

Zenon Pokojski

Wydział Ekonomiczny, Laboratorium Praktyki Biznesu
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Dylematy tworzenia i podziału wartości w biznesie – studium przypadku

Streszczenie

W praktyce biznesu zauważalne są dwa nurty zarządzania, służące dwóm różnym funkcjom celu działalności przedsiębiorstwa. Pierwszy, dominujący, skoncentrowany na maksymalizowaniu zysku, najczęściej w krótkim okresie i drugi, stopniowo rozwijający się, oparty na zarządzaniu, służącemu budowaniu wartości przedsiębiorstwa dla swoich interesariuszy w długim okresie. Coraz większego znaczenia w tym drugim procesie nabiera orientacja na budowanie wartości niematerialnych przedsiębiorstwa. Nowym wyzwaniem stało się poszukiwanie nowych źródeł wartości w takich elementach, jak kapitał intelektualny, reputacja czy kultura zarządzania zorientowania na innowacyjność.

Studium przypadku Grupy Azoty Puławy dowodzi, że strategia budowania wartości wspólnej, służącej podstawowym interesariuszom w dłuższej perspektywie wpływa na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa, tym samym korzyści dla jego właścicieli, choć nie jest to regułą uniwersalną.

Publikacja jest rezultatem postępowania badawczego, opartego na przeglądzie literatury nauk o zarządzaniu, na studium przypadku Grupy Azoty Puławy, którego podstawą były badania TNS Polska, Barometr Zaangażowania i Pentagon Research oraz obserwacja uczestnicząca autora w Grupie Azoty Puławy.

Słowa kluczowe: wartość wspólna, społeczna odpowiedzialność biznesu, interesariusze przedsiębiorstwa, Grupa Azoty Puławy.

Kody klasyfikacji JEL: M21, M14

1. Wprowadzenie

Dzisiejsi menedżerowie muszą zmierzyć się z kryzysem zaufania do biznesu opartego na przestarzałym, zbyt wąskim podejściu do tworzenia wartości ekonomicznych, nazbyt skoncentrowanym na krótkookresowej optymalizacji wyników finansowych (szerzej [Zadora 2004; Karmańska 2009; Marcinkowska 2011])¹. W środowisku biznesu coraz częściej wskazuje się na konieczność zerwania z tzw. kapitalizmem kwartalnym (*ang. quarterly capitalism*) [<http://www.businessinsider.com/hillary-clinton-quarterly-capitalism-2016>]. Zarządy powinny troszczyć się przede wszystkim o kondycję i wartość swoich firm², a nie zamożność akcjonariuszy. Dzięki takiemu podejściu do zarządzania, przedsiębiorstwa mogłyby stać się mniej podatne na szkodliwe działania krótkoterminowych inwestorów, a menedżerom łatwiej byłoby skoncentrować się na długoterminowym budowaniu wartości firmy.

Jednak krótkoterminowe nastawienie nadal przeważa na całej długości łańcucha wartości i dominuje w decyzjach podejmowanych przez władze przedsiębiorstwa [Barton, Wiseman, 2018, s. 49–57]. Większość zarządów i rad nadzorczych uważa, że głównym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja korzyści dla właścicieli kapitału. Te dwa odmienne podejścia do celu funkcjonowania przedsiębiorstwa prowadzą do wyróżnienia koncepcji zarządzania opartej na budowaniu wartości dla właścicieli (*ang. shareholder value*) i drugiej, opartej na budowaniu wartości dla interesariuszy (*ang. stakeholders value*) (szerzej [Marcinkowska 2011, s. 855–869])³.

Celem publikacji jest zaprezentowanie różnych koncepcji budowania wartości firmy. Opis tych koncepcji poparto na studium przypadku zarządzania wartością w Grupie Azoty Puławy. Studium to zostanie wykorzystane do weryfikacji przyjętego w artykule założenia, że strategia budowania wartości wspólnej, służącej podstawowym interesariuszom w dłuższej perspektywie wpływa na podniesienie wartości rynkowej przedsiębiorstwa, tym samym korzyści dla jego właścicieli. Studium przypadku konfrontuje rzeczywiste procesy zachodzące w omawianym przypadku z wiedzą teoretyczną.

¹ W określaniu wartości w rozumieniu ekonomicznym rzeczą kluczową jest beneficjent kreowanej wartości przedsiębiorstwa. Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa polega na podporządkowaniu całokształtu zarządzania przedsiębiorstwem długofalowemu celowi strategicznemu, jakim jest maksymalizacja wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

² Autor ma świadomość różnic prawnych pojęć firma i przedsiębiorstwo, niemniej jednak z punktu widzenia celów niniejszego artykułu różnice te nie mają istotnego znaczenia i pojęcia te traktowane są zamiennie.

³ Mianem interesariuszy w teorii zarządzania określa się te „podmioty (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), które mogą wpływać na przedsiębiorstwo oraz pozostają pod wpływem jego działalności”. Innymi słowy, są to osoby i instytucje będące otoczeniem przedsiębiorstwa, wchodzące z nim w bezpośrednie lub pośrednie relacje. Najbardziej znane jest powiązanie teorii interesariuszy z ideą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

2. Biznes w poszukiwaniu nowych wartości

W ostatnim okresie nasila się krytyka biznesu jako odpowiedzialnego za pogłębiające się nierówności społeczne, problemy środowiskowe czy powracające kryzysy ekonomiczne. W odpowiedzi biznes próbuje odbudowywać swój wizerunek, promując stosowanie w zarządzaniu swoimi aktywami społecznej odpowiedzialności (ang. *Corporate Social Responsibility*, CSR). Niektórzy widzą w tej koncepcji ideę budowania wartości nie tylko dla właścicieli, ale również innych interesariuszy, jak np. społeczności lokalnych, pracowników czy klientów.

Istnieje wiele definicji, różniących się w szczegółach, teorii społecznej odpowiedzialności biznesu. Najbardziej praktyczną i lapidarną definicję zaproponowała w nowej wersji Komisja Europejska, rozumiejąc CSR jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo” [Komisja Europejska, 2011, s. 7–8]. Komisja zwraca uwagę na konieczność poszanowania dla mającego zastosowanie prawodawstwa, a także dla układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznymi. Przedsiębiorstwa pragnące realizować te zobowiązania, powinny wpisać w swoją podstawową strategię działania mechanizm integracji z kwestiami społecznymi, środowiskowymi, etycznymi, przy uwzględnieniu podmiotowości konsumentów.

KE podkreśla, że celem aktywności przedsiębiorstw powinny być:

- maksymalizacja tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców i innych zainteresowanych stron oraz społeczeństwa jako całości;
- rozpoznawanie, zapobieganie i łagodzenie ich możliwych negatywnych skutków.

