

## Wpływ efektywności kosztowej oraz organizacyjnej na konkurencyjność firmy

Tomasz Lechowicz\*

*Optimalizacja kosztów w firmie w sposób, który służy stalemu podnoszeniu zysków jest jednym z głównych celów kadry zarządzającej. Ciągły rozwój technologii i zmiany rynkowe sprawiają, że osiągnięcie wyższych zysków staje się coraz trudniejsze. Firmy muszą wykonywać trudne zadania związane z oczekiwaniami ich partnerów rynkowych – klientów oraz wynikające z działań konkurencji. Innowacja technologiczna stała się podstawowym elementami działalności gospodarczej. Ludzi biznesu, przedsiębiorcy oraz menedżerowie borykają się z problemem określenia narzędzi umożliwiających osiągnięcie sukcesu oraz uniknięcie pułapek wyboru niewłaściwej strategii.*

**Słowa kluczowe:** koszty, firma, strategia, działalność.

Nadesłany: 1.11.2013 | Zaakceptowany do druku: 24.11.2013

### Effect of cost efficiency and organizational on competitiveness the company

*Cost optimization in the company in a way that is constantly increasing profits is one of the main objectives of management. Continuous development of technology and market changes, make the achievement of higher profits is becoming increasingly difficult. Companies must perform difficult tasks associated with the expectations of their market partners - customers and competition resulting from the action. Technological innovation has become essential elements of the business. Business people, entrepreneurs, and managers are faced with the problem of determining the tools to achieve success and avoid pitfalls to choose the wrong strategy.*

**Keywords:** cost, company, strategy, activity.

Submitted: 1.11.2013 | Accepted: 24.11.2013

**JEL:** A12, A13, A14, Z18, Z19

---

\* **Mgr Tomasz Lechowicz** – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.  
Adres do korespondencji: Top Flat, 1 Bell Streetr, Shaftesbury, Sp7 8AR, Dorset, England; e-mail: tomek1278@op.pl.

## Wprowadzenie

Kierujący firmami często borykają się z problemami płynności finansowej, które doprowadzają firmy do utraty zdolności do dalszego funkcjonowania i inwestowania, co z kolei powoduje, że jawi się ona swoim klientom i kooperantom jako nierzetelna i mało wiarygodna. Zarządzający przedsiębiorstwami są nieustannie zmuszani do poszukiwania nowych sposobów uzyskania bądź też utrzymania przewagi konkurencyjnej w długim okresie. Jest to bardzo ważne i nieuniknione w procesie budowania marki firmy. W warunkach rozwiniętej konkurencji, a zwłaszcza w warunkach kryzysu gospodarczego, umiejętność ta często decyduje o obecności przedsiębiorstwa na rynku.

Ciągle poprawianie oferty jest nierozdzielnie związane z koniecznością redukcji kosztów obsługi klienta. Dotykający nas obecnie kryzys, a wraz z nim załamanie popytu, w sposób szczególny akcentuje potrzebę cięcia kosztów, w pierwszej kolejności najczęściej załogi, potem zaś zapasów. Działania te pozwalają szybko zaraportować sukces. Jest on jednak chwilowy, gdyż nie zmienia w sposób zasadniczy potencjału firmy i jej pozycji wobec konkurencji.

Szybka redukcja, z natury i tak ograniczonych zasobów, pozwala na chwilowe zmniejszenie kosztów, ale bardzo często staje się początkiem (*Oszczędzanie w firmie...*, 2011):

- spadku efektywności procesów – wynikającego z coraz częstszych braków materiałów oraz ludzi;
- obniżenia poziomu jakości obsługi klienta – z tytułu niedotrzymywania potwierdzonych terminów;
- spadającej jakości wykonania produktu – w warunkach niestabilizowanego procesu produkcyjnego;
- wzrostu kosztów jakości;
- utraty wartości marki i zaufania klienta;
- wzrostu kosztów operacyjnych – wynikającego z dążenia do utrzymania się na rynku za wszelką cenę, co nierzadko przejawia się pospieszną akceptacją zamówień nierentownych albo takich, na które nie ma wystarczającego pokrycia w zasobach; w efekcie z powodu braku optymalizacji zapasów, co do ich struktury i wielkości oraz czasu odnawiania, a także z powodu realizacji zamówień spóźnionych wzrastają koszty.

Powyższe zjawiska są dość często spotykane, ponieważ firmy w obliczu kryzysu (również wtedy, kiedy kryzys nam nie dotyka) nie zmniejszają kosztów zbędnych, ale często te, które biorą bezpośredni udział w tworzeniu wartości dodanej. Jakże są powody podejmowania podobnych decyzji? Przyczyn, definiowanych przez menedżerów, jest wiele, m.in.: brak wiedzy, konieczności szybkiej realizacji polecenia przełożonych, nagłe załamanie płynności finansowej firmy, brak innych pomysłów na poprawę sytuacji.

Zasoby przedsiębiorstwa to wszystko, co firma posiada i co umożliwi jej stworzenie oraz wprowadzenie strategii poprawiającej wyniki ekonomiczne. Stan posiadania organizacji to nic innego, jak zasoby (aktywa), natomiast wiedzę niezbędną do funkcjonowania i wykorzystania zasobów określamy zdolnościami, umiejętnościami. Na najniższym szczeblu hierarchii usytuowane są czynniki stanowiące wkład do produkcji przekształcany w kolejnych ogniwach kreowania łańcucha wartości.

W celu ich osiągnięcia, a następnie ich utrzymania, przedsiębiorstwo dokonuje pewnych nakładów o charakterze stałym. Przypisuje się im raczej najmniejszą wartość i powoduje przekształcenie w tzw. zasoby strategiczne, które umożliwiają przedsiębiorstwu osiągnięcie szczególnej pozycji, dającej przewagę konkurencyjną.

