, charakteru rynku i zapotrzebowania przedsiębiorstwa. Współpracując z jednym dostawcą w zakresie dostaw komponentu, istnieje możliwość tworzenia relacji partnerskich i opierania współpracy na wzajemnym zaufaniu, niestety, przy stale zwiększającym się stopniu uzależnienia od kontrahenta. Z kolei zaopatrując się u wielu dostawców, wzrośtowi ulegają koszty za nabywane dobra i dodatkowe usługi logistyczne. Zastosowanie efektu skali w takim przypadku staje się niemożliwe. Każda z wymienionych wyżej strategii niesie ze sobą ryzyko i korzyści. Najważniejsze jednak, aby w sposób racjonalny dobierać strategię, tak aby mogła ona najlepiej odpowiadać na potrzeby przedsiębiorstwa.

Mówiąc o strategii zakupów, warto zaznaczyć, że według P. Kraljica [Kraljic, 1983, s. 109-117] jej wybór zależy od dwóch czynników:

Rys. 2. Macierz Kraljica – kategorie dóbr z zalecanymi strategiami

wzrost wpływ na zysk	duży	dobra o charakterze dźwigni <i>global sourcing</i> <i>single sourcing</i>	dobra strategiczne <i>strategiczne partnerstwo</i> <i>single sourcing</i> <i>modular sourcing</i>
	mały	dobra zwykłe <i>single sourcing</i> <i>dual sourcing</i>	dobra wąskie gardła <i>multiple sourcing</i>
		małe	duże
		ryzyko zakupowe	

Źródło: opracowanie własne na podstawie macierzy Kraljica [Kraljic, 1983, s. 111].

1. Strategicznego znaczenia zakupów – rozumianego jako tworzenie wartości dodanej do produkowanych wyrobów, udział kosztów materiałów w koszcie całkowitym, wpływ na zyskowność przedsiębiorstwa itp.
2. Złożoności rynku zaopatrzeniowego – mierzonego niedoborem podaży, tempem substytucji technologii i materiałów, barierami wejścia, kosztami logistycznymi itp.

Oceniając sytuację przedsiębiorstwa pod kątem powyższych czynników, należy w taki sposób określić strategię zakupów, aby wykorzystać siłę nabywczą przedsiębiorstwa i zredukować ryzyko wynikające z rynku.

Zgodnie z powyższymi kryteriami powstaje macierz Kraljica. Każde dobro kupowane przez przedsiębiorstwo można zaliczyć do jednej z powstałych czterech kategorii. Dla każdej z nich wyznaczono na rysunku 2 przykładowe strategie zakupów.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele podziałów strategii zakupów. W niniejszej pracy zostały zaprezentowane najważniejsze z nich z punktu widzenia przedmiotu badawczego. W następnym punkcie przedstawiona

została strategia zakupowa wybranego przedsiębiorstwa.

Zarys strategii zakupów wybranego przedsiębiorstwa

Badane przedsiębiorstwo jest firmą globalną z ponad stuletnią tradycją. Jego wizją jest tworzenie lepszych warunków życia każdego dnia. Misją natomiast pomoc klientom w optymalizacji ich procesów i zasobów. Firma koncentruje swe działania na tworzeniu produktów o wysokiej jakości i wydajności oraz niezawodnym i prostym działaniu. Jej celem jest opracowywanie najlepszych rozwiązań ocenianych w dłuższej perspektywie czasowej. Jej produkty mają szerokie zastosowanie w wielu sektorach. Pomagają oszczędzać energię i chronić środowisko naturalne. Są stosowane w instalacjach grzewczych, chłodniczych, systemach ciepłej wody i oczyszczalniach ścieków.

Przedsiębiorstwo obsługuje klientów ze 100 krajów. Posiada około 40 zakładów produkcyjnych, w tym od 15 lat również w Polsce. Wyroby finalne sprzedawane są w ramach całej grupy do biur sprzedaży,

a następnie dopiero dostarczane końcowemu klientowi.

Konfiguracja poszczególnych maszyn znacznie różni się od siebie, dlatego produkowane są one tylko na zamówienie klienta. Ze względu na rzadkie zastosowanie niektórych komponentów nie są one ujmowane w prognozach, przez co wymagają szybkiej reakcji działu zakupów po otrzymaniu zamówienia od klienta.

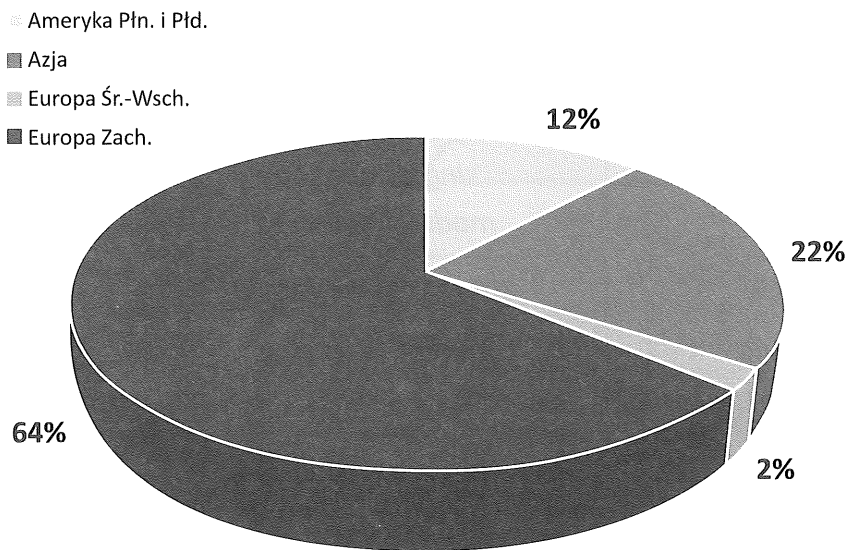
Działy zakupów z poszczególnych oddziałów produkcyjnych współpracują z dostawcami:

- ▶ globalnymi – są to kontrahenci zaopatrujący kilka zakładów przedsiębiorstwa, za współpracę z nimi odpowiedzialna jest jednostka globalnych zakupów pracująca w centrali firmy,
- ▶ lokalnymi – kontrahenci ulokowani w kraju, w którym znajduje się zakład produkcyjny, za współpracę odpowiedzialny jest miejscowy dział zakupów.

Badane przedsiębiorstwo współpracuje z około 2700 dostawcami, z czego aż 2200 jest dostawcami lokalnymi, współpracującymi tylko z jednym zakładem produkcyjnym. Ze względu na duże wy-



Rys. 3. Geograficzna struktura dostawców przedsiębiorstwa. Dane za rok 2011



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu rocznego firmy.

magania technologiczne i lokalizację zakładów produkcyjnych większość z nich, bo aż 64% (rys. 3), ma swoje siedziby w Europie Zachodniej.

Ze względu na swoje właściwości kupowane produkty podzielone są na sześć grup towarowych. Każdy komponent, bez względu na swoją grupę towarową, jest nabywany u jednego dostawcy. Przedsiębiorstwo działa zatem zgodnie ze strategią *single sourcing*. W kontaktach z dostawcami, posiadającymi znaczny udział w ogólnych kosztach materiałów i dostarczających unikatowe komponenty, współpraca bazuje na zasadach partnerstwa. Ponadto przedsiębiorstwo dba o dobre i długookresowe relacje z kontrahentami.

Single sourcing a multiple sourcing w wybranym przedsiębiorstwie

Jak zostało przedstawione w poprzedniej części, analizowane przedsiębiorstwo zaopatruje się w poszczególne komponenty u jednego dostawcy. Stosuje strategię *single sourcing* dla wszystkich części z sześciu grup towarowych. Należy zaznaczyć, że w przypadku dóbr strategicznych, zwy-

łych i o charakterze dźwigni jest to strategia w pełni trafiona. Sprzyja koncentrowaniu zakupów u jednego dostawcy oraz umożliwia w ten sposób konsolidację dostaw. Pozwala ona na wynegocjowanie korzystnych umów cenowych, zmniejszenie kosztów transportu, a także rozwijanie ściślejszej i głębszej współpracy z kontrahentem w długim okresie.

Relacje partnerskie są szczególnie ważne w przypadku dóbr strategicznych, gdyż ich udział w kosztach przedsiębiorstwa oraz ryzyko wynikające z rynku kształtują się na wysokim poziomie. Ze względu na niedobór podaży na rynku i wysokie bariery wejścia pozycja negocjacyjna przedsiębiorstwa jest osłabiona. Firma ma zatem niski wpływ na kształtujące się ceny. Może jednak zminimalizować ryzyko wynikające z rynku poprzez współpracę opartą na zaufaniu. Tylko w ten sposób jest w stanie zapewnić dostawy produktów na linię produkcyjną we właściwym czasie, ilości i – co najważniejsze – odpowiedniej jakości. Unika tym samym przestoju w produkcji, zapobiega opóźnieniu zamówień do klienta i podwyższa jakość sprzedawanych produktów. Prowadzi do tworzenia pozytywnego wizerunku firmy na rynku jako organizacji rzetelnej i godnej zaufania.

Omawiając dobra o charakterze dźwigni i ich strategię *single sourcing*, należy przypomnieć, że analizowane przedsiębiorstwo ma liczną bazę dostawców – ok. 2700 kontrahentów, w tym 2200 lokalnych. Dla 40 zakładów produkcyjnych jest to wielkość znaczna. Niejednokrotnie zdarza się, iż jeden zakład produkcyjny zaopatruje się u kilku tożsamyh dostawców jednocześnie. Podobna sytuacja występuje w kontekście globalnym. Dostawcy poszczególnych zakładów produkcyjnych wzajemnie dublują swoje produkty. Nie występuje koncentracja dostaw u jednego dostawcy ani w kontekście jednego zakładu produkcyjnego, ani całej grupy. W przypadku dóbr o charakterze dźwigni, które mają duży wpływ na zysk przedsiębiorstwa, ale ich rynek nie niesie ze sobą zwiększonego ryzyka, zasadne jest konsekwentne i stopniowe zmniejszanie bazy dostawców. W pierwszej kolejności zaleca się eliminowanie kontrahentów dostarczających małą liczbę materiałów standardowych oraz kontrahentów ocenianych negatywnie pod kątem wzajemnej współpracy i jej rozwoju. Potem wybranie do dalszej współpracy dostawców z potencjałem rozwojowym, którzy będą zdolni wyprodukować większe ilości komponentów obecnie dostarczanych oraz uruchomić produkcję nowych komponentów. Następnie przeniesienie części do alternatywnych dostawców o obiecującym potencjale. Zmniejszenie liczby dostawców pozwala na zwiększenie wolumenu u wybranych kontrahentów. Umożliwia to wynegocjowanie korzystniejszych cen i poprawę pozostałych warunków współpracy. Koncentracja dostaw pozwala również na obniżenie kosztów logistycznych i kosztów administracyjnych. W przypadku dóbr o charakterze dźwigni mających duży udział w kosztach przedsiębiorstwa przyniesie to zauważalne zyski bez zwiększania poziomu ryzyka.

Dla dóbr zwykłych, dla których przedsiębiorstwo stosuje strategię *single sourcing*, koncentracja dostaw jest również właściwym rozwiązaniem. Ze względu na mały udział w kosztach zyski ze zmniejszenia liczby dostawców nie będą tak znaczące jak w przypadku dóbr o charakterze dźwigni. Oszczędności pojawiają się głównie na poziomie kosztów logistycznych i kosztów administracyj-

nych związanych z obsługą mniejszej liczby dostawców i dostaw.

Jak zostało przedstawione *single sourcing* jest trafną strategią dla dóbr z trzech kategorii: strategicznych, zwykłych i o charakterze dźwigni. Strategia ta stosowana przez przedsiębiorstwo dla czwartej kategorii – wąskich gardeł – o małym wpływie na zysk, ale dużym ryzyku zakupowym, może wpływać niekorzystnie na przyjmowane dostawy. Uzależnienie od jednego dostawcy w przypadku dóbr o zwiększonym ryzyku zakupowym powoduje brak elastyczności przedsiębiorstwa. Niedotrzymanie terminu dostawy lub dostarczenie niezgodnego jakościowo komponentu może spowodować zastój na linii produkcyjnej i opóźnienie dostawy wyrobu finalnego do klienta. Brak alternatywnego dostawcy zmusza przedsiębiorstwo do oczekiwania na jego reakcje i ponowną dostawę. Dla dóbr wąskich gardeł korzystniejsze jest zatem zastosowanie przeciwnej strategii – *multiple sourcing*, czyli zaopatrywania się w dany komponent u kilku dostawców.

Wąskie gardła to dobra charakteryzujące się małym wpływem na zysk przedsiębiorstwa. Wyszukanie alternatywnych dostawców dla tej grupy i rozpoczęcie z nimi współpracy nie obciążą finansowo przedsiębiorstwa. Przeciwnie, rozwiązanie to może przynieść wiele innych pozytywnych skutków. Od strony operacyjnej pozwoli ono na zabezpieczenie planów produkcyjnych, zapobieżenie opóźnieniom i realizację zamówień klienta bez zakłóceń. Solidne dostawy i dobre jakościowo produkty polepszą wizerunek przedsiębiorstwa jako organizacji rzetelnej, godnej zaufania i dbającej o klientów.

Warto zaznaczyć, że dużym ułatwieniem dla realizacji obu wspomnianych strategii w kontekście globalnym byłoby stworzenie wspólnej bazy dostawców, do której dostęp miałby każdy pracownik lokalnych i globalnych działów zakupów. Obecnie taką bazę posiadają jedynie dostawcy globalni. Rozwiązanie to pozwoliłoby na sprawniejszy wybór dostawców z potencjałem rozwojowym i efektywniejsze koncentrowanie u nich zakupów oraz poszukiwanie alternatywnych dostawców dla dóbr wąskich gardeł. Dzięki sprawniejszemu przepływowi informacji

lokalni dostawcy mogliby rozszerzyć swą działalność i stać się dostawcami globalnymi. Wspólna baza danych, komponentów i ich cen byłaby również pomocnym narzędziem przy wyszukiwaniu dostawców dla nowych części kupowanych w ramach nowych projektów i wdrożeń.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwo przy zakupie wszystkich kategorii produktów stosuje strategię *single sourcing*. Jest to wskazane dla dóbr zwykłych, dóbr o charakterze dźwigni i dóbr strategicznych. W celu redukcji kosztów dla tych drugich dodatkowo zaleca się skoncentrowanie dostaw u wybranej grupy kontrahentów i tym samym zmniejszenie liczby dostawców. Dla dóbr wąskich gardeł korzystniejszym rozwiązaniem jest postępowanie według strategii *multiple sourcing*. Pozwoli ona na zabezpieczenie się od ryzyka związanego z terminowością i jakością dostaw.

Oprócz tego przedsiębiorstwu proponuje się stworzenie wspólnej bazy danych, która zwiększyłaby przejrzystość stosowanych rozwiązań. Umożliwiłaby ona zastosowanie efektu skali, zmniejszenie cen dóbr o charakterze dźwigni, a także wyszukanie alternatywnych dostawców dla wąskich gardeł. Miałoby to korzystny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jego wynik finansowy i wizerunek.

MGR AGNIESZKA RUTKOWSKA

doktorant Wydziału Ekonomii

i Stosunków Międzynarodowych

Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

BIBLIOGRAFIA

- [1] KOWALSKA K., *Logistyka zaopatrzenia*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.
- [2] KRALJIC P., *Purchasing Must Become Supply Management*, „Harvard Business Review” 1983, September/October, vol. 61, Iss. 5.
- [3] LISIŃSKI M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
- [4] MINTZBERG H., *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, „California Management Review”, Fall 1987, vol. XXX, no. 1.
- [5] PIERŚCIONEK Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. 2 zmien., PWN, Warszawa 2011.
- [6] SKOWRONEK C., SARJUSZ-WOLSKI Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, wyd. 4 zmien., PWE, Warszawa 2008.
- [7] STABRYŁA A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000.

SINGLE SOURCING AND MULTIPLE SOURCING IN AN ANALYSIS OF THE PURCHASING STRATEGY OF A SELECTED ENTERPRISE

SUMMARY


The subject of this article is the structure of suppliers database. This is one of the decision-making areas in purchasing strategy. It is considered according to the number of suppliers. Based on this criterion, there are two main strategies: single sourcing and multiple sourcing. The article begins with a theoretical introduction on strategy and purchasing strategy. Next, the structure of suppliers database is analysed in terms of the adapted purchasing strategy. The analysis is based on four goods categories identified in the Kraljic matrix (strategic items, leverage items, bottleneck items and non-critical items) and proper choice of the corresponding strategy: single sourcing or multiple sourcing.

Key words: purchasing strategy, single sourcing, multiple sourcing

RAFAŁ TARASEWICZ

Rola zarządzania łańcuchem dostaw w kreowaniu wartości przedsiębiorstw dla interesariuszy

Wprowadzenie


 Ambicją każdego menedżera jest zarządzanie przedsiębiorstwem w taki sposób, aby możliwy był jego nieustanny rozwój oraz wzrost wartości. Należy jednak zaznaczyć, że nawet wtedy występują problemy z odpowiednią wyceną firm i oszacowaniem ich potencjału. W ostatnich latach pojawił się pogląd, iż głównym celem przedsiębiorstw powinna być długookresowa maksymalizacja wartości dla jego interesariuszy¹. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na jeden z nowatorskich nurtów w teorii zarządzania, mianowicie zarządzanie wartością przedsiębiorstwa (*Value Based Management* – VBM). Jak pisze A. Szablewski: „VBM to współczesny, dominujący sposób zarządzania, stosowany w najlepszych spółkach kapitałowych na wszystkich kontynentach. Zawiera zasady, propozycje i rozwiązania w zakresie podejmowania strategicznych i operacyjnych decyzji, których celem jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa dla właścicieli oraz pozostałych grup interesu powiązanych z przedsiębiorstwem: klientów, pracowników, dostawców, pożyczkodawców, społeczności lokalnej i społeczeństwa” [Szablewski, Pniewski, Bartoszewicz, 2008, s. 25]. Pojęcie kreacji wartości dla właścicieli jest stosunkowo dobrze zdefiniowane w literaturze. Rozumiane jest jako generowanie przez przedsiębiorstwo (inwestycję) zysku ekonomicznego. Inwestycja przynosi zysk ekonomiczny wtedy, gdy stopa zwrotu z tej inwestycji jest większa od kosztu zaangażowanego

w nią kapitału [Szablewski, Tuzimek, 2004, s. 19]. Kreowanie wartości polega zatem na podejmowaniu wszelkich działań nakierowanych na powiększanie wartości rynkowej oraz zwiększanie generowanych, wolnych przepływów pieniężnych. Trudniejsze do zdefiniowania jest to pojęcie w odniesieniu do pozostałych grup interesariuszy. Niewątpliwie jednak każde przedsiębiorstwo posiada pewną wartość dla klientów, którzy są zainteresowani nabyciem produktów lub nie, dla dostawców, którzy wykazują chęć współpracy lub nie, dla instytucji finansowych podejmujących decyzje np. kredytowe czy dla pracowników, którzy mogą być zainteresowani podjęciem pracy i swoim zaangażowaniem w dane przedsięwzięcie. Wreszcie każde przedsiębiorstwo ma także swoją wartość dla społeczeństwa. Może być społecznie użyteczne lub wręcz szkodliwe. Kreowanie wartości dla tych interesariuszy wiąże się zatem z pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu i działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa nie tylko w wymiarze ekonomicznym, lecz także społecznym i ekologicznym.