W środowisku biznesu CSR budzi ambiwalentne odczucia. Dla jednych jest tylko efektem mody czy sposobem dotarcia do klienta ostatecznego, dla innych zaś nowym paradygmatem celu działalności przedsiębiorstwa, służącym budowaniu wartości jego aktywów niematerialnych.

W poszukiwaniu nowego spojrzenia na funkcjonowanie biznesu w ramach kapitalizmu wolnorynkowego M.E. Porter wspólnie z M.R. Kramerem, zaproponowali nowe podejście do tworzenia wartości przez biznes, dowodząc, że powinno nim być tworzenie wartości ekonomicznej dla przedsiębiorstwa w taki sposób, aby tworzona była równocześnie wartość dla społeczeństwa, czyli tworzenie wartości wspólnej (ang. *Creating Shared Value*, CSV) [Porter, Kramer 2011]. Dodają jednak, że działania powinny być podejmowane w sposób, który ma zapewnić przedsiębiorstwu rentowność i konkurencyjność. To bardzo istotna uwaga wskazująca, że idea wartości wspólnej (CSV) koncentruje się na zwiększeniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dzięki umiejętnemu wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa przy jednoczesnym tworzeniu wartości społecznej. Przedsiębiorstwo powinno zatem realizować zarówno cele ekonomiczne, jak i społeczne przy zachowaniu warunków rentowności oraz konkurencyjności, najlepiej z organizacjami innych sektorów gospodarki.

Obie idee mają dużo wspólnych cech i podobnych założeń. W obu przypadkach najważniejsze jest przestrzeganie prawa i norm etycznych oraz łagodzenie szkód spowodowanych działalnością firm.

Nieco inną koncepcję odpowiedzialności biznesu zaprezentowali J. Hausner i M. Zmysłony [2015]. To co Porter i Kramer określili jako propozycję wartości wyróżniającą firmę, Hausner i Zmysłony nazwali ideą firmy, rozumiejąc przez to specyficzny proces wytwarzania wartości. Podczas gdy Porter i Kramer postulują kreowanie wspólnej wartości (CSV), Hausner i Zmysłony kładą nacisk na wspólne kreowanie wartości (ang. *Shared Creation of Value*, SCV). Uważają bowiem, że tworzenie wspólnej wartości wymaga uwspólnienia procesu jej wytwarzania, w którym firma buduje relacje z klientem, orientując się na jego atuty, a nie słabości. Stara się go upodmiotowić, a nie uzależnić. Dowodzą, że warunkiem wspólnego wytwarzania wartości jest przyjęcie odpowiedzialności i partnerskie współdzielenie odpowiedzialności.

Podsumowując tę część rozważań, należy powiedzieć, że w ocenie autora, tworzenie wartości wspólnej w rozumieniu Portera i Kramera czy też wspólne kreowanie wartości Hausnera i Zmysłonego nie musi wykluczać koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Przedsiębiorstwa, które traktują CSR jako integralny element strategii rozwoju, służący podnoszeniu wartości przedsiębiorstwa w interesie swoich interesariuszy, będą siłą rzeczy realizowały znaczną część postulatów redagowanych w koncepcjach CSV i SCV. Natomiast firmy, które traktują CSR jako formę cynicznego sposobu dotarcia do klienta, będą wpisywały się w potęgowanie kryzysu kapitalizmu wolnorynkowego. Niewątpliwie brakuje dzisiaj rozwiązań, które łączyłyby efektywność działań ekonomiczno-społecznych z wytwarzaniem wartości dla różnych grup interesariuszy na fundamencie rentowności i konkurencyjności rozwoju w długim okresie.

3. Wartość przedsiębiorstwa dla właścicieli czy dla interesariuszy

Istota kapitalizmu wolnorynkowego, od czasów A. Smitha sprowadza się do maksymalizowania stopy zwrotu z zaangażowanych w działalności gospodarczej zasobów inwestora. Dysponent zasobów stara się jak najbardziej efektywnie je wykorzystać, realizując swoje biznesowe cele. Owa presja na efektywność wykorzystywania zasobów zdaniem krytyków często jest realizowana kosztem środowiska, pracowników czy szeroko rozumianego otoczenia. Zgodnie z tym kierunkiem myślenia cele właścicieli zasobów są rozbieżne z celami pozostałych interesariuszy.

Zwolennicy koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu z kolei dowodzą, że sprzeczność nie musi być wpisana w realizację celów różnych partnerów ekonomiczno-społecznych. W duchu tych teorii C.K. Prahalad zaprezentował piramidalną strukturę dochodów społeczeństw, formułując określenie „podstawa piramidy” (ang. *The Bottom of the Pyramid*) [Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 4]. Tę podstawę piramidy dochodów stanowią najubożsi, a najbogatsi, w relatywnie małej liczbie, reprezentują jej wierzchołek. Autor ten twierdzi, że wartość będzie w coraz szerszym zakresie współtworzona z konsumentami – zarówno z bogatymi, jak i biednymi.

O tworzeniu wspólnej wartości, już nie tylko dla organizacji i klientów, ale i dla innych interesariuszy, pisze także V. Ramaswamy. Jego zdaniem współtworzenie wartości oferuje cztery kluczowe korzyści organizacjom i związanym z nimi ludziom. Dla klientów, pracowników i innych interesariuszy to udział w nowych doświadczeniach współtworzenia wartości oraz zmniejszenia własnego ryzyka i kosztów, a dla menedżerów – zwiększenie strategicznego kapitału i zwrotu z inwestycji oraz zmniejszenie ryzyka i obniżenie kosztów działania [Baran, 2013, s. 127].

Jak byśmy nie oceniali prawa właścicieli czy dysponentów zasobów do czerpania z tego tytułu korzyści, należy podkreślić, że istnieje konieczność zapewnienia równowagi w tym procesie między interesami różnych grup interesariuszy. Zarządzanie przedsiębiorstwem polegające na kreowaniu wartości wspólnej wymaga umiejętności zarządzania relacjami z tymi grupami. Podstawowe znaczenie w tym procesie ma identyfikacja poszczególnych grup interesu. Grupy te można podzielić na interesariuszy podstawowych i drugorzędnych.

Tabela 1. Grupy interesów przedsiębiorstwa

Grupy interesów	Społeczno-ekonomiczne	Pozaspołeczne
Podstawowe	<ul style="list-style-type: none"> • Społeczności lokalne, krajowe, międzynarodowe • Partnerzy handlowi • Klienci • Inwestorzy • Pracownicy • Związki zawodowe • Kierownictwo • Pożyczkodawcy • Ubezpieczyciele 	<ul style="list-style-type: none"> • Środowisko naturalne • Inne gatunki • Przyszłe pokolenia
Drugorzędne	<ul style="list-style-type: none"> • Rząd • Regulatorzy i nadzorcy rynkowi • Organizacje handlowe • Konkurenci • Społeczne i branżowe grupy nacisku • Centrale związkowe • Media, analitycy, komentatorzy • Liderzy opinii, ośrodki badawcze i naukowe • Instytucje pozarządowe • Organizacje środowiskowe 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekologiczne grupy nacisku • obrońcy praw zwierząt • Ruchy konsumenckie

Źródło: [Marcinkowska, 2011, s. 859] oraz uzupełnienia własne.