Zasoby strategiczne kreowane są bowiem dopiero dzięki szeroko rozumianym zdolnościom organizacji (produkcyjnym, sprzedażowym, marketingowym) do wykorzystania zasobów sensu stricto w celu odniesienia sukcesu rynkowego (Rokita, 2005, s. 13). Dla zrozumienia istoty twórczenia przewagi konkurencyjnej konieczne wydaje się zatem rozróżnienie i doprecyzowanie pojęć kompetencji i umiejętności (potocznie używanych wymiennie). Umiejętności to zrutynizowane działania umożliwiające stały wzrost efektywności działań podejmowanych na danym rynku, opierające się wykorzystaniu kolektywnych i wielofunkcyjnych zdolności organizacyjnych do takiej alokacji zasobów, która pozwala na uzyskiwanie sukcesu rynkowego (Rybak, 2003, s. 14–15).

Kompetencje mają szerszy, korporacyjny kontekst. Charakteryzują one to, co organizacja wykonuje prawidłowo, nie w jednej lub niektórych, lecz we wszystkich sferach swojej działalności. Kompetencje są wyni-

kiem posiadania kilku różnych umiejętności w zakresie wielu różnych działań i procesów. Są one wyższą formą umiejętności organizacji, starającej się pokazać swoje unikalne zalety.

O przewadze konkurencyjnej świadczą kluczowe kompetencje, czyli kombinacje unikalnych zalet, które pozwalają firmie uzyskać długookresowe efekty synergiczne i osiągnąć dywersyfikację działalności w kierunku obszarów, które na pierwszy rzut oka nie są związane z jego podstawową działalnością. Twórcami koncepcji kluczowych kompetencji są C.K. Prahalad i G. Hamel, którzy uważają że związane są one z działaniami technologii, produkcji i zarządzania. Są efektem różnych zdolności posiadanych przez poszczególne elementy wchodzące w skład organizacji, a przejawiają się dopiero jako wynik wspólnego uczenia się oraz pogłębiania integracji między strategicznymi jednostkami biznesu. Kluczowe kompetencje mogą być rozumiane jako specyficzne umiejętności (aspekt czynnościowy) oraz cechy procesu uczenia się (aspekt poznawczy) ukierunkowane na osiąganie możliwie najwyższego poziomu satysfakcji obsługiwanego podmiotu (Sulimowska-Formowicz, 2002, s. 286).

Aspekt poznawczy polega na wykorzystaniu profesjonalnej i kompleksowej wiedzy na temat interakcji między wykorzystywaną dynamiką organizacji, technologią i charakterem celu działania przedsiębiorstwa. Polega na kierowaniu się zasadami wykorzystywanego przez uczestników organizacji systemu wartości, który wpływa na kierunek oraz formę działań. Dotyczy on wykorzystania już istniejących wzorców postępowania w procedurach rutynowych, korzystania z sprawdzonych metod rozwiązywania problemów organizacyjnych, a także brania odpowiedzialności za rozwój organizacji jako całości. Oba aspekty, czyli czynnościowy i poznawczy, ciągle się rozwijają pod wpływem nieustannego uczenia się wszystkich zaangażowanych jednostek w celu osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej.

Bardzo ważne dla kultury organizacyjnej firmy są relacje biznesowe organizacji, do których zaliczyć można relacje zewnętrzne, czyli dostawcy, klienci, kooperanci, instytucje usługowe, jednostki edukacyjno-szkoleniowe i administracyjne oraz relacje wewnętrzne, czyli pracownicy, kierownicy. Relacje te powodują powstawanie bardzo ważnych

zasobów dla firmy, ponieważ pracuje się na nie latami i powodują one powstawanie modelu, który jest ściśle związany z systemem wartości i norm cywilizacyjno-kulturowych. Wartość zasobów strategicznych ustala się stopniem możliwej substytucji określonego zasobu czy ich wiązki.

Ważnym nurtem pokazującym wewnętrzny potencjał przedsiębiorstwa jako podstawowe źródło jego przewagi konkurencyjnej jest zasobowa szkoła myślenia strategicznego. Przedstawiciele tej szkoły nie tylko wyróżnili, obok zasobów sensu stricto, zdolności i umiejętności oraz kluczowe kompetencje, lecz także wskazali na cechy zasobów decydujące o skuteczności realizacji strategii organizacji. Co jednak wydaje się najważniejsze zauważyli, że zasoby stanowią wyłącznie potencjał konkurencyjny, który przedsiębiorstwo musi wciąż udoskonalać i dopasowywać do zmian zachodzących w otoczeniu, aby utrzymać swoją konkurencyjność na rynku w długim okresie<sup>1</sup>.

Poszukując źródeł przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw, należy uwypuklić trzy elementy: architekturę organizacji, jej reputację oraz zdolność do kreowania efektywnych rozwiązań innowacyjnych. Architektura to specyficzny model funkcjonowania organizacji, oparty na sieci kontraktów wewnątrz i wokół przedsiębiorstwa. Reputacja postrzegana często jako marka czy public relations to wizerunek organizacji w otoczeniu kreowany na postawie jakości oferowanych dóbr i usług w długim okresie. Innowacyjność jako źródło wyróżniających firmę zdolności to umiejętność przekształcania nowatorskich rozwiązań w przewagę konkurencyjną. Zależna jest ona od możliwości technologicznych przedsiębiorstw (np. posiadanie laboratoriów badawczo-rozwojowych), ale przede wszystkim od kreatywności kapitału intelektualnego organizacji<sup>2</sup>.

Artykuł powstał na podstawie danych liczbowych firmy Grupa Azoty, mającej siedzibę w Tarnowie-Mościcach. W artykule wykorzystano również krótki wywiad z Dyrektorem Finansowym tejże firmy, Panem Januszem Podsiadło.

Azoty Tarnów to dynamicznie rozwijająca się spółka, która chcąc pozostać konkurencyjną dla swoich odbiorców, stara się podejmować działania zmierzające do poprawy efektywności kosztowej oraz organizacyjnej.