Silna konkurencja, globalizacja dostaw i duża podaż produktów, a z drugiej strony klienci z wyrafinowanymi i rosnącymi wymaganiami powodują, że o sukces w zarządzaniu jest niezwykle trudno. Aby uzyskać przewagę konkurencyjną, nie wystarczy sam produkt. Obecnie liczy się rzeczywista wartość, jaką oferuje się klientowi, na którą oprócz innowacyjnego produktu składają się także odpowiednie relacje

z klientami oraz wyjątkowa ich obsługa, a także atrakcyjność kosztowa. Na każdy z tych elementów istotny wpływ wywiera efektywność łańcucha dostaw. Celem tego artykułu jest omówienie potencjału tkwiącego w łańcuchach dostaw do wzrostu konkurencyjności, poprawy wyników finansowych przedsiębiorstw, a także do kreowania wartości zarówno dla właścicieli, jak i dla innych interesariuszy.

Definicja łańcucha dostaw

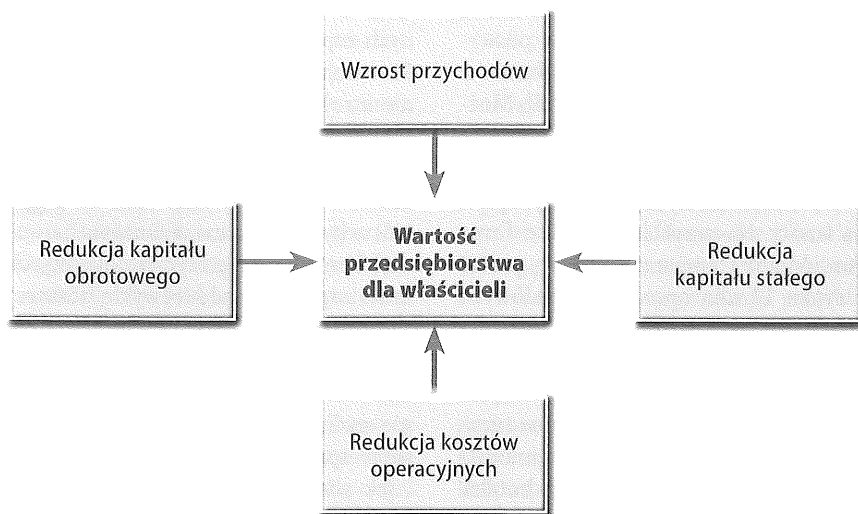
 łańcuchy dostaw istnieją właściwie od początków przedsiębiorczości w celu dostarczenia rozmaitych produktów klientowi, niemniej dopiero w ostatnim czasie dostrzeżono ich ogromną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Termin „łańcuch dostaw” (*supply chain*) został po raz pierwszy użyty w latach 80. XX w. przez konsultantów R.K. Olivera i M. Webbera [Oliver, Webber, 1992, s. 63-75]. W literaturze znaleźć można całe spektrum definicji łańcucha dostaw, od bardzo wąskich do niezwykle szerokich. M. Christopher definiuje łańcuch dostaw jako „sieć powiązanych i współzależnych organizacji, które działają na zasadzie wzajemnej współpracy, wspólnie kontrolują, kierują i usprawniają przepływy rzeczowe i informacyjne od dostawców do ostatecznych użytkowników” [Christopher, 2000, s. 17]. J. Witkowski z kolei pisze o współdziałających w różnych obszarach funkcjonalnych firmach wydobywczycy, produkcyjnych, handlo-

wych, usługowych oraz ich klientach, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych [Witkowski, 2003, s. 17]. Łańcuchy dostaw można rozważać jako sieci organizacji, które współpracują ze sobą w celu dostarczenia na rynek pożądanego produktu, lecz także jako proces tworzenia wartości dla klienta. Z procesowego punktu widzenia składają się one z wszelkich organizacji, które są zaangażowane w projektowanie, wytwarzanie oraz dostarczenie produktu klientowi. W zależności od rodzaju dostarczanych towarów lub usług oraz typów popytu poszczególne działania mogą różnić się znacząco, niemniej jako podstawowe procesy w łańcuchach dostaw Supply Chain Council (SCC) wymienia: planowanie, zakupy, wytwarzanie, dostawę oraz zwroty. Zarówno perspektywa procesowa, jak i ujęcie łańcucha dostaw jako sieci współpracujących firm wnoszą istotne elementy definicyjne. Kombinacja obu spojrzeń może być przedstawiona w sposób następujący: „łańcuch dostaw obejmuje organizacje oraz procesy związane z nabyciem, składowaniem i sprzedażą surowców, półproduktów oraz wyrobów gotowych. Przepływ produktów przez łańcuch dostaw jest powiązany z przepływami informacyjnymi i finansowymi” [Ayers, 2002, s. 360].

Wpływ łańcuchów dostaw na wartość dla właścicieli

Efektywne zarządzanie organizacjami oraz całymi łańcuchami dostaw daje niezwykle możliwości z punktu widzenia kreowania ich wartości. Łańcuchy dostaw to obecnie sieci współpracujących firm, które są zaangażowane w tworzenie wartości dla klienta. Ogromną rolę w tych układach odgrywa nie tylko wewnętrzna doskonałość, lecz także relacje, jakość współpracy oraz poziom wzajemnego zaufania między partnerami. Wiadome jest bowiem, że aktualnie konkurują ze sobą całe łańcuchy dostaw, a nie poszczególne przedsiębiorstwa. Odpowiednia strategia oraz efektywność zarządzania tymi łańcuchami ma fundamentalne znaczenie z punktu widzenia tworzenia wartości przedsiębiorstw. Jak twierdzą

Rys 1. Obszary wpływu zarządzania łańcuchem dostaw na kreowanie wartości dla właścicieli



Źródło: [Christopher, Ryals, 1999, s. 4].

M. Christopher i L. Ryals, można wyróżnić cztery podstawowe obszary oddziaływania efektywnego zarządzania łańcuchami dostaw na tworzenie wartości dla właścicieli: wzrost przychodów, redukcję kosztów operacyjnych, redukcję kapitału obrotowego, redukcję kapitału stałego [Christopher, Ryals, 1999, s. 3 i dalsze].

Niestety, bardzo trudno jest udowodnić dokładną korelację pomiędzy efektywnym zarządzaniem łańcuchami dostaw a wzrostem przychodów generowanych przez firmy. Niemniej istnieje wiele badań i opracowań starających się oszacować ten wpływ. Szczególną rolę odgrywa w tym aspekcie wysoki poziom obsługi klienta, a więc efektywny łańcuch dostaw. Dostępność produktu w sklepie w momencie decyzji o zakupie jest np. tak samo istotna, jak znajomość marki i przywiązanie do produktu. Utraczone możliwości sprzedaży są bardzo kosztowne. Według T. Gruena i D. Corstena poziom braków na półkach sklepowych (*out of stock*) na świecie utrzymuje się na poziomie 8%, a spośród trzynastu pozycji, które są nabywane, jedna nie jest dostępna. Braki produktów kosztują detalistów nawet do 4% sprzedaży. W sytuacji niedostępności towaru 30%

konsumentów zmienia sklep, a 25% markę [Gruen, Corsten, 2006, s. 35A]. Przeciętny klient może nie wrócić do sklepu po trzech negatywnych doświadczeniach, a jak szacuje Wal-Mart, każdy konsument w ciągu swojego życia reprezentuje ok. 200 tys. USD sprzedaży tej sieci [Riley, 2004].

Możliwości redukcji kosztów operacyjnych w obszarze zarządzania łańcuchami dostaw są nieograniczone. Mowa tu nie tylko o kosztach transportu czy utrzymywania zapasów, ale o wszelkich pozycjach kosztowych związanych z projektowaniem, wytworzeniem oraz dostarczeniem produktu do klienta. Należy zatem dogłębnie analizować np.: koszty planowania łańcucha dostaw (m.in. planowania popytu, planowania dostaw czy utrzymania zapasów), koszty nabycia produktów (m.in. koszty zakupów, składowania i transportu surowców, zarządzania jakością dostawców, opakowań), koszty zarządzania zamówieniami (m.in. koszty obsługi klienta, transportu i składowania wyrobów gotowych, zarządzania kontraktami z klientami, fakturowania), a także wszelkie koszty bezpośrednie i pośrednie związane z wytworzeniem finalnego produktu. Właściwie każda z tych pozycji ma nie-



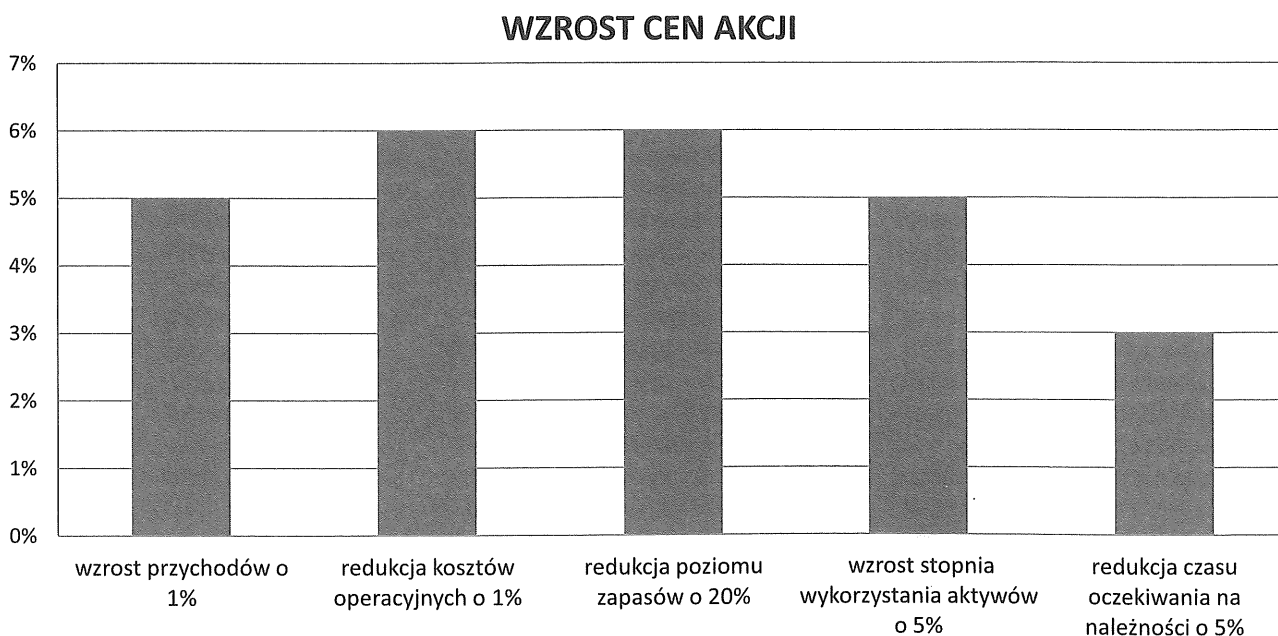
kończące się możliwości optymalizacji. Jak szacowano pod koniec lat 90. XX w., w większości przedsiębiorstw nieefektywność łańcucha dostaw powoduje, że koszty ponoszone w całym łańcuchu są o 25% wyższe, niż mogłyby być po wyeliminowaniu nieefektywnych obszarów procesów [Rutkowski, 1999, s. 25]. Można tu przytoczyć kilka spektakularnych przykładów problemów w łańcuchach dostaw, które miały niebagatelny wpływ na koszty. Na przykład w 2000 r. firma Ford Motor Company musiała wycofać z rynku 13 mln opon samochodowych wartych ponad 3 mld USD z powodu problemów jakościowych spowodowanych przez dostawców. Podobna sytuacja spotkała na jednym z rynków europejskich firmę Coca-Cola, która musiała wycofać kilka lat temu 15 mln butelek po tym, jak kilku klientów zachorowało. Problem spowodowany był brakiem kontroli ilości substancji chemicznych używanych do produkcji butelek po stronie dostawcy. Incydent kosztował Coca-Colę utratę sprzedaży na poziomie 60 mln USD².

Wielkość zaangażowanego kapitału obrotowego związana jest z takimi aspektami, jak odpowiednie zarządzanie zapasami, należnościami, a także z polityką zakupową. Utrzymywanie nadmiernych zapasów jest bardzo drogie. AMR Research wykazuje, że koszty nadmiernie utrzymywanych zapasów dóbr konsumenckich na świecie stanowiły w 2000 r. ok. 120 mld USD [AMR Research, 2000, s. 10]. Oczywiście jest, że długie łańcuchy dostaw *ex definitione* powodują konieczność utrzymywania dużych ilości zapasów. Stąd niezwykle istotnym zagadnieniem jest kompresja czasu i cyklu przepływu produktów przez cały łańcuch. Wiele przedsiębiorstw w ogóle nie analizuje tych mierników, nie zdając sobie sprawy, jak długo trwa taki cykl i jak wiele zbędnych czynności, które nie dodają żadnej czynności, jest wykonywanych. Poprzez analizę np. cyklu gotówka-gotówka (*cash-to-cash cycle*)³ możliwe jest wyciąganie wniosków dotyczących efektywności zarządzania kapitałem obrotowym, głównie zapasami, zobowiązaniami oraz należnościami. Na

tej podstawie menedżerowie powinni podejmować decyzje ukierunkowane na usprawnienia.

Cechą charakterystyczną łańcuchów dostaw jest to, iż wymagają one zaangażowania dużej ilości kapitału długoterminowego. W całym kanale od dostawców do finalnych konsumentów występuje wiele magazynów, centrów zaopatrzenia, fabryk, centrów dystrybucji, niezbędne są także środki transportu, systemy informatyczne oraz wiele innych inwestycji. To powoduje, że poszukiwane są rozwiązania, których celem byłyby redukcja konieczności tychże inwestycji. Jednym z takich rozwiązań jest korzystanie z outsourcingu, który nabiera znaczenia w ostatnim czasie. Outsourcing wykorzystywany jest w wielu obszarach zarządzania łańcuchem dostaw. Można tu wymienić np. aspekty związane ze wsparciem informatycznym, finansami i rachunkowością, zarządzaniem zasobami ludzkimi, marketingiem, a także w coraz większym stopniu produkcję oraz logistykę. Warto podkreślić, że stosowanie tej filozofii


Rys. 2. Wpływ efektywnego zarządzania łańcuchem dostaw na ceny akcji przedsiębiorstw



zarządzania nie tylko powoduje poprawę wskaźników rentowności kapitału, lecz także prowadzi do redukcji kosztów operacyjnych. International Data Corporation (IDC) szacuje, iż zlecenie różnych funkcji w firmie zewnętrznym podmiotom może przynieść oszczędności na poziomie nawet od 30% do 70% [Brdulak, 2002, s. 16]. Koncepcja ta zatem w sposób wielowymiarowy wpływa pozytywnie na wartość przedsiębiorstw dla ich właścicieli.

Niezwykłą rolę łańcuchów dostaw w dzisiejszym biznesie można także dostrzec, analizując wpływ tzw. potknięć łańcuchów dostaw (*glitches*) na spadek cen akcji zaangażowanych w nie firm. Potknięcia rozumiane są tu jako długotrwałe opóźnienia w realizacji zamówień klientów lub niemożność ich zrealizowania. Analiza 838 takich wydarzeń, które doszły do wiadomości publicznej w USA w latach 1989-2001, przeprowadzona przez V.R. Singhala, pokazuje, że zakłócenia w łańcuchach dostaw mogą powodować średni spadek cen akcji nawet o 11%. Rynki finansowe reagują negatywnie na takie wydarzenia w 75% przypadków [Singhal, 2010].

Łańcuchy dostaw a społeczna odpowiedzialność biznesu

 Wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*) nabiera znaczenia w ciągu ostatnich lat. To, w jaki sposób firmy zarządzają relacjami z dostawcami, jak dbają o klientów, co robią, aby poprawiać satysfakcję oraz bezpieczeństwo pracowników, a także jakie kroki podejmują w aspektach środowiskowych, ma fundamentalne znaczenie zarówno z ekonomicznego punktu widzenia, jak i w aspekcie potencjału dalszego rozwoju oraz ich postrzegania przez różne instytucje. Wszystko to wpływa więc na wycenę tych przedsiębiorstw i ich wartość dla właścicieli oraz interesariuszy. Guru zrównoważonego rozwoju⁴ przedsiębiorstw, J. Elkington, identyfikuje trzy główne obszary odpowiedzialnego biznesu (*the Triple Bottom Line*): ekonomiczny, ekologiczny i społeczny, o które należy dbać w sposób równomierny [Elkington, 1998]. Forum

Odpowiedzialnego Biznesu definiuje odpowiedzialny biznes jako „dobrowolną strategię uwzględniającą społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami (m.in. z pracownikami, klientami, akcjonariuszami, dostawcami, społecznością lokalną). To wkład biznesu w realizację polityki zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz taki sposób prowadzenia firmy, w którym celem priorytetowym jest osiągnięcie równowagi między jej efektywnością i dochodowością a interesem społecznym”⁵.