Należy jednak zdawać sobie sprawę, że zaproponowany podział nie jest precyzyjny. W zmiennych warunkach otoczenia przedsiębiorstwa różne grupy interesu mogą odgrywać odmienne role; np. związki zawodowe mogą wejść w rolę branżowej grupy nacisku. Przedsiębiorstwo powinno zatem prowadzić analizę swoich grup interesu po to, by poznać ich oczekiwania, wzajemne relacje oraz sposoby realizacji swoich celów. W zasadzie wszystkie grupy interesariuszy powinny być zainteresowane wzrostem wartości przedsiębiorstwa, ponieważ uczestniczą nie tylko w kreowaniu tej wartości, ale również korzystają z niej.

4. Klient jako interesariusz firmy

P. Drucker bardzo często podkreślał kluczową rolę klienta w zarządzaniu organizacją. W publikacji napisał: „Punktem wyjścia dla zarządzania nie powinien być ani produkt lub usługa danej firmy, ani też rynek, na którym ona działa, czy też finalni użytkownicy jej wyrobów. Punktem wyjścia powinny być potrzeby klienta. Klient nigdy nie kupuje tego, co sprzedaje przedsiębiorca, często to, co jest wartością dla klienta, różni się od produktu lub usługi dostarczonej przez sprzedawcę. Zasada ta odnosi się zarówno do firmy należącej do sfery biznesu, jak również do uniwersytetu lub szpitala” [Drucker, 2000, s. 28].

Drucker rozumiał, że o wartości przedsiębiorstwa decyduje wartość jego klientów [Dobiegała-Korona, 2006]. W koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa przyjmuje się, że kreowanie wartości firmy polega na oferowaniu wartości dla klienta, dzięki czemu pozyskujemy wartość dodatkową dla firmy i możemy zapewnić w ten sposób wartość dla akcjonariusza. W tej koncepcji klient nie jest już tylko obiektem „obstrzału firmy”, ale również jej świadomym i dobrowolnym partnerem. Siła oddziaływania klientów na przedsiębiorstwo stale rośnie przy wykorzystaniu mediów społecznościowych o globalnym zasięgu. Mogą oni korzystać z opinii innych klientów, konsultować się z ekspertami, porównywać atrybuty produktu czy usługi. Dzięki temu klienci są coraz lepiej poinformowani i przygotowani do decyzji zakupowych [Kotler, 2005, s. 1–4]. Nauka przyszła w sukurs praktykom zarządzania, oferując pojęcie kapitału relacyjnego jako elementu kapitału intelektualnego, służącego ocenie wartości tych relacji dla firmy [Edvinsson, Malone, 2001, s. 35].

Ph. Kotler wskazuje na nowe możliwości wzrostu siły oddziaływania klientów [Baran, 2013, s. 68]:

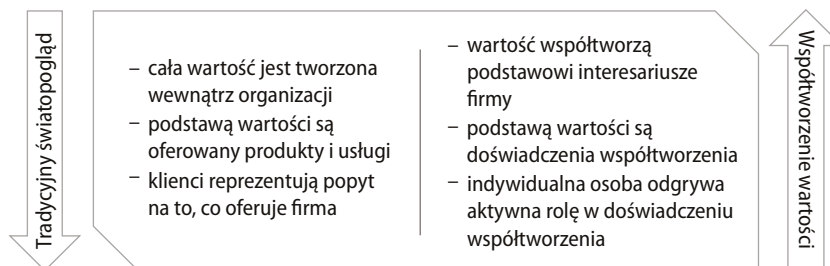
- łatwiejsze porównywanie konkurencyjnych ofert (w tym możliwość pozyskiwania i porównywania informacji o produktach bez wychodzenia z domu),
- większą różnorodność produktów i usług,
- ogromną liczbę dostępnych informacji,
- łatwiejsze składanie, pozyskiwanie i negocjowanie zamówień.

Zmianie relacji klient – przedsiębiorstwo musiała towarzyszyć ewolucja procesów zarządczych w przedsiębiorstwach: od skoncentrowanych wcześniej na produktach na rzecz koncentracji na procesach opartych na relacjach z klientem [Kotler, 2005, s. 60]. Relacje te koncentrują się na poszukiwaniu najlepszych sposobów rozwiązania problemów klientów.

Duże znaczenie klientów dla budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa odnajdujemy w pracach R.S. Kaplana i D.P. Nortona, twórców Strategicznej Karty Wyników, którzy, proponując swoje narzędzie zarządzania, wyszli poza aktywa materialne. W coraz bogatszej literaturze przedmiotu pojawiły się nowe kategorie pojęć, opisujących relacje z klientami, takie jak: kapitał klientów, wartość życiowa klienta, rentowność klientów, stopa retencji klientów czy cykl życia klienta (szerzej [Kumar, 2010; Dobiegała-Korona, Doligalski, 2010; Doligalski, 2013]).

Przez wielu autorów za prekursorów teorii współtworzenia wartości wraz z klientami uważani są C.K. Prahalad i V. Ramaswamy, którzy łączą omawiane tendencje z głęboką przemianą zachodzącą, ich zdaniem, w społeczeństwie i gospodarce, a polegającą na rosnącym udziale klientów w tworzeniu wartości dla samych siebie i innych klientów. Przypisują rosnącą popularność współtworzenia wartości wraz z klientami zmianom w otoczeniu społeczno-ekonomicznym biznesu. Ich zdaniem, „menedżerowie nie mogą już skupiać uwagi jedynie na kosztach, na jakości produktów i procesów, na prędkości ani sprawności. Chcąc zapewnić opłacalny wzrost, menedżerowie muszą się ponadto starać o nowe źródła innowacji i kreatywności” [Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 13–27]. Na rysunku 1 zaprezentowano nowy układ odniesienia w tworzeniu wartości.

Rysunek 1. Nowy układ odniesienia tworzenia wartości



Źródło: [Baran, 2013, s. 115].

Mamy również do czynienia z nowym zjawiskiem przenoszenia na konsumentów części zadań wykonywanych dotąd przez przedsiębiorstwa. Tak się dzieje np. w przypadku zakupu biletów, oferowanych baz wiedzy w celu samodzielnego rozwiązania problemu klienta czy samodzielnego montażu zakupionych produktów.