Azoty Tarnów są jednym z największych przedsiębiorstw w branży chemicznej w Polsce, zaliczanych do grupy tzw. Wielkiej Syntezy Chemicznej. Działalnością podstawową Azotów Tarnów jest wytwarzanie i sprzedaż tworzyw konstrukcyjnych i półproduktów do ich wytwarzania, nawozów mineralnych i chemikaliów. Od czerwca 2008 r. spółka notowana jest na Giełdzie Papierów Wartościowych.

Azoty Tarnów wchodzi w skład Grupy Azoty, która to swój początek datuje na rok 1927. Spółka jest jednym z najstarszych przedsiębiorstw przemysłu chemicznego w Polsce i jednym z największych kompleksów przemysłowych w Polsce. Powstała na przełomie lat 20. i 30. z inicjatywy Prezydenta RP Ignacego Mościckiego i była jedną z największych polskich inwestycji gospodarczych w okresie międzywojennym. Dzięki wieloletniemu doświadczeniu, rozbudowanej sieci dystrybucji i wysokiej jakości oferowanych produktów, które są rozpoznawalne na wielu rynkach, Azoty Tarnów sprzedają swoje produkty do 41 krajów na całym świecie.

Azoty Tarnów jako jedno z pierwszych polskich przedsiębiorstw, realizują zalecenia Ramowej Konwencji ONZ dotyczącej Zmian Klimatycznych (1997, tzw. Protokół z Kioto) poprzez polsko-japoński projekt wspólnych wdrożeń redukcji emisji gazów cieplarnianych (Emission Reduction Units, ERU). Ponadto Grupa Kapitałowa posiada autorskie nowoczesne technologie służące ochronie środowiska i likwidacji zagrożeń chemicznych.

## 1. Kształtowanie kosztów

Duże przedsiębiorstwa, które działają na rynku, posiadają wystarczający dostęp do rzadkich źródeł przewagi kosztowej, które nie mogą być stosowane przez konkurentów. Do takich źródeł zaliczyć można chronioną patentem technologię, dostęp do tańszych źródeł surowców, korzystne układy pomiędzy dostawcami lub/i odbiorcami.

Postęp techniczny polega na zastosowaniu w produkcji doskonalszych technik i technologii, umożliwiających wytwarzanie nowych wyrobów, przy jednoczesnym obniżaniu kosztów produkcji. Nowe techniki i technologie pozwalają:

- obniżać koszty jednostki wytwarzanego produktu przy danej cenie rynkowej,

- na zwiększenie zyskowności produkcji, co zachęca przedsiębiorców do zwiększenia podaży.

Azoty Tarnów dążą do minimalizacji kosztów całkowitych. Oszczędności według Dyrektora Finansowego można szukać głównie na poziomie usług, które możemy „jednoczyć” w ramach funkcjonowania grupy, a więc:

- koszty obsługi administracyjnej (księgowość, kadry, prawnicy, IT);
- koszty zakupów surowców strategicznych (zarządzanie dostawami oraz polityka cen), koszty transportu w tym optymalizacja kosztów transportu i kierunku dostaw, zabezpieczenie dostaw na poziomie grupy;
- koszty funkcjonowania magazynów i zarządzania zapasami poprzez optymalne wykorzystanie synergii działań handlowych realizujących politykę sprzedażową grupy;
- główny nacisk kładziemy na optymalizację kosztów stałych, w tym na wspólną politykę remontową (optymalizacja działań remontowych w grupie dostosowanych do sezonowości sprzedaży, największe remonty w okresach przestojów sprzedażowych itp.), marketing, politykę HR, w tym optymalizację zatrudnienia i kosztów wynagrodzeń (Wywiad z Dyrektorem Finansowym Januszem Podsiadło..., 2012).

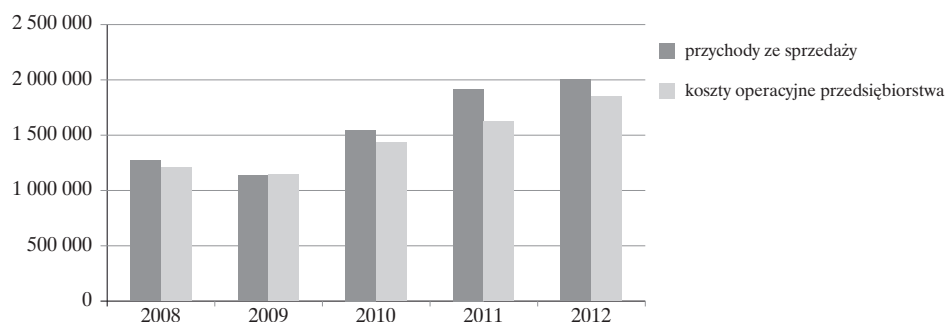
Głównym założeniem jest, że najlepszą pozycję konkurencyjną uzyskują te firmy, które generują najniższe koszty. Umiejętność przedsiębiorstwa do minimalizacji kosztów daje mu przewagę nad konkurentami. Z punktu ekonomicznego firmy, które produkują najtaniej, posiadają najwyższą marżę, która generuje przedsiębiorstwu środki pieniężne możliwe do wykorzystania w realizacji inwestycji, co powoduje, że przedsiębiorstwo umacnia swoją pozycję na rynku.