Wychodzenie naprzeciw nie tylko udziałowcom, lecz także innym interesariuszom jest bardzo istotnym elementem również zarządzania łańcuchami dostaw. Często w tym kontekście używa się określenia „odpowiedzialny” łańcuch dostaw, aby podkreślić dążenie do łączenia celów ekonomicznych z dobrem społeczeństwa i środowiska naturalnego. W obszarze zarządzania łańcuchem dostaw niezwykle wiele jest aspektów, na które warto zwrócić uwagę z punktu widzenia zasad zrównoważonego rozwoju, np.:

1. W wymiarze ekonomicznym – wzrost przychodów, redukcja kosztów, uczciwość w relacjach z kontrahentami, dbałość o dostawców, chęć pogłębionej współpracy, terminy i warunki regulowania płatności, zapobieganie korupcji.
2. W wymiarze społecznym – przestrzeganie praw człowieka, poprawa warunków pracy, w tym: zatrudnienie, angażowanie się w działalność w obszarach o wysokiej stopie bezrobocia, godziwe wynagradzanie pracowników, szkolenia, edukacja, dbałość o bezpieczeństwo pracowników, wolność zrzeszania się, aktywna współpraca ze społecznością lokalną, zmniejszenie zagrożeń zdrowotnych.
3. W wymiarze ekologicznym – mniejsze zużycie zasobów (surowców mineralnych, energii, wody), redukcja emisji gazów cieplarnianych, optymalizacja wykorzystania taboru, efektywność energetyczna, rodzaj wykorzystywanych surowców oraz źródeł energii, wpływ na bioróżnorodność, możliwość powtórnego przetworzenia materiałów, dbałość

szczególnie o regiony zagrożone ekologicznie; wszystkie te elementy należy monitorować na każdym etapie procesu w łańcuchu dostaw od dostawców, poprzez produkcję, aż po dostawy do finalnych konsumentów [Rutkowski, 2008, s. 19-36; Ćwik, Huma, Paluszek, 2010].

Zarządzanie odpowiedzialnym łańcuchem dostaw jest zagadnieniem wielowymiarowym, lecz przynoszącym wymierne korzyści biznesowe. Nic więc dziwnego, że liderzy światowego biznesu wdrażają różnego rodzaju projekty wpisujące się w filozofię zrównoważonego rozwoju. Firma Apple⁶ np. bardzo uważnie podchodzi do relacji ze swoimi dostawcami w tym zakresie. Przeprowadzane są cykliczne audyty dotyczące takich aspektów, jak: przestrzeganie praw pracowniczych, zdrowie i bezpieczeństwo zatrudnionych, wpływ wywierany na środowisko oraz etyka w biznesie. Aby móc współpracować z Apple, dostawcy muszą spełniać wyznaczone cele. W 2009 r. firma przeprowadziła ponad 100 takich audytów. Co także bardzo istotne, audyty dokonywane są w zakładach produkcyjnych oraz innych obiektach dostawców na całym świecie, również w krajach, gdzie często nie są przestrzegane prawa pracownicze. Warto podkreślić, iż Apple za największe nadużycia uważa pracę nieletnich, zagrożenie bezpieczeństwa pracowników, nieprzestrzeganie praw pracowniczych oraz fałszowanie materiałów audytowych. Oczywiście, w takich sytuacjach dostawcy są surowo karani lub wykluczani z możliwości dalszej współpracy. Podobne podejście można zauważyć w firmie IBM⁷, która wyznacza najwyższe standardy związane z odpowiedzialnością społeczną i korporacyjną, etyką oraz przestrzeganiem prawa. Zasady postępowania dostawców oraz innych partnerów w łańcuchu dostaw odzwierciedlają zobowiązania firmy wobec klientów, bogate dziedzictwo innowacji oraz relacje zbudowane na zaufaniu i osobistej odpowiedzialności. Ich spełnienie jest warunkiem *sine qua non* współpracy z IBM.

Niewątpliwie jednym z ważniejszych elementów polityki zrównoważonego rozwoju związanych z obszarem łańcucha dostaw jest zarządzanie emisjami ga-



zów do środowiska. Wiele w tym zakresie mogą także działać przedsiębiorstwa, które w sposób odpowiedzialny podchodzą do prowadzenia biznesu. Takimi są z pewnością organizacje współpracujące w ramach programu Carbon Disclosure Project (CDP). Jest to wspólne przedsięwzięcie kilkudziesięciu globalnych korporacji z całego świata, m.in.: Boeing, Cadbury, Carrefour, Colgate, Dell, HP, L'Oréal, SKE, Sony czy Wal-Mart, których celem jest integrowanie strategii zarządzania emisją gazów w swoich łańcuchach dostaw oraz promowanie dzielenia się informacją i współpracy w tym zakresie. Najnowszy raport programu CDP⁸ pokazuje, że najważniejszymi powodami zarządzania emisją gazów w łańcuchach dostaw są: wzrost zainteresowania konsumentów tą tematyką, ryzyko nieprzebrzegania standardów przez dostawców, presja publiczna oraz wywierana przez inwestorów i innych interesariuszy, a także dążenie do poprawy efektywności. Wymienione organizacje systematycznie współpracują ze swoimi dostawcami w celu redukcji emisji gazów i osiągnięcia przyjętych ambitnych celów. Niespełnienie wymagań stawianych przez tych liderów może oznaczać w przyszłości wykluczenie z możliwości kooperacji.

Niestety, poziom świadomości dotyczącej zrównoważonych łańcuchów dostaw w Polsce w dalszym ciągu nie jest zbyt wysoki. Jak wynika z badań przeprowadzonych w 2010 r. przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i firmę badawczą Gemius SA⁹, blisko 3/4 badanych internautów przyznało, iż nie potrafi opisać, z czym kojarzy im się określenie „odpowiedzialny łańcuch dostaw”, a blisko 1/3 badanych nigdy nie zetknęła się z pojęciem przestrzegania przez firmę standardów pracy i ochrony środowiska w całym procesie produkcji. Jest to bardzo negatywna konstatacja, ponieważ niewątpliwie istnieje wiele korzyści związanych z prowadzeniem odpowiedzialnego biznesu. Do najważniejszych z nich zaliczyć można¹⁰:

- ▶ wzrost zainteresowania inwestorów,
- ▶ zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy,
- ▶ poprawę relacji ze społecznością i władzami lokalnymi,

- ▶ wzrost konkurencyjności,
- ▶ podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy,
- ▶ kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników,
- ▶ pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników.

Pomimo ciągle niezbyt wysokiego poziomu świadomości polskich klientów w odniesieniu do aspektów związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, należy przypuszczać, że zainteresowanie standardami stosowanymi przez firmy oraz ich partnerów w łańcuchach dostaw będzie rosło. Dlatego też przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce powinny bardzo poważnie potraktować to zagadnienie i czerpać z najlepszych praktyk stosowanych przez liderów światowego biznesu.

Podsumowanie

Potencjał tkwiący w łańcuchach dostaw do budowania przewagi konkurencyjnej, poprawy wyników finansowych przedsiębiorstw, a także do kreowania wartości zarówno dla właścicieli, jak i dla wszystkich innych interesariuszy jest ogromny. Firmy, które chcą skutecznie konkurować na dzisiejszych rynkach, muszą zdawać sobie z tego sprawę i wspólnie z partnerami, z którymi współpracują w ramach łańcucha dostaw, powinny szukać możliwości wzrostu sprzedaży, redukcji kosztów operacyjnych czy redukcji zaangażowania kapitału zarówno stałego, jak i obrotowego, co pozytywnie wpływa na wartość dla właścicieli. Należy jednak pamiętać, że zarządzanie łańcuchami dostaw nie powinno być ukierunkowane tylko na generowanie zysku, lecz także na satysfakcję wszystkich interesariuszy, w tym klientów, dostawców, pożyczkodawców, pracowników społeczności lokalnej i społeczeństwa. Prawdziwe kreowanie wartości dla interesariuszy obejmować musi zatem także działania związane ze społeczną odpowiedzialnością. Tylko wówczas możliwe jest kształtowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstw, wzrost lojalności klientów oraz zainteresowanie inwestorów w długim okresie. Jak

dowodzono, w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw niezwykle wiele jest aspektów w wymiarze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym, które wpływać mogą na budowanie wartości dla interesariuszy, co było celem niniejszego opracowania.

DR RAFAL TARASEWICZ

Katedra Logistyki
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

PRZYPISY

- ¹⁾ Interesariusze (*stakeholders*) definiowani są jako podmioty zainteresowane działalnością przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw oraz ponoszące ryzyko związane z ich funkcjonowaniem. Interesariuszami są nie tylko zatrudnieni pracownicy i właściciele, ale także klienci, dostawcy, instytucje finansujące, kredytodawcy, a w szerszym kontekście nawet lokalna społeczność, organy rządowe i samorządowe czy twórcy polityki gospodarczej [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska, 2006, s. 72-77].
- ²⁾ Zob. *The Supplier Performance Measurement Benchmarking Report*, „Aberdeen Group & iSource Business Magazine”, December 2002, www.aberdeen.com [10.03.2010].
- ³⁾ Cykl gotówka-gotówka (cykl konwersji gotówki) to czas pomiędzy zapłatą firmy za zakupione materiały a otrzymaniem zapłaty od klientów za sprzedane produkty.
- ⁴⁾ Koncepcja zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw rozumiana jest jako tożsama koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. W ujęciu szerszym zrównoważony rozwój odnosi się do systemów makro-państw, gospodarek i rozumiany jest jako taki rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia są zaspokajane bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie.

Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest odpowiedzialnością biznesu na wyzwania związane z zasadami zrównoważonego rozwoju.

- 5) Zob. <http://www.odpowiedzialnybiznes.pl> [10.10.2010].
- 6) Zob. *Apple Supplier Responsibility Report 2010*, http://images.apple.com/supplierresponsibility/pdf/SR_2010_Progress_Report.pdf [26.05.2010].
- 7) Zob. *IBM Supplier Conduct Principles*, <http://www03.ibm.com/procurement/proweb.nsf/ContentDocsByTitle/United+States~Supply+chain+social+responsibility> [6.10.2010].
- 8) *Carbon Disclosure Report-Supply Chain Report 2010*, https://www.cdproject.net/CDPResults/CDP-Supply-Chain-Report_2010.pdf [15.10.2010].
- 9) *Odpowiedzialny łańcuch dostaw w oczach internautów. Raport badawczy*, Warszawa, wrzesień 2010, https://www.cdproject.net/CDPResults/CDP-Supply-Chain-Report_2010.pdf [20.10.2010].
- 10) <http://www.odpowiedzialnybiznes.pl> [10.05.2013].
- Creek, CT 1998, w: K. RUTKOWSKI (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Wyjść naprzeciw wyzwaniom społecznej odpowiedzialności biznesu*, SGH, Warszawa 2008.
- [8] GRUEN T., CORSTEN D., *Improving Out-of-stock Methods at the Shelf*, „Chain Store Age” 2006, vol. 82.
- [9] KASIEWICZ S., ROGOWSKI W., KICIŃSKA M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [10] OLIVER R.K., WEBBER M.D., *Supply Chain Management: Logistics Catches up with Strategy*, Outlook, 1982, w: M. CHRISTOPHER, *Logistics. The Strategic Issue*, Chapman and Hall, London 1992.
- [11] RILLEY K., *Six Sigma Retailing Quotient Helps Retailers Find Billions in Lost Sales*, AMR Research, Boston 2004.
- [12] RUTKOWSKI K. (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Wyjść naprzeciw wyzwaniom społecznej odpowiedzialności biznesu*, SGH, Warszawa 2008.
- [13] RUTKOWSKI K. (red.), *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, SGH, Warszawa 1999.
- [14] SCHLEGEL G.L., SMITH R.C., *The Next Stage of Supply Chain Excellence*, „Supply Chain Management Review” 2005, vol. 9, lss. 2.
- [15] SINGHAL V.R., *Quantifying the Impact of Supply Chain Glitches on Shareholder Value*, SAP White Paper, mySAP Supply Chain Management, http://www.sap.com/solutions/business-suite/scm/pdf/BWP_Quantify.pdf [10.05.2010].
- [16] SZABLEWSKI A., TUZIMEK R. (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2004.
- [17] SZABLEWSKI A., PNIEWSKI K., BARTOSZEWICZ B. (red.), *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, Poltext, Warszawa 2008.
- [18] WITKOWSKI J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

BIBLIOGRAFIA

- [1] AMR RESEARCH, *Excess Inventory Market to Top \$60 Billion*, „Frozen Food Age” 2000, vol. 48.
- [2] AYERS J.B. (red.), *Making Supply Chain Management Work. Design, Implementation, Partnership, Technology and Profits*, CRC Press, Boca Raton, FL 2002.
- [3] BRDULAK H. *Outsourcing – strategiczny wybór metody funkcjonowania na rynku*, „Logistyka” 2002, nr 4.
- [4] CHRISTOPHER M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.
- [5] CHRISTOPHER M., RYALS L., *Supply Chain Strategy: It's Impact on Shareholder Value*, „International Journal of Logistics Management” 1999, vol. 10, no. 1.
- [6] ĆWIK N., HUMA M., PALUSZEK A., *Odpowiedzialny łańcuch dostaw*, <http://www.ekonsument.pl> [26.05.2010].
- [7] EKLINGTON J., *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century*, New Society Publishers, Stoney

THE ROLE OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN THE CREATION OF ENTERPRISE VALUE FOR STAKEHOLDERS

SUMMARY


Strong competition, globalisation of supplies as well as a large product supply and, on the other hand, customers with sophisticated and increasing requirements cause that it is extremely difficult to succeed in management. In order to gain a competitive advantage and create value of enterprises it seems absolutely vital nowadays to manage supply chains effectively. On today's markets not only single companies but rather whole supply chains compete. The main purpose of this paper is describing the potential of supply chain management with regard to an increase competitiveness, improvement of financial results and creation of value for shareholders as well as other stakeholders of enterprises participating in such chains.

Key words: supply chains, supply chain management, value creation


SYLWIA BĘTKOWSKA

Wykorzystanie deterministycznego modelu wzrostu wartości przedsiębiorstwa w ocenie procesów kreowania wartości

Wprowadzenie

 literaturze przedmiotu przyjmuje się, iż głównym celem zarządzania finansami przedsiębiorstwa jest wzrost wartości rynkowej, co prowadzi do maksymalizacji korzyści jego właścicieli. Zasadniczym celem pracy jest dokonanie próby wyłonienia czynników mogących mieć pozytywny i negatywny wpływ na wartość przedsiębiorstwa oraz ocenę stopnia tego oddziaływania. Jego realizacja została przeprowadzona z wykorzystaniem tzw. deterministycznego modelu wzrostu wartości przedsiębiorstwa, stanowiącego rozwinięcie modelu Du Ponta. Przyjmuje się, iż za jego pomocą możliwe staje się wskazanie czynników cząstkowych oddziałujących na rynkową wartość przedsiębiorstwa. Należy do nich zaliczyć [Jaki, 2010, s. 77]: wartość księgową przedsiębiorstwa; wskaźnik „cena/zysk” (mnożnik zysku), będący jednym z podstawowych wskaźników rynku kapitałowego; stopę inwestycji; wskaźnik samofinansowania inwestycji; rotację aktywów, odzwierciedlającą stopień wykorzystania majątku przedsiębiorstwa; mnożnik kapitału własnego, odzwierciedlający strukturę kapitałową przedsiębiorstwa oraz stopę amortyzacji.


Charakterystyka obszaru badań

 ainteresowaniem objęto wszystkie spółki zakwalifikowane do sektora „budownictwo” i uczestniczące w indeksie WIG. Badanie przeprowadzono więc dla grupy 31 przedsiębiorstw. Horyzont czasowy badania objął siedem lat działalności spółek, tj. okres 2003-2009, analizie poddano więc 6 rocznych przedziałów czasowych. Jego dobór został zdeterminowany dostępnością danych. Źródłem informacji były dane finansowe pochodzące ze sprawozdań finansowych analizowanych podmiotów dostępne w bazie Notoria Serwis, niestety, w wielu przypadkach nie były w niej prezentowane sprawozdania sprzed 2003 roku, pomimo tego iż niektóre spółki były już w tym okresie notowane na GPW w Warszawie. Ponadto raporty umieszczane na stronach internetowych badanych podmiotów dotyczyły ostatnich okresów.

Ze względu na rozmiary pracy nie ma możliwości przedstawienia dla wszystkich rozpatrywanych spółek w poszczególnych latach wybranych wielkości finansowych i tempa ich zmian oraz parametrów deterministycznego modelu wzrostu wartości przedsiębiorstwa wraz z odchyleniami cząstkowymi. Zo-

staną zaprezentowane jedynie wartości średnie.

Deterministyczny model wzrostu wartości przedsiębiorstwa

 iększość parametrów omawianego modelu znajduje się we wzrost proporcjonalnej zależności z wartością przedsiębiorstwa, co oznacza, iż ich wzrost przekłada się na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Wyjątkiem jest amortyzacja – wzrostowi jej stopy towarzyszy spadek wartości przedsiębiorstwa i odwrotnie. Związek funkcyjny uwzględniający przyczynowo-skutkowe powiązanie pięciu stopni oceny efektywności przedsiębiorstwa (ujmujący mierniki finansowe, księgowe i rynkowe) przedstawić można za pomocą formuły [Borowiecki, 2009, s. 76, 187-201; Skoczylas, Niemiec, 2004, s. 681-697]:

$$V[E] = E * \frac{V[E]}{NP} * \left[\frac{I}{S} * \frac{CF}{I} * \frac{S}{A} * \frac{A}{E} - \frac{DEP}{E} \right]$$

Konstrukcja parametrów deterministycznego modelu wzrostu wartości przedsiębiorstwa wymaga wykorzystania danych księgowych, których źródłem są sprawozdania finansowe oraz dane pochodzące z notowań rynku kapitałowego.