Interesujące spojrzenie na wykorzystanie klientów jako nieetatowych pracowników wprowadzili M.R. Bowers i Ch.L. Martin [Bowers, Martin, 2007, s. 88–98]. Ich zdaniem organizacja może poprawić jakość świadczonych usług, jeżeli będzie traktować pracowników jak klientów, a klientów jak pracowników. Co prawda rozważania odnoszą do organizacji usługowych, ale wnioski z nich wypływające mogą dotyczyć również innych organizacji [Baran, 2013, s. 105].

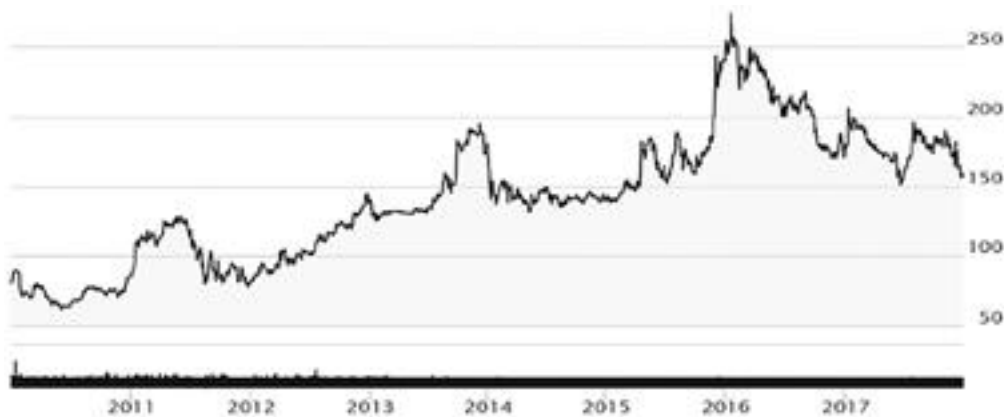
5. Przypadek Grupy Azoty Puławy – percepcja wartości różnych grup interesariuszy

Studium przypadku Grupy Azoty Puławy, jako spółki z udziałem Skarbu Państwa, posłuży do weryfikacji przyjętego w artykule założenia, że w dłuższej perspektywie odpowiednie relacje z interesariuszami służą podniesieniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

5.1. Wartość Grupy Azoty Puławy

Grupa Azoty Puławy w ciągu 8 lat podniosła swoją wartość z poziomu 1546 mln zł, kapitalizacja rynkowa na dzień 4 stycznia 2010 r., do poziomu 3116 mln zł na 10 stycznia 2018 r. Szczególnie dużą dynamikę wzrostu kapitalizacji zanotowano w okresie 2013–2016; osiągnęła ona w dniu 19 stycznia 2016 r. najwyższy poziom 5275 mln zł. W tym okresie Grupa, niezależnie od osiągniętych wyników finansowych, znacznie podniosła wskaźnik C/WK (wartość rynkowa do wartości księgowej) z poziomu 0,98 do 1,26 [<http://www.bankier.pl/>; <http://www.stockwatch.pl/>; <http://pl.tradingeconomics.com/>]. Od 2016 r. wskaźnik ten zaczął spadać (rysunek 2).

Rysunek 2. Notowania giełdowe GA ZAP (2006–2018)



Źródło: [<https://www.bankier.pl/inwestowanie/profile/quote.symbol=PULAWY>].

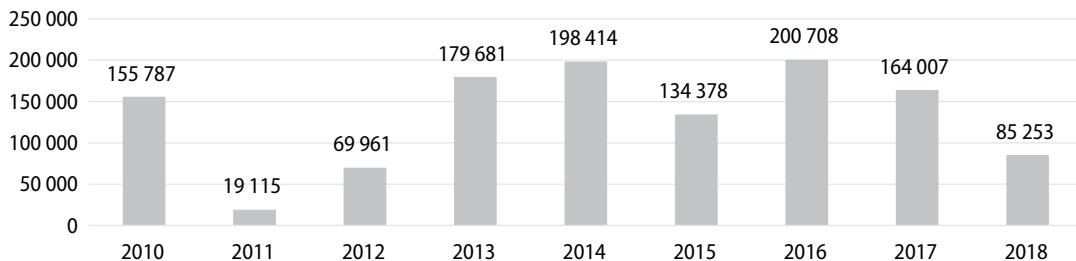
Zwraca uwagę fakt, że chociaż okres 2013–2016 nie wyróżniał się szczególnie w stosunku do innych poziomem osiągniętych parametrów ekonomicznych, to jednak Grupa istotnie podniosła swoją wartość rynkową. Był to okres intensywnej współpracy z wieloma grupami interesariuszy. Umiejętne zarządzanie relacjami z tymi grupami zainteresowanych pozwolił na istotny wzrost wartości aktywów niematerialnych. Spójrzmy na Grupę Azoty Puławy przez pryzmat tej umiejętności zarządczej.

5.2. Właściciele

Inwestorzy – właściciele są zainteresowani przede wszystkim wielkością dywidendy, wzrostem wartości posiadanych akcji, ale część z nich również odpowiednimi relacjami z innymi interesariuszami, bowiem uznają, że dobre relacje w dłuższej perspektywie zapewniają wzrost wartości aktywów niematerialnych, tym samym wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Grupa wypłaciła w okresie 2010–2018 ponad 1207 mln zł dywidendy (rysunek 3). Zwraca uwagę fakt, że Grupa wypłacała dywidendę każdego roku, nawet kiedy odczuwała skutki kryzysu ekonomicznego.

Rysunek 3. Wielkość dywidendy wypłacana przez Grupę Azoty Puławy w latach 2010–2018 [w tys. zł]



Źródło: [<https://www.pulawy.com/199-dywidenda>].

Grupa dość słabo radzi sobie z kreowaniem wartości niematerialnych. Jedynie w okresie 2013–2016 wskaźnik wartości rynkowej przewyższał wartość księgową Grupy. Dodajmy, że największe podobne międzynarodowe korporacje chemiczne, osiągające zbliżone wskaźniki efektywnościowe, mają znacznie większy udział *goodwill* w wycenie rynkowej⁴.

5.3. Klienci

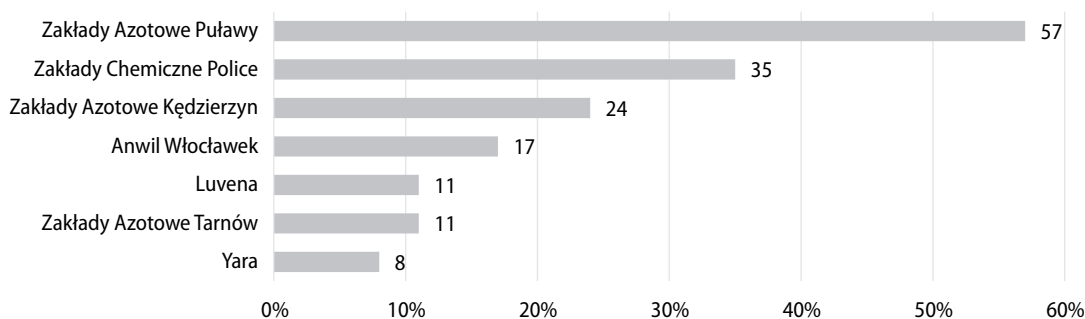
Relacje Grupy ocenimy na podstawie raportu TNS Polska, dotyczącego postrzegania przez klientów produktów omawianej korporacji [Raport TNS, 2015]. Rozpoznawalność Grupy Azoty, liczonej jako znajomość wszystkich Spółek Grupy, jest prawie pełna. To znaczy, że każdy rolnik zna przynajmniej jedną markę producenta należącego do Grupy. Najlepiej kojarzoną marką (rysunek 4) w Grupie są Puławy – spontanicznie wymienia ją 6 na 10 rolników.