W tym celu wiele firm wykorzystuje strategię polegającą na minimalizacji kosztów, która wiąże się tzw. efektem doświadczenia, mówiącym, „że całkowity koszt jednostkowy produktu zmniejsza się o stały procent każdorazowo, gdy skumulowana wartość produkcji się podwaja”. Taki efekt doświadczenia jest konsekwencją następujących zjawisk:

- ekonomiki skali – jest pojęciem z zakresu mikroekonomii – ukazujące zachowanie, a właściwie reakcję kosztu jednostkowego produkcji względem rozmiarów

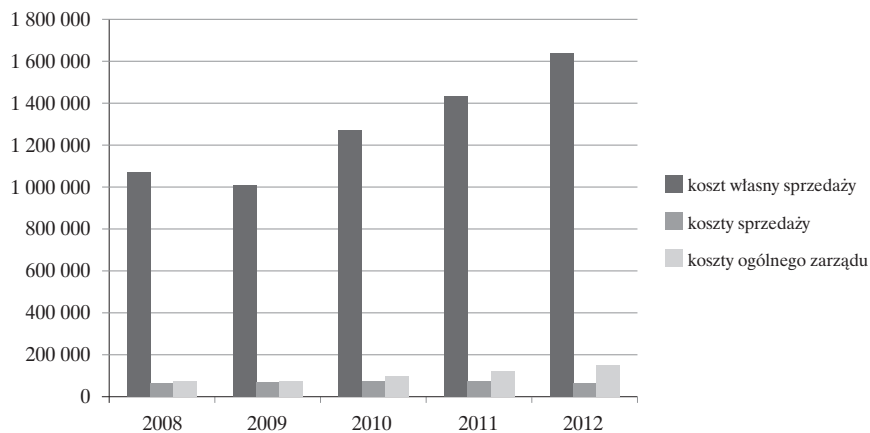
- też produkcji, wskazuje jednocześnie na korzyści płynące z produkcji masowej; pojęcie to mówi nam, że w miarę zwiększania w firmie rozmiarów produkcji (skali produkcji) zmniejszają się długookresowe przeciętne koszty całkowite (np. koszty energii elektrycznej, reklamy), ponieważ koszty te rozkładają się na zwiększoną liczbę wyprodukowanych jednostek; poprzez efekt skali produkcji firma zdobywa większą siłę przetargową, może dzięki temu zastosować np. strategię niskich cen i utrzymać barierę wejścia na bardzo wysokim poziomie (Gierszewska, 2003);
- efektu specjalizacji, gdzie zgodnie z zasadą stanowiska pracy powinny być łączone ze względu na podobieństwo realizowanych zadań; skutkuje to w praktyce wyższym efektem ekonomicznym osiąganym poprzez wzrost współdziałania i efekt specjalizacji; w literaturze podaje się dwa podstawowe kryteria grupowania, którymi są: specjalizacja technologiczna – wg podobieństwa realizowanych działań, np. produkcja, marketing, oraz specjalizacja przedmiotowa – wg podobieństwa przedmiotu pracy, np. obuwie dziecięce, obuwie damskie; zgodnie z zasadą specjalizacji menedżerowie odpowiedzialni za sprawne funkcjonowanie organizacji powinni się zdecydować na wybór określonego, logicznego, nieprzypadkowego sposobu grupowania elementów organizacji, uwzględniając jej rozmiary i charakter działania;
  - efektu innowacji, tzw. strategia bezwzględnie nowego produktu, polega na dostarczeniu na rynek produktów zaspokajających nowe lub dotychczas niezaspokojone potrzeby, ewentualnie zaspokajające te potrzeby inaczej;
  - z substytucji kapitału i pracy – w ekonomii możliwość zastępowania jednych czynników produkcji innymi; dotyczy przede wszystkim:
    - zastępowania pracy energią (np. słoneczną, głównie w rolnictwie);
    - zastępowania pracy kapitałem (mechanizacja, głównie w sektorze wytwarzania) (*Zasady budowy struktur organizacyjnych...*, 2011).
- Azoty Tarnów SA w latach 2008–2012 dość dynamicznie się rozwijały, o czym świadczą systematycznie rosące przychody ze sprzedaży przedsiębiorstwa przedstawione na rysunku 1.
- Wzrost przychodów ze sprzedaży w roku 2012 w porównaniu do 2008 wyniósł 720 mln zł, czyli około 56,4%. Wzrostom przychodów towarzyszyły wzrosty kosztów w tym samym okresie na poziomie 643 mln zł, czyli 53,5%. Można więc zauważyć, iż Azoty Tarnów w latach 2008–2012 wygenerowały dodatkową marżę na poziomie około 80 mln złotych, co również przełożyło się na wzrosty generowanych przez spółkę zysków.
- Wzrost kosztów operacyjnych zgodnie z rysunkiem 1 w największym stopniu dotyczył kosztów własnych sprzedaży, których wartość w roku 2012 zwiększyła się o 566 mln zł w stosunku do roku 2008. Dość istotny wzrost zaobserwować można było również po stronie kosztów zarządu, których wartość wzrosła w badanym okresie o 73,7 mln zł, czyli o 99,7%. Koszty sprzedaży w badanym okresie kształtowały się na stabilnym poziomie, a ich łączny przyrost wyniósł 4,8%, co odpowiadało kwocie 2,95 mln złotych.

Rysunek 1. Przychody ze sprzedaży i koszty operacyjne Azotów Tarnów w latach 2008–2012



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółki.

Rysunek 2. Koszty własne sprzedaży, koszty sprzedaży i koszty zarządu Azotów Tarnów w latach 2008–2012



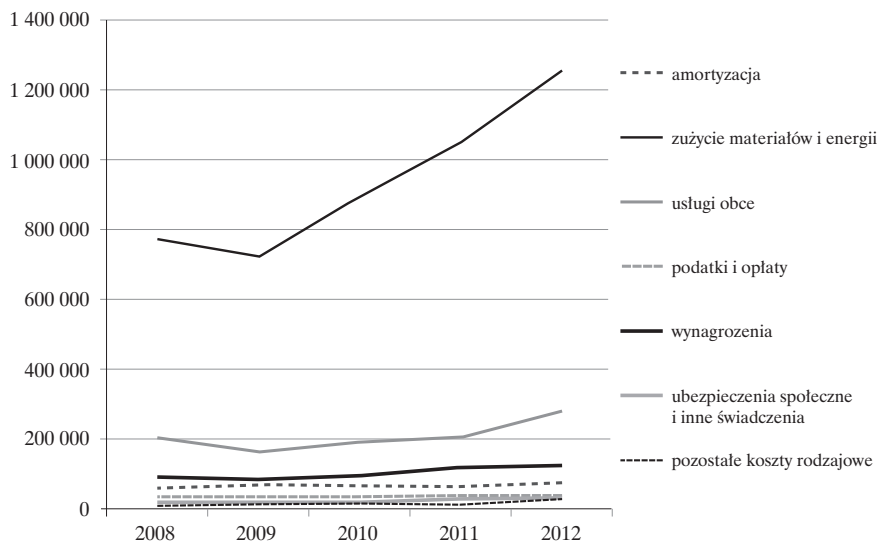
Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółki.