Dla każdego z analizowanych przedsiębiorstw oszacowano parametry deterministycznego modelu wzrostu wartości przedsiębiorstwa:

- ▶ wartość księgowa przedsiębiorstwa (kapitał własny) [E]; wskaźnik „cena/zysk” obliczono jako relację wartości rynkowej spółki do poziomu zysku (straty) netto $[V[E]/NP]$,
- ▶ stopa inwestycji została wyznaczona jako relacja nakładów inwestycyjnych do przychodów netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów $[I/S]$,
- ▶ wskaźnik samofinansowania inwestycji oszacowano jako stosunek przepływów pieniężnych do nakładów inwestycyjnych $[CF/I]^1$,
- ▶ rotację aktywów obliczono jako relację przychodów netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów do aktywów ogółem $[S/A]$,
- ▶ mnożnik kapitału własnego wyznaczono jako relację aktywów ogółem do kapitału własnego $[A/E]$,
- ▶ stopę amortyzacji wyznaczono jako relację amortyzacji do kapitału własnego $[DEP/E]$,
- ▶ wartość rynkową spółki obliczono jako iloczyn liczby akcji i ceny rynkowej akcji $[V[E]]$.

Nie wszystkie spółki objęte badaniem były notowane na giełdzie od 2009 roku, dlatego nie było możliwości przeprowadzenia badań we wskazanym zakresie w odniesieniu do wszystkich podmiotów dla każdego zaproponowanego okresu. Ponadto w latach 2003-2006 spółka MOSTOSTALEXP nie ponosiła wydatków inwestycyjnych na „Nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych”, a także „Inwestycji w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne”. Ponieważ przeprowadzone przez autorkę wyczerpania odchyleń cząstkowych parametrów deterministycznego modelu wzrostu wartości przedsiębiorstwa wykazały, że w okresach, w których badany podmiot nie ponosi nakładów inwestycyjnych, przyjęty model się nie sprawdza, toteż wyłączono z badań MOSTOSTALEXP we wskazanym okresie. Uwzględniając powyższe, liczba faktycznie analizowanych spółek w kolejnych latach wynosiła: 2003-2004 – 17 spółek, 2004-2005 – 18 spółek, 2005-2006 – 18 spółek, 2006-2007 – 20 spółek, 2007-2008 – 27 spółek, 2008-2009 – 31 spółek. Ponadto, z braku stosownych danych, nie zanalizowano w trzech pierwszych latach rozpatrywanego okresu spółki Ulma Construcccion S.A., pomimo tego że spółka ta była notowana na GPW. Z tego samego powodu

nie przyjęto do badań spółki BIPROMET w 2007 roku.

W ramach metody kolejnych podstawień można zastosować metodę podstawień łańcuchowych i metodę różnicowania. Metoda różnicowania jest ujęciem uproszczonym. W pracy wykorzystano metodę podstawień łańcuchowych. Zastosowana metoda wymaga przyjęcia logicznej kolejności podstawianych czynników. Najpierw więc zostały uwzględnione czynniki ilościowe, a następnie wartościowe. Jako zmienną pierwotną ilościową pierwszą przyjęto wartość księgową spółki [E], a jako zmienną pierwotną ilościową drugą przyjęto wskaźnik „cena/zysk” $[V[E]/NP]$. Pozostałe zaprezentowane wskaźniki stanowiły zmienne wartościowe, uszeregowane według zalecanej w literaturze przedmiotu kolejności.

Identyfikacja parametrów pozytywnie i negatywnie oddziałujących na wzrost rynkowej wartości przedsiębiorstwa

Odchylenia cząstkowe obliczono jedynie dla spółek w okresach, w których były notowane na giełdzie. Przykładowo, ponieważ spółka ABM Solid S.A. jest notowana na GPW

Tab. 1. Średnie zmiany absolutne (bezwzględne) parametrów deterministycznego modelu wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa spółek zgrupowanych w indeksie WIG-Budownictwo, które w latach 2003-2009 wykazały wzrost wartości rynkowej

Parametr modelu/Zmiana stanu	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Wartość księgowa spółki [E]	6503,20	-1259,29	41 483,83	101 813,85	-	42 294,92
Wskaźnik „cena/zysk” $[V[E]/NP]$	-141,62	10,63	34,12	15,67	-	15,29
Stopa inwestycji $[I/S]$	0,00	0,01	0,01	0,11	-	-0,05
Wskaźnik samofinansowania inwestycji $[CF/I]$	-7,58	17,54	11,38	0,54	-	7,15
Rotacja aktywów $[S/A]$	-0,14	0,44	-0,34	0,08	-	-0,18
Mnożnik kapitału własnego $[A/E]$	2,25	0,40	-1,22	0,23	-	-0,23
Stopa amortyzacji $[DEP/E]$	0,10	0,01	-0,02	0,00	-	-0,01
Wartość rynkowa spółki $[V[E]]$	61 981,06	68 583,70	415 122,62	491 303,19	-	118 316,17

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Notoria Serwis, www.abmsolid.eu, www.bipromet.com.pl, <http://www.money.pl>, <http://www.gpw.pl>, <http://www.energmontaz.pl>, <http://www.naftobudowa.com.pl>, <http://www.polimex-mostostal.pl>, <http://www.prochem.com.pl>, www.mostostal-export.com.pl, <http://www.mostostal-export.com.pl>, <http://www.mostostal-export.com.pl>, <http://www.mostostal-export.com.pl>, <http://www.pemug.com.pl>, <http://www.mostostal.zabrze.pl>, <http://www.pbg-sa.pl>.



Tab. 2. Średni poziom odchyłeń cząstkowych parametrów deterministycznego modelu wzrostu wartości przedsiębiorstwa spółek, które w latach 2003-2009 osiągnęły wzrost wartości rynkowej (w tys. zł)

Parametr modelu/Zmiana stanu	2004/2003	2005/2004	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008
Wartość księgową spółki [E]	3829	9907	119 588	735 880	-	99 798
Wskaźnik „cena/zysk” [V[E]/NP]	1 104 563	-63 738	-2 559 743	130 253	-	109 046
Stopa inwestycji [I/S]	1 061 575	290 182	-6 569 565	1 791 394	-	-48 044
Wskaźnik samofinansowania inwestycji [CF/I]	-2 224 702	-216 985	9 502 554	-1 563 395	-	227 334
Rotacja aktywów [S/A]	34 586	39 465	-91 249	-397 493	-	-283 220
Mnożnik kapitału własnego [A/E]	66 538	15 026	-298 509	-449 512	-	30 002
Stopa amortyzacji [DEP/E]	15 592	-5274	312 046	244 176	-	-28 870
Wartość rynkowa spółki [V[E]]	61 981	68 584	415 123	491 303	-	106 045

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Notoria Serwis, www.abmsolid.eu, www.bipromet.com.pl, <http://www.money.pl>, <http://www.gpw.pl>, <http://www.energomontaz.pl>, <http://www.naftobudowa.com.pl>, <http://www.polimex-mostostal.pl>, <http://www.prochem.com.pl>, www.mostostal-export.com.pl, <http://www.mostostal-export.com.pl>, <http://www.mostostal-export.com.pl>, <http://www.mostostal-export.com.pl>, <http://www.pemug.com.pl>, <http://www.mostostal.zabrze.pl>, <http://www.pbg-sa.pl>.

w Warszawie od 2007 roku – nie obliczono odchyłeń cząstkowych dla lat 2003-2006. Zgodnie z przyjętą metodą suma odchyłeń odpowiada odchyleniu ogólnemu (łącznemu), równemu zmianie wartości rynkowej badanego podmiotu w danym okresie.

Średni poziom zmian absolutnych parametrów deterministycznego modelu wzrostu wartości przedsiębiorstwa oraz średni poziom odchyłeń cząstkowych w odniesieniu do spółek, które wykazały wzrost wartości rynkowej w latach 2003-2009, prezentują tabele 1 i 2.

Obserwacje dotyczące średniego poziomu poszczególnych odchyłeń dla kolejnych lat pozwalają stwierdzić, że główną stymulantą wartości rynkowej podmiotów objętych badaniem jest wzrost wartości księgowej. Odchylenia cząstkowe pozostałych parametrów w poszczególnych latach nie wskazują jednoznacznie powiązania z dodatnią zmianą wartości rynkowej przedsiębiorstw. Aby wyłonić dodatkowe elementy, zasadne byłoby przeprowadzenie badań dla kolejnej branży, a najlepiej dla wszystkich podmiotów zgrupowanych w ramach indeksu WIG.

Korzystna zależność pomiędzy wzrostem wartości księgowej spółki a wzrostem jej wartości rynkowej znajduje potwierdzenie w tabelach 1 i 2. W odniesieniu

do podmiotów, które odnotowały wzrost rynkowej wartości, częściej występował jednocześnie wzrost wartości księgowej, natomiast o wiele rzadziej – jej spadek.

W przypadku przedsiębiorstw, które wykazały wzrost wartości rynkowej, wzrost wartości księgowej nastąpił w drodze powiększania kapitału własnego, co miało miejsce w 65 przypadkach we wszystkich rozpatrywanych latach. Wskazany wzrost kapitału własnego był głównie wynikiem reinwestowania zysku netto. Sytuację tę zaobserwowano w 21 spółkach (BUDIMEX, GASTELZUR, ELBUDOWA, ELEKTROTI, ENAP, ENERGOPOL, ERBUD, INSTALKRK, INSTAL, MOSTOSTALEXP, MOSTALPLC, MOSTALWAR, MOSTALZAB, PBG, POLIMEXMS, PROCHEM, TRAKCJA, ULMA, UNIBEP). W tym dwie spółki zwiększały kapitał własny w drodze reinwestowania zysku i emisji akcji (ENERGOPLD, PROJPRZEM). Natomiast w 5 podmiotach kapitał własny wzrósł w drodze emisji dodatkowych serii akcji (BIPROMET, BUDOPOL, ENERGOPN, MIRBUD, NAFTA).

Wzrost wartości księgowej pozytywnie przyczynia się do zmiany wartości rynkowej przedsiębiorstw. Jednak rodzi się pytanie, w jakim stopniu w poszczególnych latach zmiana [E] przełożyła się

na zmianę V[E]. Udzielenie na nie odpowiedzi wymaga ustalenia dla spółek, które wykazały wzrost wartości rynkowej, wartości średniego poziomu kapitału własnego, a następnie jego zmiany bezwzględnej w poszczególnych latach. Średni poziom parametrów deterministycznego modelu wzrostu wartości przedsiębiorstwa był obliczany indywidualnie, dla pojedynczych okresów, czyli dla każdego przypadku wzrostu wartości rynkowej poszczególnych przedsiębiorstw. W okresie 2004-2005 poziom kapitału własnego badanych podmiotów wykazuje wartość ujemną, bowiem w 2005 roku był on niższy niż w 2004 roku. Badania wskazują, iż wyższy wzrost wartości kapitału własnego przełożył się na wyższy wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstw objętych badaniem. W 4 przedziałach czasowych na 5 wzrostowi [E] towarzyszył wzrost [V[E]].

Kolejnym elementem, który można potraktować jako stymulantę wartości rynkowej badanych podmiotów, jest wzrost stopy inwestycji. Wskazany parametr modelu został zaproponowany ze względu na fakt, iż w rozpatrywanych okresach miał on zbliżony kierunek zmian do wartości rynkowej. Jednak w omawianym przypadku wyniki nie są już tak jednoznaczne, jak w odniesie-

niu do zmian wartości księgowej spółki. Wzrost stopy inwestycji może być spowodowany wzrostem relacji wydatków na nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz inwestycji w nieruchomości do przychodów ze sprzedaży.

Można również dopatrywać się występowania dodatniej zależności pomiędzy

wskaźnikiem „cena/zysk” a wartością rynkową przedsiębiorstwa, bowiem w większości rozpatrywanych okresów wykazuje on tendencję rosnącą dla podmiotów, których wartość rynkowa wzrosła. Jednak jego oddziaływanie jest niejednoznaczne, bowiem w okresie 2003-2004 obserwowalny jest jego spadek, co przyczyniło

się do wzrostu wartości rynkowej, jednak w latach 2004-2005 i 2006-2007 wykazuje wzrost, a wyliczenia odchylenia cząstkowych dowodzą, iż przyczyniało się to do destrukcji wartości rynkowej.

Tabele 3 i 4 ukazują średni poziom zmian absolutnych oraz odchylenia cząstkowe parametrów deterministycznych

Tab. 3. Średnie zmiany absolutne (bezwzględne) parametrów deterministycznego modelu wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa spółek zgrupowanych w indeksie WIG-Budownictwo, które w latach 2003-2009 wykazały spadek wartości rynkowej

Parametr modelu/Zmiana stanu	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Wartość księgowa spółki [E]	-25 197,00	-7542,25	-	16 513,86	41 346,41	16 236,00
Wskaźnik „cena/zysk” [V[E]/NP]	8,40	-8,17	-	64,97	-105,96	-161,32
Stopa inwestycji [I/S]	-0,01	0,00	-	0,02	-0,06	-0,02
Wskaźnik samofinansowania inwestycji [CF/I]	-79,09	1,20	-	-1,56	4,60	-49,29
Rotacja aktywów [S/A]	-80,47	0,13	-	0,07	0,02	0,11
Mnożnik kapitału własnego [A/E]	-82,45	0,01	-	4,28	-0,08	-0,15
Stopa amortyzacji [DEP/E]	-82,50	0,00	-	0,01	0,00	0,00
Wartość rynkowa spółki [V[E]]	-80 431,00	-24 666,18	-	-62 945,84	-2 667 353,44	-103 791,42

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Notoria Serwis, www.abmsolid.eu, www.bipromet.com.pl, <http://www.money.pl>, <http://www.gpw.pl>, <http://www.energmontaz.pl>, <http://www.naftobudowa.com.pl>, <http://www.polimex-mostostal.pl>, <http://www.prochem.com.pl>, www.mostostal-export.com.pl, <http://www.mostostal-export.com.pl>, <http://www.mostostal-export.com.pl>, <http://www.mostostal-export.com.pl>, <http://www.pemug.com.pl>, <http://www.mostostal.zabrze.pl>, <http://www.pbg-sa.pl>.

Tab. 4. Średni poziom odchylenia cząstkowych parametrów deterministycznego modelu wzrostu wartości przedsiębiorstwa spółek, które w latach 2003-2009 zanotowały spadek wartości rynkowej (w tys. zł)

Parametr modelu/Zmiana stanu	2004/2003	2005/2004	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008
Wartość księgowa spółki [E]	-29 215	-9297	-	38 341	10 117 624	32 151
Wskaźnik „cena/zysk” [V[E]/NP]	4264	343 930	-	23 019	-12 633 073	-365 886
Stopa inwestycji [I/S]	12 159	-262 787	-	192 539	456 568	-635 054
Wskaźnik samofinansowania inwestycji [CF/I]	-31 480	-112 964	-	-324 326	-441 688	821 144
Rotacja aktywów [S/A]	3389	27 018	-	-19 352	-112 878	57 979
Mnożnik kapitału własnego [A/E]	11 188	1135	-	35 648	-84 851	-11 618
Stopa amortyzacji [DEP/E]	4603	-11 701	-	-8815	30 944	-2507
Wartość rynkowa spółki [V[E]]	-25 093	-24 666	-	-62 946	-2 667 353	-103 791

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Notoria Serwis, www.abmsolid.eu, www.bipromet.com.pl, <http://www.money.pl>, <http://www.gpw.pl>, <http://www.energmontaz.pl>, <http://www.naftobudowa.com.pl>, <http://www.polimex-mostostal.pl>, <http://www.prochem.com.pl>, www.mostostal-export.com.pl, <http://www.mostostal-export.com.pl>, <http://www.mostostal-export.com.pl>, <http://www.mostostal-export.com.pl>, <http://www.pemug.com.pl>, <http://www.mostostal.zabrze.pl>, <http://www.pbg-sa.pl>.



nego modelu wzrostu wartości przedsiębiorstwa dla podmiotów, które w badanym okresie wykazały spadek wartości rynkowej. Zaprezentowane obliczenia zostały przeprowadzone dla rocznych, pojedynczych okresów.

Analiza tabel 3 i 4 potwierdza już wcześniej dostrzeżoną prawidłowość, że wartość księgowa spółki jest silnie skorelowana z jej wartością rynkową. Kierunek zmian wartości kapitału własnego jest taki sam, jak kierunek zmian wartości rynkowej. Nadmienić należy, iż spadek kapitału własnego towarzyszył spadkowi wartości rynkowej przedsiębiorstw w 15 przypadkach.

W odniesieniu do spółek, które w badanym okresie wykazały spadek wartości rynkowej, obserwowalne są jeszcze dwie prawidłowości: zmiana wskaźnika „cena/zysk” oraz zmiana mnożnika kapitału własnego mają, w 4 na 5 rozpatrywanych okresów, taki sam kierunek. Wyższy poziom wskaźnika „cena/zysk” osiągają zazwyczaj podmioty wykazujące rosnące zyski i szybki rozwój. Wynika to z faktu, że przewidywany wyższy poziom zysków jest wskazówką dla inwestorów w zakresie potencjalnego wzrostu cen akcji i wielkości dywidend. Wzrost poziomu zysku netto poprzedził wzrost wartości spółek w 47 przypadkach we wszystkich rozpatrywanych okresach. Natomiast spadek poziomu zysku netto w danym przedziale czasowym w bardzo wielu przypadkach poprzedził spadek wartości przedsiębiorstw w okresie kolejnym. Świadczy to o czujności rynku w zakresie kształtowania się kondycji finansowej przedsiębiorstw. Sytuacja taka miała miejsce m.in. w następujących spółkach:

- ▶ BUDIMEX, NAFTA – spadek zysku w 2004 roku poprzedził obniżenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa w roku 2005,

- ▶ BUDOPOL – spadek zysku w 2004, 2005 i 2006 roku poprzedził obniżenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa w 2007 i 2008 roku,
- ▶ ELEKTROTI – spadek zysku w 2008 roku poprzedził spadek wartości w 2009 roku,
- ▶ ENAP, ENERGOPOL, MOSTALZAB, PEMUG, PROJPRZEM – spadek zysku w 2007 roku poprzedził spadek wartości w 2008 roku,
- ▶ ENERGOPLD – spadek zysku w 2006 roku poprzedził spadek wartości w 2007 roku.