Wszyscy wskazani producenci spełniają oczekiwania rolników na poziomie co najmniej dobrym, 92% respondentów oceniała Puławy dobrze i bardzo dobrze (rysunek 5). Na te oceny Grupy, oprócz jakości produktu, zdaniem badanych miało wpływ również oferowanie dodatkowych wartości oprócz towaru, jak np. darmowe badanie zasobności gleb czy dostęp do portalu wiedzy producenta.

Największą przewagą wśród konkurentów produkty Puław uzyskały w ocenie wysokiej jakości produktu, godnego zaufania, bezpiecznego dla uprawy oraz w ocenie wspierania rolników w prowadzeniu gospodarstwa. Słabością producenta jest oferowana cena produktów.

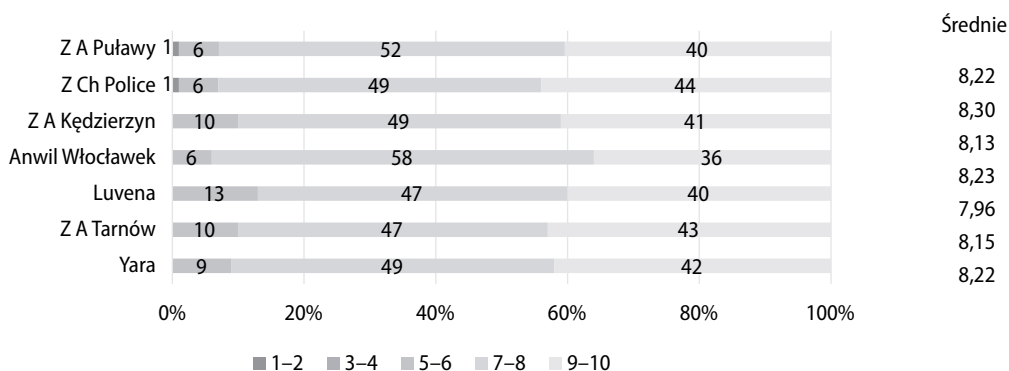
⁴ W branży chemicznej wskaźnik C/WK (wartość rynkowa/wartość księgową) dla uznanych firm, takich jak: Agrium Inc., Bayer AG czy BASF SE w ostatnich latach znacznie przekracza 2, a to oznacza, że wartość aktywów niematerialnych przekracza wartość aktywów materialnych; mamy zatem do czynienia z wysokim udziałem *goodwill* w wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Rysunek 4. Nawozy używane w gospodarstwach [w %]



Źródło: [Raport TNS, 2015, s. 37].

Rysunek 5. Ocena producentów nawozów



Źródło: [Raport TNS, 2015, s. 43].

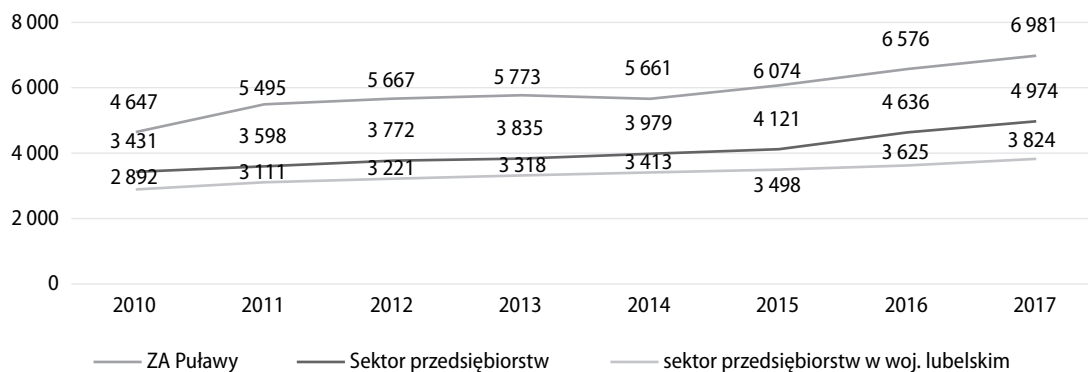
5.4. Pracownicy

Ph. Kotler dowodził, że „firma powinna mieć obsesję na punkcie swoich klientów i pracowników, bo jeżeli ci nie będą zadowoleni, to firma równie dobrze może zrezygnować z dalszej działalności” [Kotler 2005, s. 33]. Doceniał zatem wagę dla firmy klientów, ale i ważnego jej interesariusza, jakim są pracownicy. W spółce średnie wynagrodzenie za 2017 r. wyniosło 6981 zł, przy średnim wynagrodzeniu na Lubelszczyźnie w sektorze przedsiębiorstw w wysokości 3824 zł (rysunek 6).

Wynagrodzenie w Grupie na tle regionu wypada korzystnie. Nie do końca podzielają tę opinię sami pracownicy, którzy wzięli udział w badaniu poziomu zaangażowania [Barometr Zaangażowania, 2015]. Przebadano 61,7% ogółu pracowników. Respondenci postrzegają sposób wynagradzania jako atrakcyjny jedynie w umiarkowanym stopniu (ocena 3,55 w pięciostopniowej skali). W porównaniu do innych pracodawców w regionie wynagrodzenie zostało ocenione jako bardzo konkurencyjne, aspekt ten uzyskał ocenę – 4,47. Badani uznali,

że system premiowy nie pełni roli skutecznego narzędzia zarządzania w pełnym zakresie. Nie w pełni motywuje pracowników do zwiększania swojej efektywności i produktywności (ocena 3,75) [Barometr Zaangażowania, 2015, s. 30–31].

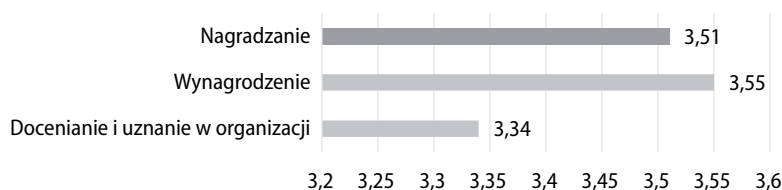
Rysunek 6. Przeciętne wynagrodzenia w GA Puławy na tle Polski i województwa lubelskiego



Źródło: [<https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej>] oraz sprawozdania finansowe Grupy Azoty Puławy z lat 2011–2017.