Należy jednak zwrócić uwagę, że o ile wzrosty kosztów w latach 2008–2011 były dość stabilne, o tyle w roku 2012 wzrosty kosztów zdecydowanie przewyższyły wzrosty przychodów ze sprzedaży. Podczas gdy przychód ze sprzedaży w roku 2012/11 zwiększył się o 79,5 mln zł, przyrost kosztów w tym samym czasie przekroczył 225 mln zł, z czego największy wzrost miał miejsce w obszarze kosztu własnego sprzedaży,

który zwiększył się o 205,9 mln zł w roku 2012 w stosunku do roku 2011.

Zgodnie z danymi zaprezentowanymi na rysunku 2 bardzo wysoki wzrost, jaki miał miejsce w roku 2012 w obszarze kosztu własnego sprzedaży związany był z dynamicznym przyrostem kosztów zużycia materiałów i energii, które w tym czasie zwiększyły się o 203,6 mln zł w porównaniu z rokiem 2011, jak również w zakresie usług obcych,

Rysunek 3. Zmiany pozycji kosztów rodzajowych Azotów Tarnów w latach 2008–2012



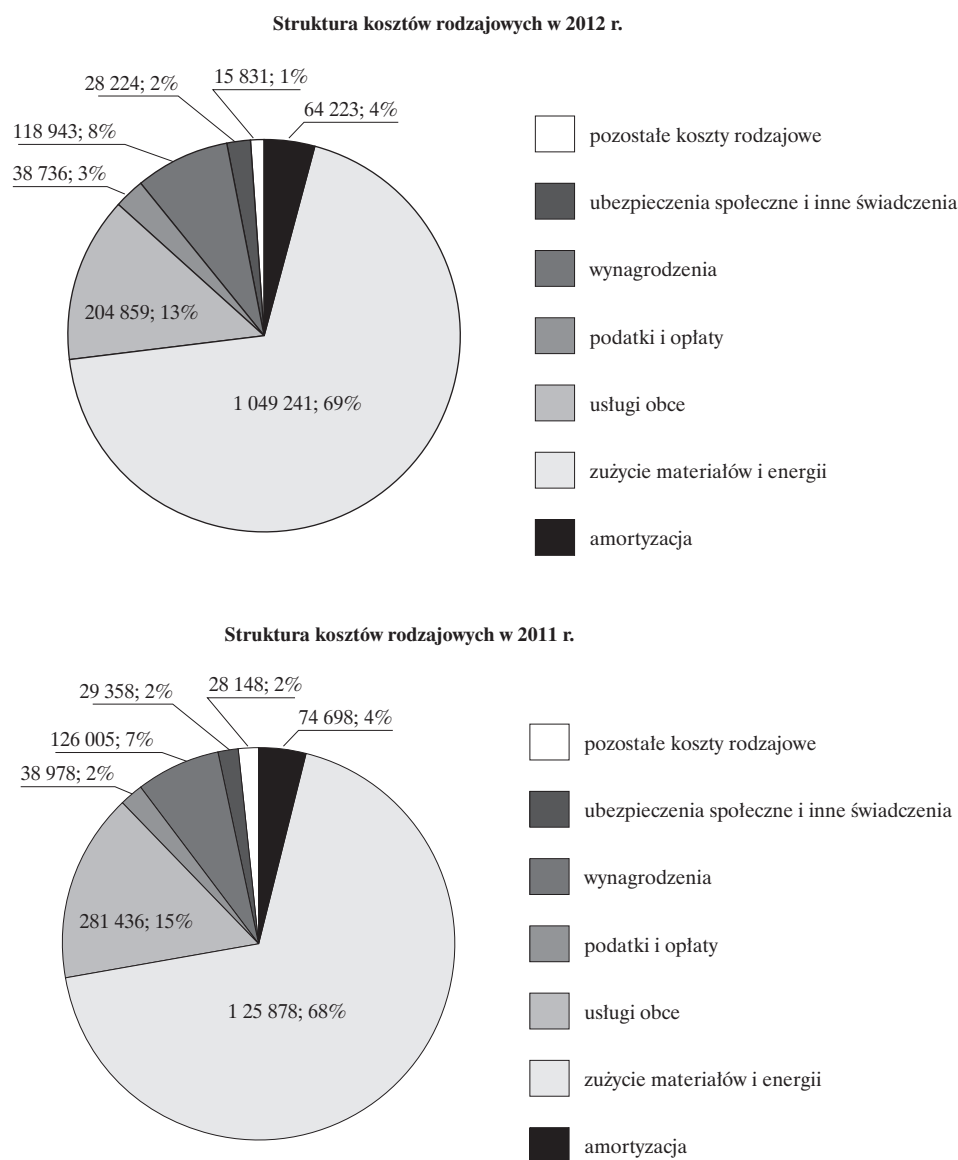
Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółki.