W kilku przypadkach obserwowalny był spadek zysku w danym okresie, jednak nie poprzedzał on spadku wartości rynkowej przedsiębiorstw. Najprawdopodobniej wynikało to z faktu, iż nie został on jeszcze zdyskontowany obniżeniem rynkowych cen akcji.

W odniesieniu do podmiotów, które wykazały spadek wartości rynkowej w większości przypadków (z wyjątkiem okresu 2005/2004), kierunek zmian wskaźnika „cena/zysk” był identyczny, jak kierunek zmian wartości rynkowej. Sytuacja ta ma logiczny charakter, bowiem wskaźnik ten wyraża stosunek inwestorów do danej spółki. Przyjmuje się, że na jego poziom wpływ wywiera ryzyko. W literaturze przedmiotu można napotkać opinie, iż wyższemu ryzyku związanemu z danym przedsiębiorstwem towarzyszy niższy poziom wskaźnika „cena/zysk”. Jeżeli zostanie przyjęte, że miarą ryzyka systematycznego (rynkowego) związanego z inwestowaniem w akcje danego przedsiębiorstwa jest poziom współczynnika beta, to należy stwierdzić, iż obserwacje przeprowadzone dla badanych podmiotów nie potwierdzają wskazanej prawidłowości. Otóż okazuje się,

że w rozpatrywanym przedziale czasowym zmiana wskaźnika „cena/zysk” miała, z wyjątkiem okresu 2004-2005, taki sam kierunek, jak średnia zmiana poziomu współczynnika beta dla badanych przedsiębiorstw (tab. 5). Odchylenie standardowe współczynnika beta osiągało różne wielkości w badanych okresach. Największy rozrzut wokół średniej obserwowalny był w 2007 roku. Natomiast najmniej „rozproszone” wyniki zaobserwowano w 2009 roku.

Podobnie jak wyżej omówiony miernik zachowuje się mnożnik kapitału własnego. W odniesieniu do podmiotów, które wykazały spadek wartości rynkowej, w czterech z pięciu analizowanych przedziałów czasowych, kierunek jego zmian odpowiada kierunkowi zmian wartości rynkowej. Mnożnik kapitału własnego ukazuje stopień zadłużenia przedsiębiorstwa, toteż jego wzrost będzie oznaką zwiększania się zadłużenia, ale też wzrostu ryzyka finansowego. Z drugiej strony, pozytywnie przełoży się na stopę zwrotu z kapitału własnego. Jego obniżanie się będzie natomiast wskazywać na spadek zadłużenia. Jak widać z zaprezentowanego zestawienia rynek dostrzega zmiany zadłużenia w badanych przedsiębiorstwach. Kierunek zmian mnożnika kapitału własnego odpowiada kierunkowi zmian wartości rynkowej.

Podsumowanie

Wyniku przeprowadzonych badań można stwierdzić, że w odniesieniu do podmiotów, które odnotowały wzrost rynkowej wartości, częściej występował jednocześnie wzrost wartości księgowej, natomiast o wiele rzadziej – jej spadek. Ponadto kierunek zmian stopy inwestycji jest

Tab. 5. Poziomy współczynnik beta dla przedsiębiorstw zgrupowanych w ramach indeksu WIG-Budownictwo w latach 2003-2009

Wyszczególnienie	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Średnia	0,468934	0,731031	0,825179	0,932376	1,303759	0,686869	0,724898
Odch. standardowe	0,413762	0,551007	0,512434	0,437189	0,902487	0,332398	0,327697

identyczny, jak kierunek zmian wartości rynkowej (z wyjątkiem okresu 2006/2005).

W przypadku spółek, które w badanym przedziale czasu wykazały spadek wartości, dostrzegalne są trzy prawidłowości. Po pierwsze, kierunek zmian wartości księgowej jest taki sam, jak kierunek zmian wartości rynkowej. Po drugie, w większości przypadków (z wyjątkiem okresu 2005/2004) kierunek zmian wskaźnika „cena/zysk” był identyczny, jak kierunek zmian wartości rynkowej. Po trzecie, w większości przypadków (z wyjątkiem okresu 2004/2003) kierunek zmian mnożnika kapitału własnego odpowiadał kierunkowi zmian wartości rynkowej.

Procesom kreowania wartości będzie więc sprzyjać zwiększanie kapitału własnego, które może być przeprowadzone bądź to w drodze zwiększania wartości kapitału zakładowego, bądź dzięki wzrostowi zysków. Pamiętać jednak należy, że decyzji o sprzedaży akcji powinna towarzyszyć dobra komunikacja z rynkiem, w innym przypadku może ona zostać odebrana jako negatywny sygnał świadczący o niekorzystnych perspektywach rozwoju przedsiębiorstwa.

Wzrost zysków jest możliwy przede wszystkim w drodze zwiększania przychodów z podstawowej działalności operacyjnej podmiotu. Oczywiście, może zdarzyć się sytuacja, w której podmiot będzie wykazywał dodatni wynik finansowy za sprawą działalności finansowej, jednak będzie to przypadek skrajny, w którym zyski będą czerpane z innej działalności niż ta, dla której przedsiębiorstwo zostało powołane. Zysk bowiem, scalając wszystkie przejawy działalności przedsiębiorstwa, jest jednym z kryteriów oceny jego efektywności. A dodatni zysk netto wskazuje na rentowność przedsiębiorstwa po uwzględnieniu również innych obszarów działalności, nie tylko działalności operacyjnej. Dodatni wynik finansowy można więc uzyskać bądź to w drodze zwiększania przychodów, bądź zmniejszania kosztów. Uzyskanie wzrostu przychodów w badanych jednostkach będzie możliwe za pomocą:

- ▶ wdrożenia strategii marketingowych, pozytywnie oddziałujących na rozwój i/lub utrzymanie pozycji

rynkowej, a zmierzających do wzrostu sprzedaży,

- ▶ zastosowania marketingu mix, czyli działań wspierających produkt (np. pomoc techniczna, gwarancje), zmiany polityki cenowej, warunków płatności i udzielania rabatów, wprowadzenia nowych i/lub udoskonalenia dotychczasowych kanałów dystrybucji oraz podjęcia stosownych działań w zakresie promocji i reklamy.

Wyniki finansowe mogą być również poprawiane w efekcie zmniejszania kosztów. Przy czym nadmienić należy, iż działania te nie powinny mieć charakteru działań doraźnych, lecz strategicznych. Zazwyczaj bowiem redukcja kosztów zorientowana na szybką poprawę poziomu zysku netto przynosi efekty krótkookresowe, a istniejące problemy nie zostają w ten sposób zażegnane i po pewnym czasie ujawniają się ze zdwojoną siłą. Wtedy o wiele trudniej jest zażegnać kryzys. Niemniej jednak zmniejszenie kosztów jest możliwe w drodze: zmniejszenia kosztów stałych, racjonalizacji zatrudnienia i usprawnienia organizacji pracy, poprawy organizacji produkcji oraz wykorzystania czynników produkcji.

Badania wykazały również, że wraz ze wzrostem stopy inwestycji wzrasta wartość rynkowa przedsiębiorstwa. Można więc wyprowadzić wniosek, iż rynek dostrzega działania inwestycyjne podejmowane przez dany podmiot i spodziewa się w ich wyniku poprawy jego efektywności działania. Wzrost inwestycji, a w ujęciu rachunkowości wydatków na nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz inwestycji w nieruchomości i wartości niematerialne i prawne, będzie sprzyjał pozytywnym zmianom w obszarze rynkowej wartości podmiotu.

Spółki deprecjonujące wartość powinny również zwrócić uwagę na kierunek zmian wskaźnika „cena/zysk” oraz mnożnika kapitału własnego. Na pierwszy przytoczony wskaźnik ogromny wpływ ma ogólna sytuacja na rynku kapitałowym, natomiast obniżanie się drugiego jest wynikiem spadku relacji amortyzacji do kapitału własnego. Jeżeli więc przedsiębiorstwa nie podejmują nowych inwestycji, czym nie stwarzają możliwo-

ści poprawy swojej efektywności, i jeżeli w związku z tymi inwestycjami nie występują aktywa, z którymi związane jest dokonywanie odpisów amortyzacyjnych, to spodziewać się można spadku ich rynkowej wartości.

DR SYLWIA BĘTKOWSKA

Katedra Ekonomiki i Organizacji

Przedsiębiorstw

Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

PRZYPIS

- ¹⁾ Przepływy pieniężne obliczono każdorazowo jako sumę zysku netto i amortyzacji. Jako nakłady inwestycyjne przyjęto wydatki na nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz inwestycje w nieruchomości (poz. B.II.1. rachunku przepływów pieniężnych) oraz w wartości niematerialne i prawne (poz. B.II.2. rachunku przepływów pieniężnych). Ze względu na objęcie zainteresowaniem elementów o charakterze operacyjnym nie uwzględniono wydatków na aktywa finansowe.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BOROWIECKI R. (red.), *Pomiar i ocena procesów kreowania wartości w badaniu efektywności przedsiębiorstwa*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
- [2] <http://www.abmsolid.eu>, marzec-czerwiec 2010 r.
- [3] <http://www.analizaportfelowa.pl/Stocks/StockAnalysis.aspx#>, 28-30 maj 2010 r.
- [4] <http://www.bipromet.com.pl>, marzec-czerwiec 2010 r.
- [5] http://www.elbudowa.com.pl/relacje/raporty_okresowe,,,raport78.html, marzec-czerwiec 2010 r.
- [6] http://www.elbudowa.com.pl/relacje/raporty_okresowe,,,raport91.html, marzec-czerwiec 2010 r.



- [7] <http://www.energomontaz.pl/pl/relacje-inwestorskie/raporty/raporty-finansowe.htm>, marzec-czerwiec 2010 r.
- [8] <http://www.gpw.pl/>, marzec-czerwiec 2010 r.
- [9] <http://www.money.pl/gielda/archiwum/spolki/>, marzec-czerwiec 2010 r.
- [10] <http://www.mostostal-export.com.pl/?p=652>, marzec-czerwiec 2010 r.
- [11] <http://www.mostostal-export.com.pl/?p=623>, marzec-czerwiec 2010 r.
- [12] http://www.mostostal.zabrze.pl/relacje/raporty_okresowe,,,,raport130.html, marzec-czerwiec 2010 r.
- [13] <http://www.naftobudowa.com.pl/?id=225>, marzec-czerwiec 2010 r.
- [14] <http://www.pbg-sa.pl/relacje-inwestorskie/raporty-okresowe/raport-roczny-za-2004-rok-1556.html>, marzec-czerwiec 2010 r.
- [15] <http://www.pbg-sa.pl/relacje-inwestorskie/raporty-okresowe/raport-roczny-za-2006-rok-1958.html>, marzec-czerwiec 2010 r.
- [16] http://www.pemug.com.pl/pl/Okresowe_Raporty_Finansowe.html, marzec-czerwiec 2010 r.
- [17] <http://www.polimex-mostostal.pl/pl/relacje-inwestorskie/raporty-okresowe/roczne-raporty-jednostkowe>, marzec-czerwiec 2010 r.
- [18] http://www.prochem.com.pl/index.php?idm=menu_relacje&id=relacje_wyniki&lang=pl marzec-czerwiec 2010 r.
- [19] JAKI A., *Modele przyczynowe w analizie wartości przedsiębiorstwa*, w: R. BÓROWIECKI, A. JAKI (red.), *Współczesne problemy analizy ekonomicznej*, UEK w Krakowie, KEiOP, Fundacja UEK w Krakowie, Kraków 2010.
- [20] Notoria Serwis, marzec-czerwiec 2010 r.
- [21] SKOCZYLAŚ W., NIEMIEC A., *Wartość poznawcza deterministycznego modelu wzrostu rynkowej wartości przedsiębiorstwa uwzględniającego przepływy pieniężne*, w: E. URBAŃCZYK (red.), *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka gospodarcza*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 378 – „Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw” nr 43, Szczecin 2004.
- [22] www.mostostal-export.com.pl, marzec-czerwiec 2010 r.

Wprowadzenie

Swoboda przepływu kapitału przedsiębiorstw działających w ramach Unii Europejskiej jest jedną z kluczowych determinant efektywności ekonomicznej spółek giełdowych. Istniejące bowiem rozwiązania prawne w zakresie zarządzania kapitałem sprzyjają internalizacji wartości i struktury kapitału przedsiębiorstw. Integrująca się w coraz większym stopniu europejska gospodarka rynkowa tworzy możliwości wzrostu bazy kapitałowej spółek akcyjnych z wykorzystaniem wielu metod podwyższania kapitału zakładowego.

Proces podwyższania kapitału zakładowego w spółce akcyjnej jest unormowany szeregiem regulacji prawnych, które dotyczą obligatoryjnego kształtowania wielkości kapitału zakładowego oraz metod jego podwyższania. Polskie oraz niemieckie ustawodawstwa prawne przewidują możliwość zwykłego podwyższenia kapitału zakładowego, podwyższenia w oparciu o kapitał docelowy, warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego oraz podwyższenia ze środków spółki [K.s.h., art. 430-454, AktG, par. 182-220].

Zasadniczym celem artykułu jest wykazanie podobieństw i różnic w stosowanych strategiach wzrostu wartości kapitału zakładowego spółek akcyjnych na polskim i niemieckim rynku kapitałowym. Realizacja celu artykułu przeprowadzona została z wykorzystaniem zebranych i przetworzonych danych liczbowych odnoszących się do działalności publicznych spółek giełdowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, wchodzących w skład indeksu WIG-20 oraz spółek działających na Giełdzie Papierów Wartościowych we Frankfurcie nad Menem (*Frankfurter Wertpapierbörse* – FWB)¹ z indeksu DAX.

Dla realizacji celu opracowania sformułowana została hipoteza badawcza stwierdzająca, że w praktyce podwyższania wartości kapitału zakładowego przez spółki publiczne funkcjonujące na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie oraz *Frankfurter Wertpapierbörse* – FWB występują istotne różnice sposobów wzrostu wartości tego rodzaju kapitału własnego przedsiębiorstwa. Wyrażają się one m.in. zdecydowanie częściej i większym co do wartości

APPLICATION OF THE DETERMINISTIC ENTERPRISE VALUE GROWTH MODEL FOR EVALUATION OF VALUE CREATION PROCESSES

SUMMARY

In the following paper a possibility of applying the deterministic enterprise value growth model in the context of economic entity value creation has been presented. An attempt has been made to pinpoint parameters that have positive influence on the market value of the analysed companies within the considered time frames. Secondly, parameters with negative influence have been identified. Finally, a quantitative analysis of impact of those parameters on creation or depreciation of the value of the considered companies has been conducted for consecutive periods. Civil engineering sector companies included in the WIG index have been taken into considered for the study.

Key words: market value, book value, investment rate

ARTUR SAJNÓG

Podwyższanie kapitału zakładowego w polskich i niemieckich spółkach akcyjnych

zwykłym podwyższaniem kapitału zakładowego w praktyce realizacji strategii finansowych przez spółki notowane na GPW w Warszawie, aniżeli przez spółki działające na Giełdzie Papierów Wartościowych we Frankfurcie nad Menem. Natomiast podwyższanie kapitału zakładowego w drodze kapitalizacji rezerw finansowych dominuje w praktyce zarządzania strategicznego w spółkach należących do indeksu DAX.

Kapitał zakładowy jako składnik struktury kapitału własnego spółki akcyjnej

Według polskiej Ustawy o rachunkowości kapitał własny nie stanowi jednolitej pozycji [U.or., załącznik nr 1]. Zawiera kilka różnych składników, które są wyodrębniane głównie ze względu na źródło ich tworzenia, a także możliwości ich redystrybucji. Ustawa określa wprost zakres informacji wykazywanych w sprawozdaniu finansowym. Wśród składników kapitału własnego wymienia się należne wpłaty na kapitał podstawowy (czyli zadeklarowane, ale nie wniesione wpłaty) oraz akcje własne (akcje skupione przez spółkę od akcjonariuszy, w wyniku czego następuje niejako zwrot kapitału podstawowego). Kategorie te jednakże tworzą kapitał zakładowy (tab. 1).

W polskiej literaturze przedmiotu spotkać można dodatkowo podział kapitału własnego na kapitał zakładowy oraz kapitał zasobowy, do którego zalicza się: kapitał zapasowy, kapitał z aktualizacji wyceny, pozostałe kapitały rezerwowe

oraz kapitały samofinansowania, stanowiące sumę wartości zysku lub straty z lat ubiegłych oraz wyniku finansowego w danym roku obrachunkowym wraz

z odpisami z zysku w trakcie roku obrachunkowego [Duraj, 2004, s. 183].

Bilans niemieckiej spółki akcyjnej jest sporządzony zgodnie z Kodeksem han-

Tab. 1. Kapitał zakładowy na tle struktury kapitału własnego polskiej spółki akcyjnej

I	Kapitał (fundusz) podstawowy	Kapitał zakładowy
II	Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość ujemna)	
III	Udziały (akcje) własne (wielkość ujemna)	
IV	Kapitał (fundusz) zapasowy	Kapitał zasobowy
V	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	
VI	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	
VII	Zysk (strata) z lat ubiegłych	
VIII	Zysk (strata) netto	
IX	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	Kapitał samofinansowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [U.or., załącznik nr 1; Duraj, 2004, s. 183].

Tab. 2. Kapitał zakładowy na tle struktury kapitału własnego niemieckiej spółki akcyjnej

I	Kapitał subskrybowany	Kapitał nominalny	Kapitał bilansowy	Kapitał efektywny
II	Kapitał rezerwowy			
III	Kapitał rezerwowy/zapasowy z zysku			
	1. Rezerwy ustawowe			
	2. Kapitał rezerwowy na akcje własne			
	3. Rezerwy statutowe			
	4. Inne zyski zatrzymane			
IV	Zysk/strata z lat ubiegłych			
V	Zysk /strata netto			
VI	Ciche rezerwy			

Źródło: [Ludwig, Präsch, Schikorra, 2007, s. 39].



dlowym [HGB, par. 266]. Z powyższych regulacji prawnych wynika, iż kapitał własny przedsiębiorstwa składa się z: kapitału subskrybowanego (zakładowego), kapitału rezerwowego, kapitału zapasowego utworzonego z zysku (utożsamianego z zyskiem zatrzymanym), zysku/straty z lat ubiegłych oraz zysku/straty z bieżącego roku obrachunkowego (tab. 2).