Pracownicy również nie odczuwają, że podejmowanie wyzwań i wysiłek zostaną dostrzeżone i nagrodzone (rysunek 7). Zdaniem badanych zbyt rzadko wyróżniane są osoby, które na to zasługują.

Rysunek 7. Ocena czynników w obszarze „nagradzanie” w Grupie Azoty Puławy



Źródło: [Barometr Zaangażowania, 2015, s. 30–31].

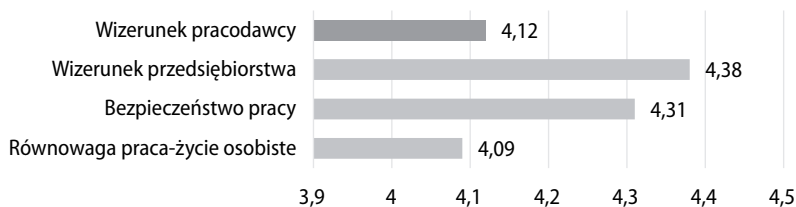
Natomiast pracownicy wysoko oceniają wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy (4,38) – dane zaprezentowano na rysunku 8. Przyczynia się do tego fakt, że Grupa przez zdecydowaną większość pracowników jest postrzegana jako działająca na korzyść lokalnej społeczności (4,7). Ponadto w opinii pracowników biorących udział w badaniu oferowane produkty (lub usługi) są wysokiej jakości (4,77). Respondenci uważają również, że organizacja ma silną pozycję na rynku (4,51) [Barometr Zaangażowania, 2015, s. 37].

Warto również zauważyć, że w opinii respondentów działania w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy są oceniane bardzo wysoko (4,31).

W 2015 r. Pentagon Research przeprowadził wśród mieszkańców powiatu puławskiego i województwa lubelskiego badania ilościowe dotyczące oceny różnych aspektów działań

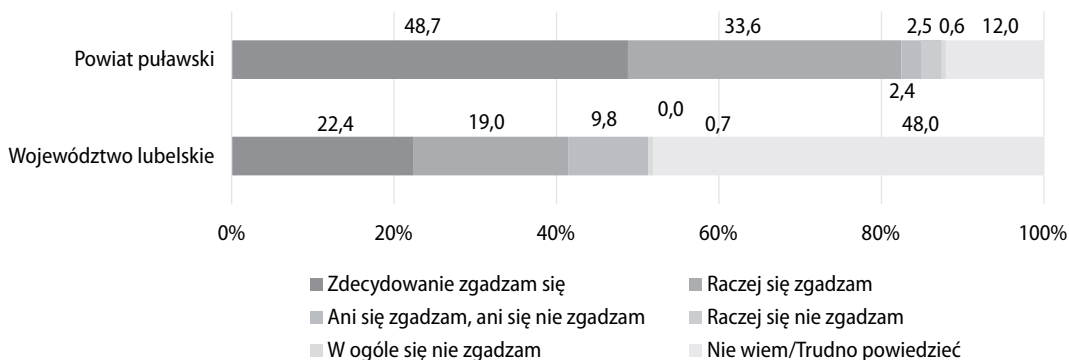
Grupy Azoty Puławy [Pentagon Research, 2015]. Wyniki badań w kontekście oceny Grupy jako pracodawcy przedstawiono na rysunku 9.

Rysunek 8. Ocena czynników w obszarze „wizerunek pracodawcy” wśród pracowników Grupy Azoty Puławy



Źródło: [Barometr Zaangażowania, 2015, s. 37].

Rysunek 9. Grupa Azoty Puławy to dobry pracodawca



Źródło: [Pentagon Research, 2015, s. 28].

Ponad 82% respondentów bardziej lub mniej zdecydowanie zgadza się z twierdzeniem, że Puławy to dobry pracodawca. Odsetek ten jest mniejszy w przypadku mieszkańców województwa lubelskiego i wynosi nieco ponad 65%.

W Grupie Azoty Puławy podejmowano wiele inicjatyw podnoszących wartość wspólną w rozumieniu Portera i Kramera. Jedną z nich było przeprowadzenie pierwszej edycji Wolontariatu Pracowniczego. Z grupy złożonych wniosków wybrano 10 projektów, 73 wolontariuszy, którzy przepracowali łącznie ponad 2 tys. godzin. Okazało się, że można realizować cele biznesowe, wspierając rozwój kapitału społecznego, tożsamości firmy i jej reputacji jako pracodawcy. Dzięki realizacji projektu pracownicy mogli rozwijać swoje zainteresowania i pasje pozazawodowe.

5.5. Społeczność lokalna i władze samorządowe

Grupa Azoty wspierała lokalne inicjatywy, przekazując dodatkowe środki w formie darowizn i sponsoringu. Przekazywane kwoty w kolejnych latach rosły (tabela 2). W 2017 r. na działania społeczno-sponsoringowe przeznaczono środki w wysokości 18,8 mln zł. Niezależnie od tego przekazywano dodatkowe środki na rozbudowę lokalnej infrastruktury, jak np. ścieżek rowerowych.

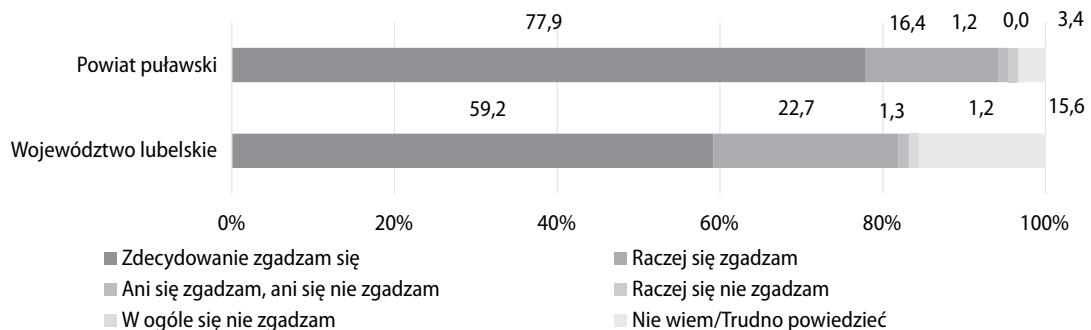
Tabela 2. Wielkość środków przekazanych na działania społeczno-sponsoringowe w latach 2011–2017 [w mln zł]

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Darowizny i sponsoring	2,43	4,40	7,90	9,40	12,50	14,00	18,8

Źródło: sprawozdania zarządu z działalności Grupy Azoty Puławy z lat 2011–2017.