Tabela 1. Wybrane dane ze sprawozdań finansowych Azotów Tarnów w latach 2008–201

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012		zł	%		zł	%
Przychody ze sprzedaży	1 276 039	1 137 699	1 549 753	1 916 717	1 996 173		720 134	56,4%		79 456	4,1%
Koszty operacyjne przedsiębiorstwa	1 203 141	1 150 423	1 438 576	1 621 575	1 846 636		643 495	53,5%		225 061	13,9%
Koszt własny sprzedaży	1 068 130	1 010 565	1 270 191	1 428 982	1 634 916		566 786	53,1%		205 934	14,4%
Koszty sprzedaży	61 039	64 712	71 423	69 841	63 989		2 950	4,8%		-5 852	-8,4%
Koszty ogólnego zarządu	73 972	75 146	96 962	122 752	147 731		73 759	99,7%		24 979	20,3%
Amortyzacja	61 160	69 080	68 634	64 223	74 698		13 538	22,1%		10 475	16,3%
Zużycie materiałów i energii	773 789	723 283	896 625	1 049 241	1 252 878		479 089	61,9%		203 637	19,4%
Usługi obce	204 346	162 607	193 209	204 859	281 436		77 090	37,7%		76 577	37,4%
Podatki i opłaty	34 348	35 901	35 622	38 736	38 978		4 630	13,5%		242	0,6%
Wynagrodzenia	92 269	85 796	96 596	118 943	126 005		33 736	36,6%		7 062	5,9%
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	21 749	21 638	22 922	28 224	29 358		7 609	35,0%		1 134	4,0%
Pozostałe koszty rodzajowe	7 223	13 232	16 836	15 831	28 148		20 925	289,7%		12 317	77,8%
Razem	1 194 884	1 111 537	1 330 444	1 520 057	1 831 501		636 617	53,3%		311 444	20,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółki.

Rysunek 4. Porównanie struktury kosztów rodzajowych Azotów Tarnów w latach 2011–2012



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółki.

których wartość w porównaniu z rokiem 2011 wzrosła o 76,5 mln zł.

W związku z powyższymi tendencjami wskaźniki rentowności w 2012 roku w porównaniu z analogicznym okresem w 2011 roku charakteryzował w większości przypadków spadek wartości. Największy spadek dotyczył wskaźnika rentowności brutto na sprzedaży i był efektem wzro-

stu kosztu własnego sprzedaży o 14,4% przy jednoczesnym wzroście przychodów ze sprzedaży o 4,1%. Spadek zarówno rentowności EBIT oraz EBITDA jest spowodowany powolniejszym wzrostem zysku z działalności operacyjnej niż przychodów. Wzrost kosztów w analizowanym okresie przekłada się na uzyskany wynik na sprzedaży. Wzrost wskaźnika rentowno-



ści kapitałów własnych jest spowodowany wzrostem zysku netto na koniec 2012 roku w porównaniu z końcem 2011 roku (*Sprawozdanie Zarządu...*, 2012).

## 2. Redukcje kosztów

Dokonując analizy strategii działania firmy Grupa Azoty, można zauważyć dwa modele budowania pozycji konkurencyjnej. Pierwszy nich kładzie nacisk na obszar utrzymywania racjonalnej produkcji i kontroli kosztów, drugi natomiast – na jakość, różnorodność produkcji. Grupa Azoty funkcjonuje na konkurencyjnym rynku handlu nowoczesnego, gdzie często zmuszana jest do twardej walki cenowej. Dlatego koncentruje się na utrzymaniu marżowości, czyli na kontroli kosztów i optymalnym wykorzystaniu zasobów produkcyjnych. Firma stara się ponadto szukać dróg do minimalizacji marnotrawstwa czasu i pieniędzy (które nie dają żadnych wartości) poprzez ograniczanie pracy biurowej oraz zaprzestanie robienia zbyt dużych zapasów.

Marnotrawstwo może dotyczyć kilku obszarów działania w firmie:

- przestrzeni – firma wykorzystuje dodatkową przestrzeń do składowania produktów; powoduje to również podnoszenie kosztów z tytułu urządzeń, dzięki którym te produkty są przenoszone oraz zwiększa koszty systemu, który musi je kontrolować; produkty, które powodują zapasy zwiększają ryzyko zniszczenia na wypadek katastrofy czy ciągłego przemieszczania ich z miejsca w miejsce; zapasy wymagają dodatkowych działań administracyjnych, które angażują pracowników magazynu;
- surowców i maszyn – firma zużywa surowce i wykorzystuje maszyny wcześniej niż zakładał plan; w tym celu należy sztywno trzymać się planu produkcyjnego; zdarza się, że technologia nie pasuje do realizacji projektu i w efekcie końcowym praca maszyn nie przekłada się na produkcję; w tym przypadku firma nie wykorzystuje całego potencjału maszyn, czyli marnotrawi jego możliwości oraz zmusza sprzęt do nadmiernych osiągnięć, często powodując awarię, wskutek czego należy przerwać produkcję i poświęcić czas na naprawę maszyny; bardzo często w takich momentach dochodzi do zniszczenia produktu;

- transportu i administracji – firma ponosi nakłady na przewożenie i składowanie towarów; w trakcie transportu towary mogą ulec zniszczeniu; powstają wówczas szkody, które obejmują: czas oraz nakłady finansowe potrzebne na usunięcie szkody lub wytworzenie nowego produktu, zużycie narzędzi i maszyn do usunięcia szkody oraz czas i zasoby konieczne do ponownego wykonania transportu;
- wysiłku pracowników – firma angażuje pracowników w niepotrzebny proces produkcji zamiast przydzielić im inne zadania; taki niepotrzebny proces produkcji nie daje żadnej wartości dla firmy; do nich można zaliczyć takie czynności, jak przenoszenie i układanie produktów przez pracownika (w przypadku gdy produkty na palecie w wyniku niewłaściwego ułożenia uległy zniszczeniu) oraz przechodzenie pracownika do innego pomieszczenia; innym przypadkiem marnotrawstwa jest sytuacja, w której pracownik musi wstrzymać swoje działania, ponieważ jego następne czynności zależą od innych lub, co często zdarza się w firmie, kierownik nie chce wykonać swojego zadania, przekazując je pracującemu pracownikowi; wówczas chwilowo pozostają bezczynni pracownik lub maszyna, a firma traci czas i możliwości związane z wykorzystaniem jego potencjału.