W literaturze i praktyce gospodarczej niemieckich spółek uznaje się ponadto, iż kapitał subskrybowany oraz kapitał rezerwowo tworzą nominalny kapitał własny przedsiębiorstwa, który w połączeniu z kapitałem zapasowym oraz zyskami (stratami) stanowi bilansowy kapitał własny (kapitał teoretyczny, rachunkowy, obliczeniowy). Natomiast na efektywny kapitał własny składają się także tzw. ciche (ukryte) rezerwy kapitałowe, wynikające z tych składników bilansowych spółek, które mogą być tworzone przez zaniżenie wartości aktywów oraz zawyżenie wartości zobowiązań. Za polski odpowiednik tego rodzaju rezerw można uznać kapitał z aktualizacji wyceny.

Kapitałem podstawowym polskiej spółki akcyjnej jest kapitał zakładowy, nazywany w literaturze niekiedy kapitałem akcyjnym² lub wkładem właścicieli

wnoszonym w momencie zakładania spółki. Kapitał zakładowy odzwierciedla nominalną wartość akcji i dzieli się na akcje o równej wartości nominalnej. Powinien wynosić co najmniej 500 000 złotych, zaś wartość nominalna akcji nie może być niższa niż jeden złoty. Zgodnie z AktG, podstawowym kapitałem własnym niemieckiej spółki akcyjnej jest także kapitał zakładowy (nazywany akcyjnym)³. Kapitał zakładowy wyrażony jest w kwocie nominalnej w euro, która nie powinna być niższa niż pięćdziesiąt tysięcy euro, z kolei wartość nominalna jednej akcji wynosi minimum jedno euro. Proste zestawienie danych liczbowych wskazuje, że w polskich rozwiązaniach legislacyjnych mamy do czynienia z niższą niż w Niemczech wymaganą prawem jednostkową nominalną ceną akcji.

Charakterystyka metod podwyższania kapitału zakładowego w spółce akcyjnej

Podwyższenie kapitału można określić jako każde zwiększenie bazy kapitałowej przedsiębiorstwa

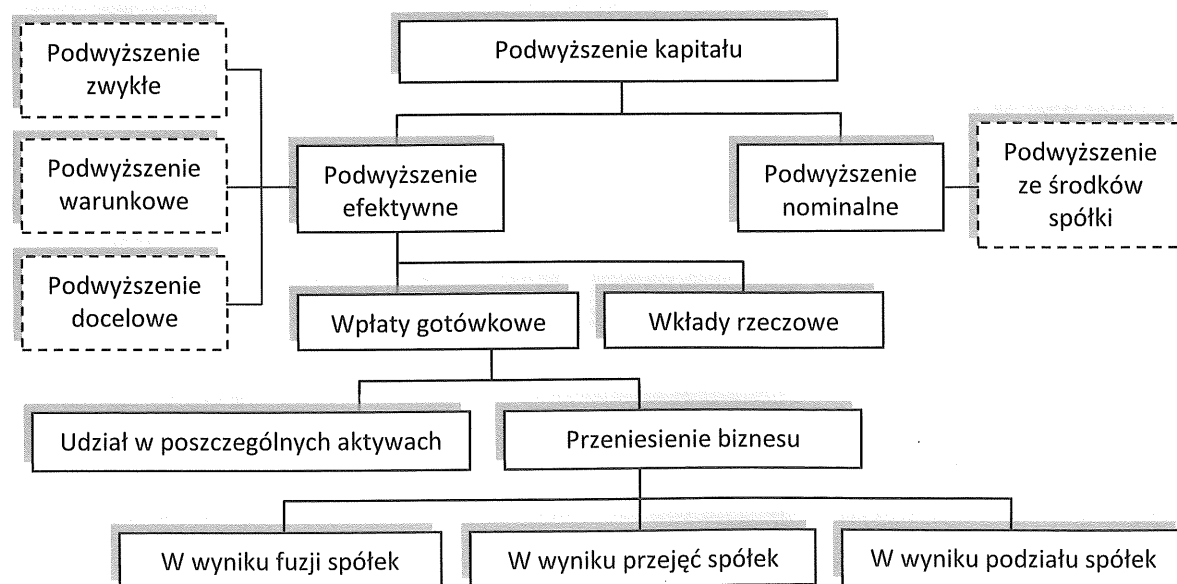
przez wprowadzanie bądź zatrzymanie własnych środków lub otrzymanie środków z zewnątrz. W literaturze termin podwyższenia kapitału rozumiany jest różnie, niekiedy skupia się wyłącznie na powiększeniu kapitału w drodze finansowania zewnętrznego, w przypadku zaś spółki akcyjnej oznaczać może podwyższenie jej kapitału zakładowego [Wöhe, Bilstein, Ernst, Häcker, 2011, s. 81].

Mówiąc o podwyższaniu kapitału zakładowego spółki, można wymienić jego dwie główne formy: podwyższenie efektywne, związane z wprowadzeniem nowych środków do spółki, oraz podwyższenie nominalne, polegające na wykorzystaniu własnych środków (rys. 1).

Można mówić o czterech metodach podwyższania kapitału zakładowego w polskich i niemieckich spółkach akcyjnych, a mianowicie:

- ▶ zwykłym podwyższeniu kapitału zakładowego,
- ▶ warunkowym podwyższeniu kapitału zakładowego,
- ▶ podwyższeniu w oparciu o kapitał docelowy,
- ▶ podwyższeniu ze środków spółki [K.s.h, art. 430-454 oraz AktG, par. 182-220].

Rys. 1. Formy i metody podwyższania kapitału zakładowego spółki akcyjnej



Zgodnie z AktG – zwykle podwyższenie kapitału oznacza tzw. podwyższenie kapitału w zamian za wkłady, tzn. w drodze emisji nowych akcji, w zamian za wpłaty gotówkowe, a w niektórych przypadkach wniesienie wkładu rzeczowego. Ustawa ta wskazuje jednoznacznie, że przedmiotem zwykłego podwyższenia kapitału zakładowego może być tylko emisja nowych akcji. W polskim ustawodawstwie zwykle podwyższenie kapitału zakładowego następuje w drodze emisji nowych akcji lub podwyższenia wartości nominalnej dotychczasowych akcji. Objęcie nowych akcji może nastąpić w trybie:

- ▶ złożenia oferty przez spółkę i jej przyjęcia przez oznaczonego adresata; przyjęcie oferty następuje na piśmie pod rygorem nieważności (subskrypcja prywatna),
- ▶ zaoferowania akcji wyłącznie akcjonariuszom, którym służy prawo poboru (subskrypcja zamknięta),
- ▶ zaoferowania akcji w drodze ogłoszenia skierowanego do osób, którym nie służy prawo poboru (subskrypcja otwarta).

Przy podwyższaniu kapitału zakładowego przez zwiększanie wartości nominalnej dotychczasowych akcji wszyscy akcjonariusze muszą wyrazić zgodę na odpowiednie dopłaty do kapitału, co skutkuje tym, że zastosowanie tej metody może być trudne ze względów organizacyjnych i w zasadzie w praktyce byłoby rzadko stosowane. Przyjmując za J. Ickiewicz, obecnie z tej metody w praktyce korzysta niewiele spółek, głównie te, które mają niewielką liczbę akcjonariuszy. Dlatego powszechnie stosowaną metodą podwyższania kapitału zakładowego jest nowa emisja akcji [Ickiewicz, 2004, s. 98].

Drugą metodę podwyższania kapitału zakładowego stanowi podwyższenie warunkowe. W przypadku tej konstrukcji prawnej specyficzny jest cel podwyższenia oraz jego procedura. Podkreślić należy, iż uchwalenie podwyższenia kapitału zakładowego w tym trybie zależy od akceptacji przez walne zgromadzenie akcjonariuszy.

Warunkowe podwyższenie kapitału zakładowego w niemieckich rozwiązaniach legislacyjnych daje prawo objęcia akcji akcjonariuszom po spełnieniu określonych warunków. Kwota warunkowego

kapitału nie może bowiem przekroczyć połowy wartości istniejącego kapitału zakładowego. Ponadto podwyższenie kapitału zakładowego w tym trybie zastrzeżone jest do trzech przypadków:

- ▶ umożliwienia wierzycielom prawa do nabycia akcji z tytułu zaciągniętej pożyczki lub emisji obligacji zamiennych na akcje,
- ▶ przewidywanej fuzji spółek,
- ▶ realizacji przyznanego prawa poboru akcji pracownikom spółki opłaconych z należnego im udziału w zysku.

Zaś w Polsce uchwała o warunkowym podwyższeniu kapitału zakładowego może zostać powzięta dla realizacji następujących celów, a mianowicie:

- ▶ przyznania praw do objęcia akcji przez obligatariuszy obligacji zamiennych lub obligacji z prawem pierwszeństwa,
- ▶ przyznania praw do objęcia akcji pracownikom, członkom zarządu lub rady nadzorczej w zamian za wkłady niepieniężne, stanowiące wiarygodność, jakie przysługują im z tytułu nabytych uprawnień do udziału w zysku spółki lub spółki zależnej albo
- ▶ przyznania praw do objęcia akcji przez posiadaczy warrantów subskrypcyjnych.

Trzecia metoda podwyższenia kapitału zakładowego realizowana może być w oparciu o kapitał docelowy (tzw. autoryzowany). Zastosowanie tej metody usprawnia proces podwyższenia kapitału zakładowego, gdyż przyjmuje on uproszczoną formę. Podstawę tej metody stanowią decyzje zarządu spółki, których nie można zaskarżyć.

W Polsce podwyższenie kapitału zakładowego w trybie kapitału docelowego (autoryzowanego) polega na udzieleniu upoważnienia zarządowi na maksymalny, jednokrotny okres trzyletni do podwyższenia kapitału zakładowego. Uchwały zarządu zastępują tym samym uchwałę walnego zgromadzenia akcjonariuszy. Podwyższenie kapitału zakładowego realizowane w trybie kapitału docelowego może być dokonane w jednej bądź kilku emisjach, a okres trzyletni może być odnawialny [Kidyba, 2010, s. 691].

Podobnie w Niemczech, kapitał autoryzowany powstaje na skutek upoważ-

nienia zarządu do zwiększenia określonej kwoty nominalnej kapitału zakładowego (kapitał docelowy) w drodze emisji nowych akcji w zamian za wkłady pieniężne. Zarząd otrzymuje takie upoważnienie na 5 lat, a decyzje tego typu wymagają zgody rady nadzorczej oraz walnego zgromadzenia akcjonariuszy.

Autoryzowany charakter podwyższenia kapitału zakładowego wiąże się z upoważnieniem zarządu do podwyższenia kapitału zakładowego w określonych granicach. Wysokość kapitału docelowego nie może bowiem przekraczać trzech czwartych kapitału zakładowego na dzień udzielenia upoważnienia zarządowi. Z kolei zgodnie z prawem niemieckich spółek stopień autoryzacji sięga – jak już wspomniano – maksymalnie 50% wartości istniejącego kapitału zakładowego.

Czwartą, specyficzną metodą podwyższania kapitału zakładowego jest metoda bez dopływu środków pieniężnych do spółki. W polskiej literaturze przedmiotu metoda ta nazywana jest kapitalizacją rezerw.

Podwyższanie kapitału zakładowego ze środków własnych spółki polega na zmianie struktury kapitału własnego na skutek przeniesienia kapitału zapasowego i/lub rezerwowego na kapitał zakładowy. Tego rodzaju podwyższenie ma charakter wyłącznie „papierowy” i w wyniku jego przeprowadzenia nie następuje zwiększenie wartości majątku spółki. Kapitalizacja rezerw może nastąpić przez zwiększenie liczby akcji lub zwiększenie wartości nominalnej akcji, czyli przez tzw. renominację [Czechowska, 2000, s. 59].

Podwyższenie kapitału zakładowego ze środków własnych spółek niemieckich (nazwane podwyższeniem nominalnym) następuje również w wyniku transformacji rezerw kapitałowych (kapitału rezerwowego lub zapasowego – tworzonego z zysków) na kapitał zakładowy (subskrybowany) przez objęcie nowych akcji bez konieczności wnoszenia środków do spółki. Akcje te nazywane są akcjami bonusowymi lub gratisowymi, gdyż akcjonariusze otrzymują je bezpłatnie w stosunku do swoich udziałów. Również w polskich regulacjach prawnych oraz polskiej literaturze mowa jest o akcjach gratisowych (podwyżce gratisowej), które otrzymują akcjonariusze, nie



dokonując żadnych wpłat na rzecz spółki [Kidyba, 2010, s. 689].

Wyniki badań porównawczych nad metodami podwyższenia kapitału zakładowego w polskich i niemieckich spółkach akcyjnych

Mając na uwadze potrzebę zdiagnozowania metod podwyższenia kapitału zakładowego na polskim i niemieckim rynku kapitałowym, badaniami empirycznymi objęto spółki akcyjne z indeksu WIG-20 oraz DAX oraz przyjęto pięcioletni okres badawczy, tj. lata 2007-2011. Analiza objęła łącznie 50 jednostek, w tym 20 spółek z rynku polskiego oraz 30 spółek z rynku niemieckiego. W przypadku polskich spółek weryfikacja empiryczna została oparta na podstawie danych prezentowanych przez Notoria Serwis S.A., serwis internetowy Money.pl oraz GPW-Infostrefa [5], jak również danych pochodzących ze stron internetowych spółek. W odniesieniu do spółek niemieckich wykorzystano dane dostępne na giełdowych stronach internetowych [6] oraz stronach badanych przedsiębiorstw. Diagnoza metod podwyższenia kapitału zakładowego została poprzedzona oceną zmian wartości księgowej kapitału zakładowego badanych spółek.

Zaprezentowane w tabeli 3 wyniki badań empirycznych potwierdzają, iż w spółkach z indeksu WIG-20 odnotowano 26 przypadków podwyższenia kapitału zakładowego, zaś w spółkach z indeksu DAX taką decyzję podejmowano 42 razy. Warto zaznaczyć, że niektóre uchwały walnego zgromadzenia akcjonariuszy badanych spółek odnosiły się jednocześnie do kilku metod podwyższenia kapitału zakładowego. Dla przykładu, w spółce akcyjnej DAIMLER w ramach jednej uchwały walnego zgromadzenia akcjonariuszy podjętej w 2010 r. wykorzystano jednocześnie podwyższenie zwykłe (w tym subskrypcję prywatną i zamkniętą) oraz podwyższenie warunkowe (oferta menedżerska i obligacje zamienne).

Najwięcej zmian wartości księgowej kapitału zakładowego polskich spółek zostało odnotowanych w 2010 r., w któ-

rym w 8 jednostkach gospodarczych podwyższona została jego wartość. Obserwacja zmian kapitału zakładowego dla spółek niemieckich pozwala wskazać także na pewne zróżnicowanie czasowo-przestrzenne jego wartości. Warto zwrócić uwagę na cztery spółki akcyjne

(ALLIANZ, DAIMLER, FMC, LINDE), w których dokonano aż czterokrotnego podwyższenia kapitału zakładowego w latach 2007-2011.

Można mówić o występowaniu swobodnego rodzaju priorytetu metod podwyższania wartości kapitału zakładowego

Tab. 3. Zmiany wartości księgowej kapitału zakładowego spółek z indeksu WIG-20 oraz DAX w latach 2007-2011

Spółki akcyjne z indeksu WIG-20	2008	2009	2010	2011	Spółki akcyjne z indeksu DAX	2008	2009	2010	2011
ASSECO POLAND	+	0	+	0	ADIDAS AG	-	+	0	0
LW BOGDANKA	-	+	0	0	ALLIANZ	+	+	+	+
BORYSZEW	0	0	+	+	BASF SE	-	0	0	0
BRE	+	0	+	+	BAYER	0	+	0	0
GTC	0	0	0	0	BEIERSDORF	0	0	0	0
BANK HANDLOWY	0	0	0	0	BMW	0	+	0	0
JSW	0	0	0	+	COMMERZBANK	+	+	-	+
KERNEL	0	+	+	+	CONTINENTAL	+	0	+	0
KGHM	0	0	0	0	DAIMLER	+	+	+	+
LOTOS	0	+	0	0	D. BANK	+	+	+	0
PEKAO	+	+	+	+	D. BÖRSE	-	0	0	0
PGE	0	+	+	0	D. POST	+	0	0	0
PGNIG	0	0	0	0	D. TELEKOM	0	0	-	0
PKN ORLEN	+	0	0	0	E.ON	+	0	0	0
PKO BP	0	+	0	0	FMC	+	+	+	+
PZU	0	0	0	0	FRESENIUS	+	0	+	+
SYNTHOS	0	0	0	0	HEID. CEMENT	+	+	0	0
TAURON	0	+	+	-	HENKEL	0	0	0	0
TP	-	-	0	0	INFINEON	+	0	0	-
TVN	+	-	+	+	K+S	+	+	0	0
					LANXESS	0	0	0	0
					LINDE	+	+	+	+
					LUFTHANSA	0	0	0	0
					MERCK	0	0	0	0
					MÜNCH. RÜCK	0	0	0	0
					RWE	0	0	bd	bd
					SAP	-	0	+	+
					SIEMENS	0	0	0	0
					THYSSENKRUPP	0	0	0	0
					VOLKSWAGEN	+	+	+	0

Oznaczenia:

„+” wzrost wartości kapitału zakładowego w stosunku do roku poprzedniego;

„-” spadek wartości kapitału zakładowego w stosunku do roku poprzedniego;

„0” wartość kapitału zakładowego nie uległa zmianie w stosunku do roku poprzedniego;

„bd” – brak dostępnych danych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [<http://ir.notoria.pl>], [<http://www.money.pl>], [<http://www.gpwinfostrefa.pl>], [<http://www.boerse-frankfurt.de>].

wego w badanych jednostkach (tab. 4). Priorytety te wskazują na zróżnicowane strategie kształtowania struktury kapitału własnego przez polskie i niemieckie spółki giełdowe.