Wizerunek Grupy Azoty Puławy w oczach mieszkańców powiatu w badaniach przeprowadzonych przez Pentagon Research należy uznać za jednoznacznie pozytywny. Aż trzech na czterech ankietowanych mieszkańców zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, według którego Grupa stanowi o sile ekonomicznej regionu, w którym działa (rysunek 10). Relatywnie dużo (ok. 60%) ankietowanych mieszkańców województwa lubelskiego potwierdza tę opinię.

Rysunek 10. To przedsiębiorstwo, które w dużym stopniu stanowi o sile ekonomicznej Puław [w %]



Źródło: [Pentagon Research, 2015, s. 27].

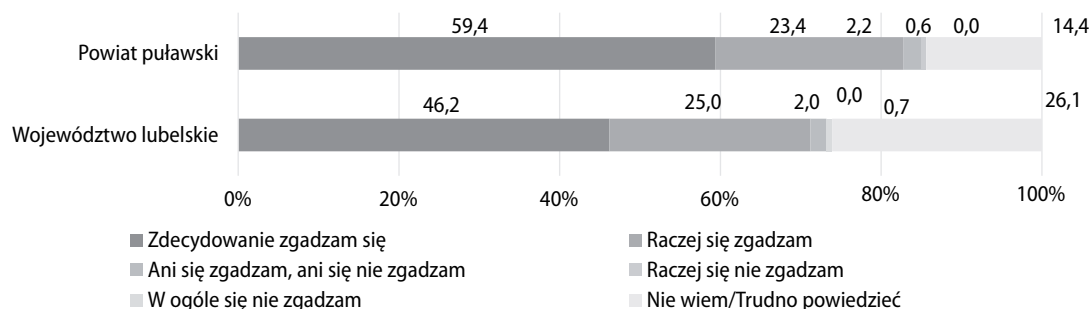
Badani z powiatu zdecydowanie pozytywnie, jak wynika z rysunku 11 (59,4% zdecydowanie tak, 23,4% raczej tak), postrzegają grupę jako mecenasa wartościowych inicjatyw w regionie.

Najniższy odsetek ankietowanych mieszkańców powiatu puławskiego potwierdza dbałość o stan środowiska naturalnego – 66,3%. Zwraca również uwagę fakt (rysunek 12), że relatywnie niski odsetek nie zgadza się z tą opinią – 8,2%.

W skali całego województwa lubelskiego wizerunek Grupy jest zdecydowanie słabiej sprecyzowany niż ma to miejsce dla powiatu. Jednak ankietowani, którzy mieli wyrobioną

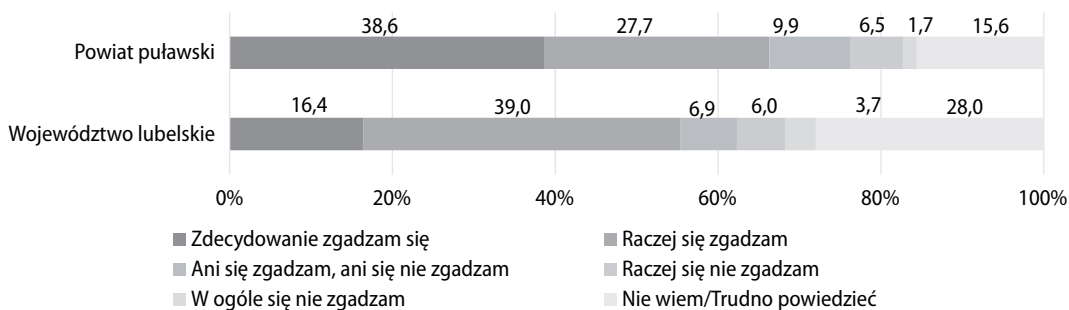
opinię na temat badanych aspektów przedsiębiorstwa, również zdecydowanie częściej zgadzali się z pozytywnymi stwierdzeniami na jego temat. Jedynie w przypadku stwierdzenia dotyczącego działań ekologicznych firmy liczba negatywnych opinii jest więcej niż symboliczna – 9,7% mieszkańców województwa nie zgodziło się ze stwierdzeniem, że firma dba o stan środowiska. Jednak wobec faktu, że 55,4% jest przeciwnego zdania, trudno mówić o negatywnym wizerunku w tym obszarze.

Rysunek 11. To przedsiębiorstwo, które wspiera finansowo wartościowe inicjatywy w Puławach



Źródło: [Pentagon Research, 2015, s. 28].

Rysunek 12. To ekologiczne przedsiębiorstwo, dbające o stan środowiska naturalnego



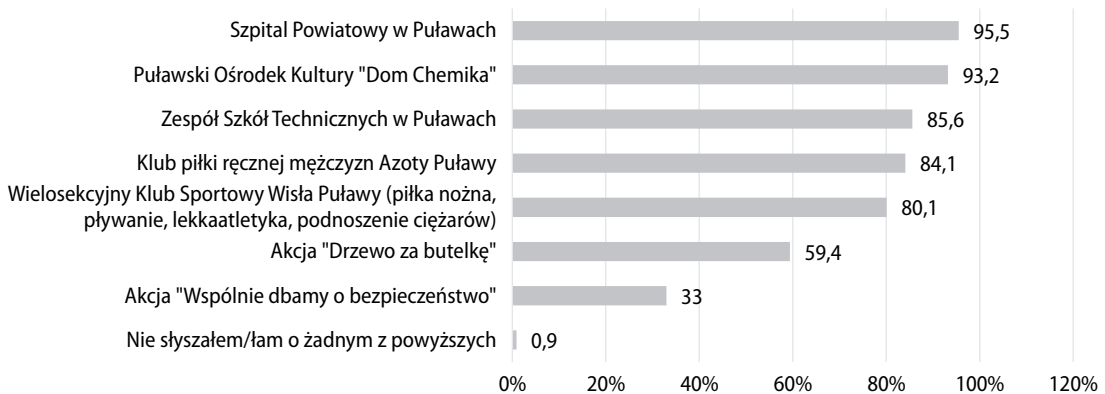
Źródło: [Pentagon Research, 2015, s. 28].

Z analiz znajomości marki Grupy Azoty Puławy, sponsorowanych przez nią wydarzeń i instytucji, zaprezentowanych na rysunku 13 wynika, że najwyższą rozpoznawalnością spośród projektów sponsoringowych Puław cieszyły się Szpital Powiatowy w Puławach (95,2% wskazań) oraz Puławski Ośrodek Kultury „Dom Chemika” (94,8%). Relatywnie wysoki wynik uzyskał także Zespół Szkół Technicznych w Puławach (80,1%).