W ostatnim czasie Zarząd Azotów Tarnów poczynił znaczący krok w kierunku redukcji kosztów działalności związanej z przejęciem grupy chemicznej Puławy. Wstępne korzyści związane z synergiami z tego tytułu wyceniono na ponad 100 mln zł ([http://www.wnp.pl/drukuj/-8235\\_1.html](http://www.wnp.pl/drukuj/-8235_1.html)). Jednak nieoficjalnie wiadomo, że mogą być one znacznie większe, gdyż poszukiwanie oszczędności to cel dla czternastu zespołów złożonych z pracowników Puław i Grupy Azoty.

Dodatkowo coraz częściej rozważa się znaczenie skonsolidowania działalności logistycznej. Dzięki sprawnemu zarządzaniu da się tu zaoszczędzić miliony złotych w skali roku. Takie działania sprawi, że zminimalizowane zostaną tzw. puste przebiegi, zwiększy się też wykorzystanie taboru. Oszczędności przyniesie zakup czy użytkowanie sprzętu, także wynajmowanie i wykorzystywanie powierzchni magazynowych. A to tylko ułamek szans. Równie

ważne staną się przecież znacznie większe niż dotychczas możliwości składowania produktów i gotowych wyrobów czy wykorzystania istniejącej i docelowo zintegrowanej sieci dystrybucji do wprowadzenia na rynek nowych produktów któregośkolwiek z zakładów Grupy ([http://www.wnp.pl/drukuj/-8235\\_1.html](http://www.wnp.pl/drukuj/-8235_1.html)).

Tak duże nadzieje, związane z oszczędnościami płynącymi z użytkowania spółek przewozowych czy też magazynów, niesie oczywiście sama geografia firm Grupy. Kędzierzyn od Tarnowa dzieli nieco ponad 200 km, ale z Tarnowa do ZCh Police jest już ponad 700 km. Biorąc pod uwagę, że zakłady będą ze sobą coraz ściślej współpracować, znaczenie dobrego gospodarowania środkami transportu niewątpliwie szybko wzrośnie. Konsolidacja spółek transportowych już się zaczęła. Co więcej, była jednym z najszybciej wprowadzanych procesów, choć – ze względu na późne „dołączenie” ZA Puławy – obejmowała tylko zakłady w Tarnowie, Kędzierzynie i Policach ([http://www.wnp.pl/drukuj/-8235\\_1.html](http://www.wnp.pl/drukuj/-8235_1.html)).

Oszczędzanie energii powinno polegać na zmniejszeniu jej zużycia przy zachowaniu takich samych rezultatów. Mniejsze zużycie energii ma wiele pozytywnych stron – można oszczędzić pieniądze i równocześnie pomóc środowisku. Produkowanie energii wymaga korzystania z cennych źródeł naturalnych, np. węgla, ropy lub gazu. Dlatego też rozsądne używanie energii pomaga nam zachować te źródła, aby wystarczyły dłużej na przyszłość.

Dość szerokim polem do oszczędności na wielką skalę mogą być zakupy gazu, a ściślej ich scentralizowanie. Niedawno spółki chemiczne informowały inwestorów giełdowych o podpisaniu umów na dostawę tego paliwa z PGNiG-iem. Cztery główne zakłady Grupy kupują ponad 2,3 mld m sześć. gazu rocznie. Po zbudowaniu bloku gazowego w Puławach będzie to o miliard kubików gazu rocznie więcej. Dla porównania, cały nasz kraj w 2012 r. zużył 14,9 mld m sześć. gazu ([http://www.wnp.pl/drukuj/-8235\\_1.html](http://www.wnp.pl/drukuj/-8235_1.html)).

W przypadku zakładów chemicznych wydatki na gaz są naturalnie najpoważniejszą częścią kosztów. Na przykład dla ZA Puławy szacunkowa wartość umowy z PGNiG-iem w 2013 r. wynosi 1,22 mld zł netto. Nic dziwnego, że każda złotówka mniej czy więcej za 1000 m sześć. w Grapie ma duże znaczenie. W skali roku to

oszczędności lub wzrost wydatków o kwotę 2,3 mln zł! Chemia jest dziś zdana na PGNiG ([http://www.wnp.pl/drukuj/-8235\\_1.html](http://www.wnp.pl/drukuj/-8235_1.html)).

Zmienić tę sytuację będzie mogło dopiero otwarcie nowych interkonektorów gazowych i uruchomienie terminala gazowego w Świnoujściu. Wspólna polityka gazowa – w skali naszego regionu Europy i kraju, a nie branży – może wymagać podjęcia kluczowej decyzji inwestycyjnej. Wciąż bowiem spekuluje się o budowie połączenia między systemem gazowym Niemiec a Policami. Prócz wymiaru biznesowego, takie rozstrzygnięcie miałyby też naturalnie ogromne znaczenie polityczne.

### 3. Organizacja

Spółka od dłuższego czasu konsekwentnie realizuje strategię, do której głównych celów zaliczyć można:

- wprowadzenie Grupy Azoty S.A. do podstawowego indeksu na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie,
- zapewnienie akcjonariuszom jednej z najwyższych w branży stóp zwrotu z kapitału,
- utrzymanie pozycji jednego z trzech największych producentów nawozów w Europie.

Przedsiębiorstwo opisuje swoją działalność jako opierającą się na zasadach zrównoważonego rozwoju, czyli na dobrej komunikacji i odpowiedzialnemu traktowaniu klientów, pracowników, partnerów biznesowych, społeczności lokalnych. Relacje budowane są w oparciu o zaufanie oraz na zasadzie partnerstwa.

Zintegrowane podejście do aspektów społecznych, środowiskowych i ekonomicznych ma na celu wykształcenie kultury prowadzenia biznesu w sposób odpowiedzialny. Grupa Azoty jest aktywnym uczestnikiem systemu społecznego. Spółki wchodzące w skład Grupy Azoty podejmują działania, które pozytywnie wpływają na rozwój społeczny i gospodarczy (<http://grupaazoty.com/pl/rozwoj/strategia>).