Spółki z indeksu WIG-20 niemal w równym stopniu decydowały się na zwykle i warunkowe podwyższenie kapitału zakładowego. Badane podmioty z kolei nie skorzystały z podwyższenia kapitału zakładowego w formie tzw. kapitału docelowego ani też nie zastosowały trybu „papierowego”, czyli kapitalizacji rezerw.

Szczegółowa analiza zwykłego podwyższenia kapitału zakładowego wskazała, że polskie spółki realizowały ową strategię przez objęcie nowych akcji w drodze subskrypcji prywatnej (4 przypadki), subskrypcji zamkniętej (5 przypadków), jak i subskrypcji otwartej (5 przypadków). Ponadto warunkowe podwyższenie kapitału zakładowego dotyczyło w większości przyznania praw do objęcia akcji pracownikom, członkom zarządu, rady nadzorczej itp. Na szczególną uwagę zasługuje BANK PEKAO S.A., którego kapitał zakładowy był pod-

wyższany z roku na rok na skutek realizacji tzw. ofert menedżerskich w ramach motywacji pracowników (MBO)⁴.

Oceniając proces podwyższania kapitału zakładowego w spółkach z indeksu DAX, należy zwrócić uwagę, że dominującymi formami tego podwyższenia okazały się również te, które wystąpiły w spółkach z indeksu WIG-20. Zwykle podwyższenie kapitału zakładowego dotyczyło 22, zaś warunkowe 31 przypadków. W analizowanych spółkach niemieckich, w porównaniu do polskich, dokonano sześciokrotnego podwyższenia kapitału zakładowego w oparciu o tzw. kapitał autoryzowany (docelowy). Spółki z indeksu DAX w badanym pięcioleciu nie zdecydowały się jednak na nominalne podwyższenie kapitału zakładowego.

W całym badanym okresie większość niemieckich spółek podwyższała kapitał zakładowy w zwykłym trybie, wykorzystując zaferowanie akcji wyłącznie akcjonariuszom, którym służy prawo poboru (15 przypadków). Pozostałe decyzje dotyczyły w większości objęcia nowych akcji w drodze złożenia oferty przez spółkę oznaczonemu adresatowi. Warto

zaznaczyć, iż tryb subskrypcji prywatnej został wykorzystany wyłącznie jednokrotnie przez spółkę akcyjną FRESENIUS. W podmiotach decydujących się na warunkowe podwyższenie kapitału zakładowego dominującym celem było skierowanie oferty objęcia akcji do pracowników spółki (oferta menedżerska). Tego rodzaju strategię stosowały w całym badanym okresie dwie spółki: ALLIANZ oraz LINDE. Wśród uchwał walnego zgromadzenia akcjonariuszy o warunkowym podwyższeniu kapitału zakładowego jedynie co trzecia z nich przyznawała prawo do objęcia akcji przez obligatariuszy lub przez posiadaczy warrantów subskrypcyjnych.

Podsumowanie

Widoczne rezultaty badań nad podwyższaniem kapitału zakładowego przez spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie oraz Giełdzie Papierów Wartościowych we Frankfurcie nad Menem w latach 2007-2011 wskazują na realizację podobnych form i metod podwyższania wartości tego kapitału. Podobieństwo realizowanych strategii finansowych w analizowanych spółkach potwierdza wykorzystywanie głównie zwykłego oraz warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego. Biorąc pod uwagę badane spółki z indeksu WIG-20, były to jedyne metody podwyższenia kapitału zakładowego. W spółkach z indeksu DAX z kolei miały miejsce nieliczne przypadki podwyższenia kapitału zakładowego w oparciu o kapitał docelowy (autoryzacyjny). Ponadto w żadnej z nich nie odnotowano kapitalizacji rezerw.

Zarówno polskie, jak i niemieckie przedsiębiorstwa podwyższały kapitał zakładowy w tzw. efektywnej formie, czyli niezwiązanej z wykorzystaniem środków własnych. Decyzje dotyczące zwykłego podwyższenia kapitału zakładowego wynikać mogą ze strategicznych celów korporacji, które pragną pozyskać dodatkowe środki pieniężne potrzebne np. na sfinansowanie inwestycji, działań reorganizacyjnych i racjonalizatorskich czy też zwiększenie bazy gwarancyjnej. Cechą charakterystyczną warunkowego podwyższania kapitału zakładowego

Tab. 4. Zróżnicowanie metod podwyższania kapitału zakładowego w spółkach z indeksu WIG-20 oraz DAX

Formy podwyższenia	Metody podwyższenia	Tryb podwyższenia	Spółki akcyjne z indeksu WIG-20		Spółki akcyjne z indeksu DAX		
			Ilość decyzji	Miejsce na liście priorytetów	Ilość decyzji	Miejsce na liście priorytetów	
Efektywne	Zwykle	Subskrypcja prywatna	4		6		
		Subskrypcja zamknięta	5	14	1	15	22
		Subskrypcja otwarta	5			1	
	Warunkowe	Oferta menedżerska	11		19		
		Obligacje zamienne	2	13	2	31	1
	Docelowe		0		–	6	3
Nominalne	Kapitalizacja rezerw		0		–	–	

Źródło: jak do tab. 3.



przez badane spółki jest realizacja określonego wcześniej prawa do nabycia akcji pracowniczych oraz realizacja określonego programu motywacyjnego dla menedżerów.

Badane spółki nie były zainteresowane wydaniem akcji gratisowych. Dotychczasowe badania przeprowadzone na rynku niemieckich potwierdzają hipotezę o pozytywnej reakcji rynku na podwyższenie kapitału zakładowego ze środków własnych spółki [Rudolph, 2006, s. 316]. Jednakże obserwuje się liczne spadki długoterminowej rentowności spółki po takiej zmianie, które mogą determinować niechęć do podejmowania decyzji o takim sposobie podwyższenia kapitału zakładowego.

DR ARTUR SAJNÓG

Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZYPISY

- 1) *Frankfurter Wertpapierbörse* (FWB) jest największą z siedmiu giełd w Niemczech i stanowi jedno z największych centrów finansowych w zakresie rynku papierów wartościowych na świecie. Organizacją obrotu giełdowego zajmuje się Deutsche Börse AG. W Niemczech oprócz giełdy we Frankfurcie funkcjonują: Berlińska Giełda Papierów Wartościowych (*Berliner Börse*), Giełda Papierów Wartościowych w Hamburgu (*Börse Hamburg*), Giełda Papierów Wartościowych w Hanowerze (*Börse Hannover*), Giełda Papierów Wartościowych w Monachium (*Börse München*), Giełda Papierów Wartościowych w Stuttgarcie (*Börse Stuttgart*) oraz *Eurex*.
- 2) K.s.h. ujednolicił termin „kapitał zakładowy” dla wszystkich kapitałowych spółek handlowych (spółki akcyjnej, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością) oraz spółek osobowych (jawnej, partnerskiej, komandytowej, komandytowo-akcyjnej), zaś w kodeksie handlowym (Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 czerwca 1934 r. – *Kodeks*

handlowy, Dz.U. 1934, nr 57, poz. 502) dla kapitału podstawowego spółki akcyjnej funkcjonował również termin „kapitał akcyjny”.

- 3) Zgodnie z niemieckim kodeksem handlowym (HGB) kapitał zakładowy przedsiębiorstwa określane jest jako kapitał subskrybowany.
- 4) Głównym narzędziem motywacyjnym wykorzystywanym w Banku Pekao S.A. jest system oparty na metodzie zarządzania przez cele (MBO), w ramach którego do top menedżerów skierowany jest program opcji menedżerskich (zakup akcji banku po preferencyjnych cenach) – por. http://www.pekao.com.pl/informacje_dla_inwestorow.

BIBLIOGRAFIA

- [1] *Aktiengesetz* [AktG], ustawa z dnia 6 września 1965 r., Federalny Dziennik Ustaw, część I, s. 1089, z późn. zm.
- [2] CZECHOWSKA A., *Kapitalizacja rezerw w spółce akcyjnej z uwzględnieniem ustawodawstwa europejskiego*, Dom Wydawniczy Ostoja, Kraków 2000.
- [3] DURAJ J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- [4] *Handelsgesetzbuch* [HGB], ustawa z dnia 10 maja 1897 r., Federalny Dziennik Ustaw, część III, nr 4100-1, z późn. zm.
- [5] <http://ir.notoria.pl>
- [6] <http://www.boerse-frankfurt.de>
- [7] <http://www.gpwinfostrefa.pl>
- [8] <http://www.money.pl/>
- [9] ICKIEWICZ J., *Pozyskiwanie, koszt i struktura kapitału w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
- [10] KIDYBA A., *Kodeks spółek handlowych: objaśnienia*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- [11] *Kodeks spółek handlowych* [K.s.h.], ustawa z dnia 15 września 2000 r., Dz.U. 2000, nr 94, poz. 1037, z późn. zm.
- [12] KONDRACKA A., *Warunki i przesłanki modyfikacji kapitału akcyjnego*, „Prawo Spółek” 1999, nr 9.
- [13] LUDWIG E., PRÄSCH J., SCHIKORRA U., *Finanz-Management*, Springer Verlag, München 2007.
- [14] RUDOLPH B., *Unternehmensfinanzierung und Kapitalmarkt*, Mohr Siebek, Tübingen 2006.
- [15] *Ustawa o rachunkowości* [U.or.] z dnia 29 września 1994 r., Dz.U. 1994, nr 121, poz. 591 z późn. zm.
- [16] WÖHE G., BILSTEIN J., ERNST D., HÄCKER J., *Grundzüge der Unternehmensfinanzierung*, Vahlen Verlag, München 2011.
- [17] ZALEWSKI H., *Finanse firmy w spółkach i innych podmiotach gospodarczych*, Wydawnictwo Ośrodka Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2000.

INCREASING THE SHARE CAPITAL IN POLISH AND GERMAN JOINT-STOCK COMPANIES


SUMMARY

Increasing the share capital is an important aspect in the financial management of companies, in particular in relation to strategy of assets financing with equity. Against this background the realistic assessment of the effective and nominal share capital increase comes into relevant prominence. A effective increase is associated with a tributary of funds into the company, and nominal increase regards only changes in the internal structure of equity. The paper contains a comparative analysis of these methods in Polish joint-stock companies from the WIG-20 index and the German joint stock companies from the DAX index. The empirical surveys were preceded by theoretical deliberations, with a special emphasis put on the fundamental role of share capital in the equity structure and the assessment of available methods of increasing the share capital in the Polish and German regulations.

Key words: share capital, increasing the share capital

VIII KONFERENCJA NAUKOWA

NOWOCZESNE METODY W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

 dniach 23-24 maja br. w Ustroniu odbyła się VIII Konferencja Naukowa pt. „Nowoczesne metody w zarządzaniu przedsiębiorstwem”. Organizatorem cyklicznej konferencji jest Instytut Zarządzania i Administracji Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej. Komitetem organizacyjnym kieruje dr inż. Katarzyna Dohn.

Tematyka konferencji poruszała szerokie spektrum aktualnych zagadnień w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem. Uczestnikami konferencji było 40 osób, zarówno z polskich, jak i zagranicznych uczelni, w tym przedstawiciele różnych wydziałów Politechniki Śląskiej, Wyższej Szkoły Logistyki w Poznaniu, Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej oraz Uniwersytetu Oviedo w Hiszpanii.

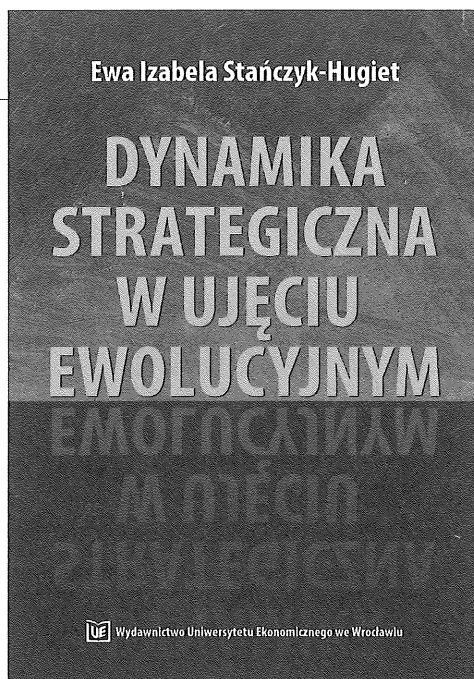
Swoją szczególną obecność zaznaczył JM rektor Politechniki Śląskiej prof. dr hab. inż. Andrzej Karbownik, dyrektor Instytutu Zarządzania i Administracji, oficjalnie otwierając konferencję. Spośród zaproszonych gości należy wymienić dziekana Wydziału Organizacji i Zarządzania prof. dr hab. inż. Mariana Turka oraz prof. dr hab. inż. Henryka Przybyłę, którzy przewodniczyli poszczególnym sesjom tematycznym. W czasie dwudniowych obrad odbyły się cztery sesje plenarne, w ramach których łącznie zaprezentowano 11 referatów. Prelegenci – pracownicy Instytutu Zarządzania i Administracji oraz goście z innych jednostek i uczelni – przedstawili uczestnikom konferencji swój dotychczasowy dorobek, w postaci teoretycznych rozważań lub wyników przeprowadzonych badań empirycznych, o następującej tematyce:

1. Koncepcja efektywności w zrównoważonym zarządzaniu produkcją (dr inż. Mariusz Kruczek).
2. Określanie parametrów odnawiania zasobów w systemie sS – podejście modelowe (doc. dr inż. Ireneusz Fechner, dr inż. Stanisław Krzyżaniak).
3. Funkcje Information Technology Infrastructure Library w zarządzaniu usługami IT (dr Monika Odlanicka-Poczobutt).
4. Koncepcja informatycznego systemu wiedzy wspomagającego heureka (dr inż. Wojciech Zoleński).

5. Technologiczne czynniki kreowania i dyfuzji wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym (dr Jacek Bendkowski).
6. Istota jakości w zarządzaniu projektami (mgr inż. Marzena Podgórska).
7. Ujęcie procesowe w rachunku kosztów jakości (mgr inż. Ewa Golińska).
8. Doskonalenie kompetencji pracowników w procesie przygotowania kadry zarządzającej organizacji inteligentnej (dr Mariola Dźwigoł-Barosz).
9. Prognozowanie wielkości sprzedaży węgla kamiennego z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (dr inż. Anna Manowska).
10. Istota ryzyka w usługach logistycznych (mgr inż. Agnieszka Gaschi).
11. Analiza procesu obsługi klienta na przykładzie przedsiębiorstwa górniczego (dr inż. Jadwiga Grabowska).

W ramach każdej sesji przeprowadzone zostały interesujące i merytoryczne dyskusje oraz wymiana poglądów, które odzwierciedlały wieloaspektowość omawianej problematyki. Publikacje wszystkich uczestników konferencji zostały wydane w Zeszytach Naukowych Politechniki Śląskiej (z. 63. seria: Organizacja i Zarządzanie).

DR INŻ. KATARZYNA DOHN
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechniki Śląskiej



EWA IZABELA STAŃCZYK-HUGIET

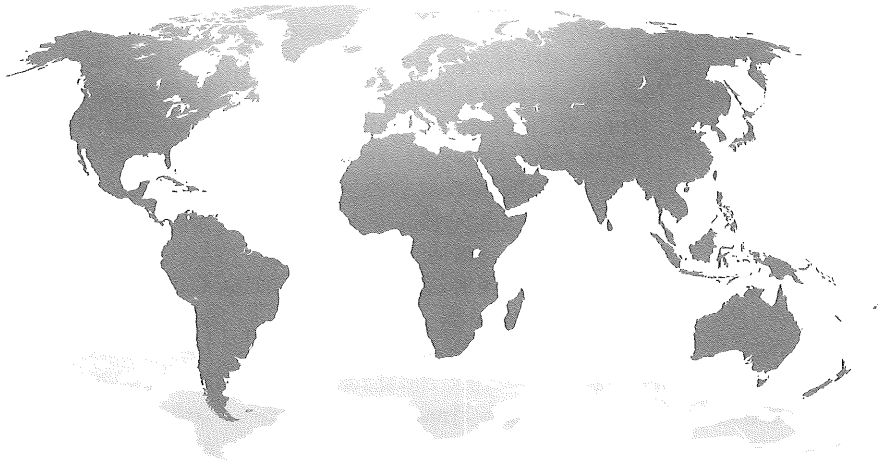
Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Motywytem przewodnim monografii jest ewolucja. Organizacje w ewolucyjnym otoczeniu permanentnie uruchamiają mechanizmy adaptacyjności oraz procesy samoorganizacji. Nowe koncepcje konkurencyjności wyjaśniają ten proces, wskazując na wysoką skłonność przedsiębiorstwa do współpracy. Selekcja i chaos sprawiają, że następuje ciągła adaptacja strategii (inkrementalizm), która może przybierać postać strategii emergentnej jako reakcji na pojawienie się okazji. Celem podstawowym monografii jest przedstawienie ewolucyjnej teorii zarządzania strategicznego, głównie koncentrując wysiłek badawczy na procesie różnicowania oraz procesie selekcji. Perspektywa ewolucyjna uznaje, że organizacja funkcjonuje w selekcyjnym otoczeniu, a procesy różnicowania służą adaptacji i przetrwaniu. Założono, że procesy różnicowania bazujące na relacjach współdziałania i kooperacji są wyrazem z jednej strony adaptacji, a z drugiej strony ekspresją procesów samoorganizowania. Podsumowaniem treści zawartych w publikacji jest stwierdzenie: *przeżyje najlepiej dostosowany*.

DR HAB. JANUSZ MAREK LICHTARSKI
Katedra Strategii i Metod Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



Teoria korporacyjna strategią na trudne czasy

Wprowadzenie

Współcześni menedżerowie bardzo często postrzegają strategię głównie jako poszukiwanie nowych rynków, dążenie do ekspansji oraz stworzenie pozycji konkurencyjnej pozwalającej na utrzymanie długotrwałej przewagi na rynku. Spółki dążą zatem do optymalnego doboru zasobów i działań, pozwalających na wykreowanie unikalnego produktu dla klienta, bądź też produktu tradycyjnego, który oferowany jest po bardzo okazjonalnej cenie. Także szkoły biznesu na całym świecie lansują definicję strategii, w której akcentowane jest umacnianie pozycji konkurencyjnej, ochrona przed naśladownictwem i zapewnienie sobie długoterminowych zysków.