Interesujące są oceny działalności sponsoringowej Grupy Azoty Puławy dokonane przez jej pracowników. Poproszono mieszkańców powiatu puławskiego, którzy zadeklarowali, że są pracownikami GAP, o ocenę zaangażowania w sponsoring miejscowego sportu profesjonalnego. Ponad 65% badanych oceniło owo zaangażowanie pozytywnie.

Niezależnie od wymienionych działań należy wskazać, że Grupa Azoty Puławy w 2015 r. wpłaciła do kasy miasta z tytułu opłat podatków lokalnych kwotę 35,6 mln zł⁵.

Rysunek 13. Wspomagana znajomość wydarzeń i instytucji sponsorowanych przez Grupę Azoty Puławy [w %]



Odczytam teraz Panu(i) listę różnych projektów z zakresu kultury, sportu lub działań społecznych z powiatu puławskiego. Proszę wskazać wśród nich te, o których Pan(i) słyszał(a)

Źródło: [Pentagon Research, 2015, s. 8].

6. Podsumowanie

Teorie zarządzania nie radzą sobie jak dotąd z kryzysem zaufania do biznesu opartego na przestarzałym, zbyt wąskim podejściu do tworzenia wartości ekonomicznych, a tym bardziej społecznych. W swym głównym nurcie, pozostają w okowach niezmienionego od czasów A. Smitha systemu wartości opartych na krótkookresowej optymalizacji wyników finansowych. Niemniej jednak zauważalny jest proces ewolucji zarządzania przedsiębiorstwem od zarządzania skoncentrowanego na maksymalizowaniu zysku w kierunku zarządzania służącego budowaniu wartości przedsiębiorstwa dla swoich interesariuszy. Coraz większego znaczenia w tym procesie nabiera orientacja na pozafinansowe rezultaty działania, a przede wszystkim rozwój idei tzw. wartości wspólnej. Znacznie wzrosła rola i siła przetargowa klientów, którzy, mając do dyspozycji nowe narzędzia komunikacji i nacisku, stają się coraz silniejszymi partnerami dla biznesu. Dla firm natomiast nowym wyzwaniem stało się budowanie takich relacji z klientami, które będą służyły kreowaniu ich wartości.

Studium przypadku Grupy Azoty Puławy nie jest wystarczającą weryfikacją hipotezy, że w dłuższym horyzoncie czasu budowa wartości przedsiębiorstwa dla podstawowych interesariuszy służy podnoszeniu wartości dla jego właścicieli; nie musi się potwierdzać w innych okolicznościach, np. głębokiego kryzysu w branży czy nieumiejętnego zarządzania. Dowodzi

⁵ Podatek od nieruchomości, podatek rolny, leśny oraz od środków transportowych.

jednak, że kreowanie wartości wspólnej dla podstawowych interesariuszy jest możliwe i w nowych warunkach społeczno-ekonomicznych XXI w. coraz bardziej niezbędne w budowaniu wartości rynkowej organizacji.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Baran G. [2013], *Marketing współtworzenia wartości z klientem*, Instytut Spraw Publicznych UJ, wyd. I, Kraków.
2. Barton D., Wiseman M. [2018], *Spójrz na kapitał w dłuższej perspektywie*, „Harvard Business Review Polska”, wydanie specjalne – wiosna.
3. Bowers M.R., Martin Ch.L. [2007], *Trading Places Redux: Employees as Customers, Customers as Employees*, „Journal of Service Marketing”, vol. 21, no 2.
4. Dobiegała-Korona B. [2006], *Wartość klienta czy wartość dla klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1.
5. Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.) [2010], *Zarządzanie wartością klienta: Pomiar i strategie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
6. Doligalski T. [2013], *Zarządzanie wartością klienta: próba charakterystyki*, „Marketing i Rynek”, 6, s. 2–8.
7. Drucker P. [2000], *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa.
8. Edvinsson L., Malone M.S. [2001], *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Hausner J., Zmyślony M. [2015], *Firma IDEA – Nowe podejście do wartości w biznesie*, Sopot.
10. Karmańska A. [2009], *Wartość ekonomiczna w systemie informacyjnym rachunkowości finansowej*, Difin, Warszawa.
11. Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów [2011], *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Bruksela, KOM (2011) 681.
12. Kotler Ph. [2005], *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
13. Kumar V. [2010], *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Marcinkowska M. [2011], *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 639, s. 855–869.
15. Porter M.E., Kramer M.R. [2011], *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review”, Jan-Feb.
16. Prahalad C.K., Ramaswamy V. [2005], *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa.
17. Raport TNS Polska [2015], *Znajomość marek nawozów – monitoring zmian i analiza działań marketingowych*, Warszawa.
18. Barometr Zaangażowania [2015], *Raport z badania zaangażowania w organizacji Grupa Azoty Puławy*.

19. Pentagon Research [2015], Raport z badania ilościowego wśród mieszkańców powiatu puławskiego i województwa lubelskiego, Wrocław.
20. Roszkowska-Menkes M. [2015], *Otwarte innowacje: w poszukiwaniu równowagi*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
21. Skonsolidowane sprawozdania finansowe zarządu Grupy Azoty Puławy z lat 2011–2017.
22. Zadora H. (red.) [2004], *Wartość w naukach ekonomicznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Źródła internetowe

1. <http://pl.tradingeconomics.com>, dostęp 7.07.2017.
2. <http://www.businessinsider.com/hillary-clinton-quarterly-capitalism-2016>, dostęp 4.05.2018.
3. <http://www.polskieradio.pl>, dostęp 4.03.2017.
4. <https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej>, dostęp 9.10.2018.
5. <https://www.bankier.pl/inwestowanie/profile/quote.symbol=PULAWY>, dostęp 9.10.2018.
6. <https://www.pulawy.com/199-dywidenda>, dostęp 9.10.2018.
7. <http://www.bankier.pl/>, dostęp 9.10.2018.
8. <http://www.stockwatch.pl>, dostęp 9.10.2018.

Dilemmas of Value Creation and Division in Business – Case Study

Summary

In business practice we can distinguish two trends in management strategies that support two different functions of business objectives. The first and dominant one focuses on profit maximisation, usually over a short term; the second one, gradually developing, is based on management strategy that creates long term business value for its stakeholders. In the latter one, orientation on fostering intangible assets of a company is gaining in importance. Seeking new sources of value in components, such as, e.g., intellectual capital, reputation or innovation-oriented management culture are seen as new challenges. The case study of Grupa Azoty Puławy provides evidence that the strategy of creating shared value which serves all stakeholder interests in the long term increases the market value of a business and serves its owners, which, however, is not a universal rule.

The publication results from research effort based on the review of management sciences literature, case study of Grupa Azoty Puławy based on the studies of TNS Polska, Barometr Zaangażowania [Engagement Barometer], and Pentagon Research, as well as author's participant observation in Grupa Azoty Puławy.

Keywords: shared value, corporate social responsibility, company stakeholders, Grupa Azoty Puławy