Nieco inny pogląd reprezentują inwestorzy, dla których samo zajmowanie i obrona konkurencyjnej pozycji jest niewystarczająca. Nierzadko na giełdach papierów wartościowych można zaobserwować spółki o silnej pozycji i jednocześnie niskiej wartości akcji, które nie cie-

są się popytem. Przykładem może być Walmart. Wczesna koncentracja na budowaniu regionalnie gęstej sieci sklepów w małych miastach dała firmie silną przewagę konkurencyjną. Ponadto dobrze zaprojektowana komunikacja marketingowa oraz zachęcające ceny sprawiły, że sklepy tej sieci stale cieszą się popularnością. Jednakże, pomimo silnej pozycji i strategicznego wejścia na rynek, cena akcji Walmart niewiele wzrosła w ciągu minionych 12 czy 13 lat. Wynika to z faktu, że wypracowana przed laty wartość i unikatowość stale utrzymuje się na tym samym poziomie. Inwestorzy natomiast oczekują nowości, wyłaniania się dotąd nieznanymi wartościami, spektakularnych, pozytywnych odkryć i wdrożeń.

T. Zenger powtarza za M. Porterem, że „dążenie do wzrostu przyćmiewa wyjątkowość, tworzy kompromisy, zmniejsza agresywność i w ostateczności obniża przewagę konkurencyjną. W rzeczywistości imperatyw wzrostu jest groźny dla strategii”.

W związku z tym najtrudniejszym współcześnie wyzwaniem strategicznym

TODD ZENGER,

What is the Theory of Your Firm? Focus Less on Competitive Advantage and More on Growth that Creates Value, „Harvard Business Review”, June 2013.


TODD ZENGER – profesor Strategii Biznesu im. Roberta i Barbary Frick na Uniwersytecie Waszyngtońskim w Szkole Biznesu St. Louis's Olin School.

dla lidera nie jest już tylko osiągnięcie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej, lecz także poszukiwanie nowych, niestandardowych sposobów kreowania wartości. T. Zenger proponuje teorię, którą nazywa korporacyjną. Ma ona na celu zmierzenie się z problemem permanentnego kreowania wartości. Stanowi



więc pewnego rodzaju instruktaż doboru strategii. Im lepsza będzie teoria, tym większy sukces osiągnie organizacja w zakresie rozpoznania i skomponowania zestawu strategii, które zapewnią długotrwały wzrost wartości przedsiębiorstwa. Stąd też teoria korporacyjna nazywana jest również teorią kreowania wartości.

Teoria korporacyjna Walta Disneya

worzenie wartości we wszystkich obszarach prowadzonej działalności, poczynając od opracowania produktu, na sformułowaniu strategii kończąc, obejmuje agregowanie i analizę wielu czynników. Zarządzający muszą korzystać z dostępnej wiedzy i dotychczasowego doświadczenia, aby opracować poznawczy, teoretyczny model sytuacji, a następnie w inteligentny sposób odgadnąć, gdzie można zidentyfikować korzystne zbiory i konfiguracje zasobów, możliwości oraz działań, budując tym samym teorię. Jeśli jest ona trafna, lider uzyska wysublimowaną wizję fragmentu otaczającej go rzeczywistości. Na tym etapie będzie on mógł także odkryć dodatkowe, istotne i cenne konfiguracje.

Można mniemać, iż firmy wypracowujące długotrwałe dodatnie wyniki bazują na spójnej teorii tworzenia wartości. Problem pojawia się w momencie przejmowania władzy przez nowych zarządzających, którzy zapominają o teorii.

Przykładem potwierdzającym powyższą tezę może być przypadek Walt Disney Company. Jej założyciel miał bardzo jasną teorię na temat tworzenia wartości przez firmę. Brzmiała ona: „Disney podtrzymuje wzrost kreujący wartość poprzez rozwijanie niedoścignionego potencjału w familijnych filmach animowanych (i fabularnych filmach akcji), a następnie rozwój innych form rozrywki, które zarówno wspierają, jak i wykorzystują wartość postaci i obrazów występujących w filmach”. Odzwierciedlała ona kluczowe zasoby ekonomiczne firmy, jej unikalną pozycję oraz identyfikowała komplementarność zasobów. W sposób pośredni ukazywała


przyszłą ewolucję i dostarczała informacji na temat bliższej konkurencji firmy. Kombinacje zasobów i potencjału, które powstały dzięki tej teorii, ewoluowały w czasie, ale sama teoria fundamentalnie nie zmieniła się. Niestety, następcy Walta Disneya zaczęli skupiać się na codzienności, zapominając o teorii stworzonej przez założyciela. Powolne odchodzenie od kluczowej umiejętności, jaką była produkcja filmów animowanych, sprawiło, iż zyski zaczęły spadać. Podobnie wpływy z biletów wstępu do Disneylandu zmalały, licencjonowanie postaci ustało, *Cudowny świat Disneya*, program telewizyjny, został zdjęty z ramówki sieciowej. Tym samym pod koniec lat 70. XX w. teoria Disneya praktycznie przestała istnieć.

Potwierdzeniem głębi chaosu w firmie Disney była, przeprowadzona w 1984 r. przez graczy giełdowych, próba agresywnego wykupu spółki z perspektywą sprzedaży kluczowych zasobów ekonomicznych, w tym biblioteki filmowej i największych nieruchomości otaczających parki tematyczne. Rynki kapitałowe chłodno przyjęły ten pomysł, stawiając radę nadzorczą przed krytycznym wyborem: sprzedać firmę Disney graczom, którzy mogą zapłacić znaczną premię cenową, ale mogą zrujnować firmę, lub znaleźć nowy zarząd. Rada wybrała tę drugą możliwość i zatrudniła Michaela Eisnera.

Eisner na nowo odkrył pierwotną teorię Walta Disneya, doinwestował produkcje animowane, generując wiele przebojów, w tym takie tytuły jak: *Mała Syrenka*, *Piękna i Bestia* oraz *Król Lew*. W ciągu następnych 10 lat udział Disneya w przychodach z biletów do kina wzrósł z 4% do 19%. Licencjonowanie postaci wzrosło ośmiokrotnie. Frekwencja i marże w parkach tematycznych gwałtownie poszybowały w górę. Udział Disneya w dochodach z wypożyczania filmów wideo i ich sprzedaży podskoczył z 5,5% do 21%. Eisner otworzył nowe parki tematyczne, więcej zainwestował w fabularne filmy akcji. Stworzył także firmy-córki, wspierające strategię i teorię. Były to sklepy detaliczne, statki wycieczkowe, kreskówki na sobotni poranek oraz przedstawienia na Broadwayu. Poprzez jednoznaczne przywrócenie teorii Disneya i agresywną realizację

działań strategicznych spójnych z nią, firma Disney zyskała wzrost kapitalizacji rynku z 1,9 mld USD w 1984 r. do 28 mld w 1994 r. Cykl powtórzony został kilkakrotnie. Jednakże po latach sukcesów Eisner zaczął podejmować mniej trafne decyzje, jak na przykład zakup Cap Cities/ABC w 1995 r. czy Anaheim Angels w 1996 r. Powoli zaczął zapominać o kluczowej wartości, jaką była animacja, nie dotrzymując przez to kroku konkurencji, inwestującej w nowatorskie technologie tworzenia obrazu. Najlepsi animatorzy zaczęli przechodzić do Pixar, a to zaostrzyło konflikt między firmami. W 2005 r. miejsce Eisnera zastąpił Robert Iger, który doprowadził do przejęcia Pixar za przeszło 7 mld USD, a następnie wchłonięcie Marvel i Lucasfilm. Można zatem uznać, że teoria stworzona przez Walta Disneya, mimo pewnych momentów zapomnienia, przetrwała długi czas po jego śmierci.

Trzy poziomy teorii korporacyjnej

bserwując powyższe przypadki, można wysnuć wniosek, iż teoria korporacyjna, inaczej nazywana teorią kreowania wartości, opiera się na trzech poziomach postrzegania strategii. Są to przewidywanie (*forsight*), wgląd (*insight*) oraz podgląd (*cross-sight*). Czym zatem się charakteryzują?

Foresight (przewidywanie). Skuteczna teoria korporacyjna ujawnia przekonania i oczekiwania względem rozwoju danego przemysłu, wskazuje na potrzeby potencjalnych klientów lub zapotrzebowanie aktualnych nabywców, przewiduje rozwój technologii, a także konkurencyjne działania rywali. Poziom przewidywania pozwala na zidentyfikowanie, które zasoby ekonomiczne, inwestycyjne czy podejmowane strategiczne działania okażą się skuteczne i zarazem pozwalające na długofalowe funkcjonowanie na współczesnych, światowych rynkach.

Owa faza powinna być z jednej strony relatywnie szczegółowa, z drugiej – odmienna od posiadanej już wiedzy i doświadczenia. Jeśli cieszy się nadmierną popularnością, nabycie pożądanego zasobów ekonomicznych i oczekiwanego

potencjału będzie drogie (gdyż stanie się przedmiotem starań konkurencji) albo w innym przypadku nie będzie unikatowe (i dlatego tworzenie przez nią długotrwałych przewag będzie mało prawdopodobne). Dla Walta Disneya przewidywanie wyrażało się w założeniu, że „świat familijnej fantastyki filmowej znajdzie ogromną publiczność”.

Insight (wgląd). W sytuacji, gdy konkurencja ma dokładnie takie same zasoby, powstaje poważna groźba wystąpienia benchmarków, które mogą okazać się lepsze od zasobów reprezentowanych przez dane przedsiębiorstwo. Z tego względu skuteczna teoria korporacyjna musi być unikalna, wyróżniająca i charakterystyczna dla konkretnej organizacji. Podstawowym wglądem Disneya było rozpoznanie potrzeby przeprowadzenia istotnych inwestycji firmy w animację oraz kreowanie ponadczasowych postaci, które w przeciwieństwie do prawdziwych aktorów, nie wymagały agentów.

Cross-sight (podgląd). Dobrze stworzona teoria korporacyjna uwzględniła komplementarność gromadzonych zasobów, pozwalających na wzbogacenie już posiadanych aktywów, pozwalając na kreowanie wartości. Teoria Disneya proponowała szeroki zakres zasobów rozrywkowych, które mogą wydobyć wartość z podstawowej animacji.

Kompozycja trzech poziomów kreowania wartości pozwala liderom na komponowanie wielu działań ją tworzących. Poziom przewidywania przyszłego popytu, rozwoju technologii czy oczekiwań nabywców stanowi podwaliny dla poszukiwania podglądu. Wgląd natomiast dotyczy unikatowych, ekonomicznych zasobów i jednocześnie koncentruje się na poszukiwaniu przewidywania i podglądu. Podgląd ujawnia zaś obszary komplementarne wobec przewidywania.

Kiedy strategia pozbawiona jest teorii...

Nie wszystkie teorie korporacyjne są jednak prawidłowo tworzone, w związku z czym niektóre firmy nigdy nie wykreują teorii tworzenia wartości. Przykładem jest historia AT&T.

W 1984 r. siedem regionalnych Spółek Operacyjnych Bell zostało wydzielonych z AT&T, eliminując Ma Bell z lokalnej obsługi telefonicznej i ograniczając tym samym wartość zasobów ekonomicznych z 150 mld USD do 34 mld USD. AT&T pozostawiła sobie sferę produkcyjną (Western Electric), działalność badawczo-rozwojową (Bell Labs) oraz komórki działające zdalnie. Pozbawiła się jednocześnie wyraźnej ścieżki wzrostu. Potrzebowała więc nowej teorii tworzenia wartości.

W pierwszej fazie po transformacji spółki jej przywódcy skomponowali teorię, w której zaakcentowali rozwój swoich kluczowych obszarów. Postanowili inwestować środki pochodzące z działalności zdalnej w nowe przejęcia i greenfieldy. Na przestrzeni kilku lat firma rozpoczęła działalność w sektorze usług finansowych, informatycznych, sieci danych, a nawet portali internetowych. Teoria została jednak bardzo źle przyjęta przez rynek, w związku z czym w 1995 AT&T zdecydowała się na rezygnację z dywersyfikacji i wydzielenie trzech niezależnych spółek ze spółki macierzystej.

Kierownictwo szybko skomponowało nową teorię, która odzwierciedlała jego wiarę w siłę przejęć, zapewniając swoim klientom rozwiązania pakietowe obejmujące telefon, Internet szerokopasmowy i usługi kablowe. Ta teoria pociągnęła za sobą serię drogich przejęć w przemyśle kablowym w latach 1998-1999 na łączną kwotę 80 mld USD. Niestety, teoria ta była dość szeroko stosowana przez inne firmy i inwestorów (koszt na abo-

nenta przekraczał 4000 USD). Niemniej jednak rynek początkowo przyklaskiwał tym posunięciom, doprowadzając do ceny za akcję AT&T do najwyższej w historii, tj. 60 USD. W maju 2000 r. wartość akcji zaczęła spadać, osiągając ok. 40 USD za akcję. W odpowiedzi AT&T ponownie zaczęła kwestionować swoją teorię – lub przynajmniej swoją zdolność sprzedania tej teorii Wall Street. W październiku 2000 r. spółka ogłosiła, że wydzieli jednostki bezprzewodowe i kablowe, a pięć lat później sama wystawiła się na sprzedaż.

Historia AT&T wskazuje, że opłaca się inwestować dużo czasu i energii w tworzenie potężnej teorii, która jak teoria Disneya, jest dość precyzyjna i wskazuje kombinację zasobów kreujących wartość. Pierwsza teoria AT&T jasno określała, w jaki sposób potencjalna kompetencja spółki może w unikatowy sposób kreować zasoby ekonomiczne, jednakże brakowało jej wglądu i podglądu, a także wizji przyszłości. Druga teoria firmy była równie wadliwa: zawierała przewidywanie, jednakże było ono bardzo uniwersalne, powszechnie stosowane, a więc pozbawione unikatowości.

Poszukiwanie okazji dzięki teorii korporacyjnej

Przewaga dobrze przygotowanej teorii korporacyjnej ujawnia się często w momencie transakcji zakupowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, iż kreowanie wartości na rynkach koncen-

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



truje się na wysokości zapłaconej ceny, a dobra teoria korporacyjna umożliwia nabywcy wyszukanie okazji, które są dostępne wyłącznie dla niego.

Dobrym przykładem jest Mittal Steel. Od momentu założenia w 1976 r. do 1989 r. firma była bardzo małym graczem w sektorze przemysłowym, konsekwentnie plasującym się na ostatnim miejscu pod względem wyników finansowych. Mittal rozpoczął działalność jako mała huta w Indonezji, gdzie opracował rozwiązania w zakresie nowej technologii wsadu rudy żelaza [DRI]. Spółka dostarczała minihutom wysokiej jakości substytutu względem złomu.

Do sukcesu Mittal przyczyniło się postrzeganie Indonezji jako tygrysa gospodarczego, jednakże nie był to jedyny czynnik. W 1989 r. firma dokonała swojej pierwszej dużej ekspansji, dzięki przejęciu zakładu hutniczego będącego własnością rządu Trynidadu i Tobago – huty, która działała w 25% mocy i traciła 1 mln USD tygodniowo. Mittal szybko przystąpił do zmian w firmie poprzez transfer wiedzy, wprowadzenie DRI oraz zwiększenie sprzedaży. W ciągu kolejnych 15 lat Mittal rozpoczął przejmowanie znaczących zasobów ekonomicznych w byłym bloku radzieckim, a każda z tych transakcji okazała się żyłą złota.

Programem przejęć kierowała jasna i prosta teoria korporacyjna: Mittal wiedział, jak tworzyć wartość ze źle

zarządzanych państwowych hut stali w gospodarkach rozwijających się, gdzie popyt na produkt szybko rósł. Dla innych spółek stalowych, z których wiele skupiało się na ulepszaniu swoich wewnętrznych zakładów, przejmowanie takich zasobów – szczególnie ze zintegrowaną technologią i dużymi złożami rudy żelaza – było nie do pomyślenia, więc firma Mittal miała bezkonkurencyjne pole działania.

Wgląd firmy Mittal był zrozumieniem wartości DRI i jej własnej umiejętności przeprowadzania zmian w byłych przedsiębiorstwach państwowych. Przewidywaniem firmy było wczesne rozpoznawanie wartości zasobów ekonomicznych w postaci rudy żelaza – zakładając silny wzrost popytu na stal w gospodarkach wschodzących oraz zalety konsolidacji przemysłu. Podglądem firmy było rozpoznanie pożądanego środków trwałych, przekładających się na wzrost jej potencjału.

Do roku 2004 Mittal wzrósł jako największy na świecie producent stali charakteryzujący się najniższymi kosztami. Właściciel firmy Lashmi Niwas Mittal jest obecnie jednym z najbogatszych ludzi na świecie. Jego sukces był wynikiem posiadania teorii korporacyjnej, która funkcjonowała jako dość niezwykła mapa skarbów, która nieprzerwanie ukazuje firmie Mittal nowe środki trwałe, które okazują się dla niej wyjątkowo cenne.

Zakończenie

Podsumowaniem rozważań powinien być komentarz psychologa Kurta Lewina: „Nie ma nic tak praktycznego, jak dobra teoria”. Teorie definiują oczekiwania związków przyczynowo-skutkowych. Zdaniem Zenger’a pozwalają na następującą tezę: jeśli moja teoria dokładnie opisuje mój świat, to kiedy ją wybiorę, zdarzy się dana sytuacja. Są one dynamiczne i mogą być aktualizowane na podstawie przeciwnych dowodów lub informacji zwrotnych. Tak jak teorie akademickie umożliwiają naukowcom generowanie przełomowej wiedzy, tak teorie korporacyjne są genezą działań strategicznych tworzących wartość. Dostarczają wizję niezbędną do wejścia na niezbadany teren. Lepsza teoria zapewnia lepsze wybory. Tylko wówczas, gdy firma posiada dobrze przygotowaną teorię korporacyjną, będzie świadomie poszukiwać wartości.

opracowała

DR JOANNA ŻUKOWSKA

Instytut Międzynarodowego Zarządzania
i Marketingu

Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