Strategiczne podejście do zrównoważonego rozwoju jest odzwierciedleniem zintegrowanego podejścia do działań podejmowanych w zakresie efektywności ekonomicznej, odpowiedzialności względem pracowników i środowiska oraz relacji z otoczeniem (<http://grupaazoty.com/pl/rozwoj/strategia>).

Głównymi celami strategicznymi Azotów Tarnów w obszarze „dialog i budowanie relacji” są (<http://grupaazoty.com/pl/rozwoj/dialog>):

- wspieranie rozwoju lokalnej społeczności,
- przyjęcie formuły dialogu z każdą z kluczowych grup interesariuszy,
- budowa skutecznej komunikacji dotyczącej obszaru zrównoważonego rozwoju,
- budowa etycznej kultury Grupy Azoty.

Jak spółka sama pisze, jednostki wchodzące w skład Grupy Azoty w znacznym stopniu przyczyniają się do rozwoju regionów, w których są zlokalizowane. Zaangażowanie w rozwój społeczności lokalnych przejawia się we wspieraniu projektów naukowych, gospodarczych, sportowych i kulturalnych. Zaangażowanie w rozwój społeczności lokalnej jest efektem dotychczasowych dobrych praktyk oraz strategicznego podejścia (<http://grupaazoty.com/pl/rozwoj/dialog>).

Duży nacisk w firmie kładzie się też na rozwiązania zmierzające do poprawy komunikacji wewnętrznej. *Wdrożenie jednolitego systemu pozwala zintegrować działania w kluczowych obszarach funkcjonowania firmy, jak zakupy, sprzedaż, logistyka, magazyny oraz administracja skutkują ograniczeniem czasowym, a więc kosztami pracy na realizację zadań, optymalizuje przepływ informacji pozwalających szybciej reagować na zmieniające się warunki otoczenia itp.* – uważa Dyrektor Finansowy. Działania takie, szczególnie w okresie dekonstrukcji, pozwalają, w opinii pracodawców, optymalnie wykorzystywać potencjał pracowników, wzmacniając jednocześnie ich identyfikację z miejscem pracy. Pozwalają one w pełni kontrolować planowanie i jego wpływ na realizację procesów produkcyjnych, a tym samym zwiększać produktywność i obniżać koszty.

Azoty Tarnów dość dużo uwagi poświęcają swoim pracownikom. Zgodnie z informacjami, jakie można znaleźć na stronie internetowej, to właśnie pracownicy wraz ze swoimi kompetencjami, zaangażowaniem i wiedzą są najważniejszym kapitałem Grupy Azoty. Dlatego jednym z podstawowych priorytetów Grupy realizowanych w obszarze „miejsce pracy” jest zapewnienie im bezpiecznego i godnego miejsca pracy (<http://grupaazoty.com/pl/rozwoj/miejsce>).

Jako cele strategiczne Grupy Azoty w obszarze „miejsce pracy” wyróżnić można:

- poprawę satysfakcji pracowników,
- poprawę poziomu bezpieczeństwa i zdrowia pracowników,
- inicjowanie działań w zakresie rozwoju swoich pracowników.

Rozwiązania te mają najwyższy możliwy wpływ na zachowanie wysokiego morale i motywacji pracowników. Jak uważa Dyrektor Finansowy – *wdrożenie systemu motywacyjnego polegać ma na realizacji poszczególnych zadań ściśle powiązanych ze strategią firmy (realizowana w oparciu o zasady BSC, VBM itp.). Korzyści realizowane poprzez wdrożenie takiego systemu oznaczają zwiększenie efektywności pracy (skutkujące zmniejszeniem jednostkowych kosztów zmiennych), ukierunkowania na zadania eliminujące zadanie poboczne bądź niepotrzebne. Konstrukcja systemu motywacyjnego powinna być ściśle powiązana z możliwościami realizacji częściowych wyników, wyników przede wszystkim mierzalnych, pozwalających określać stopień realizacji planów itp. Wdrożenie odpowiedniego systemu motywacyjnego powinno wiązać się z określeniem odpowiednich nagród motywacyjnych nieprzekraczających jednak wartości/korzyści, jakie spółka może osiągnąć w wymiarze danej komórki bądź całej spółki z tytułu realizacji wspomnianych działań, którymi system motywacyjny jest powiązany (Wywiad z Dyrektorem Finansowym Januszem Podsiadło..., 2012).*

Nie od dziś wiadomo, że złe traktowanie pracowników ma negatywne skutki. Przejawiają się one jako wzmożony stres, syndrom wypalenia zawodowego i spadek poczucia bezpieczeństwa, zmniejszenie zadowolenia z pracy i kryzys zaufania. W dalszej kolejności można zauważyć większą rotację, mniejszą gotowość do niesienia pomocy współpracownikom i słabsze wyniki indywidualne, co przekłada się na spadek wyników firmy. *Dlatego zawsze należy pracownikom przedstawiać jasne zasady motywacyjne, uzależnione od mierzalnych i możliwych do zrealizowania zadań, w myśl zasady bardziej optymalizujesz działania (a więc oszczędzasz), więcej zarabiasz jako jednostka (zarabiasz w postaci wynagrodzenia oraz około wynagrodzenia nagrody, jak np. szkolenia powiązany (Wywiad z Dyrektorem Finansowym Januszem Podsiadło..., 2012).*

Należy jednak unikać sytuacji, kiedy osoby najlepiej przeszkolone, wykształcone i najzdolniejsze odchodzą z firmy. Dlatego należy zwrócić szczególną uwagę

na najzdolniejszych pracowników. Powinno zapewnić się im wsparcie, odpowiednią motywację i przekonać do pozostania.

Kapitał ludzki jest najważniejszym zasobem Grupy Azoty, dlatego działania, które spółka podejmuje na rzecz wspierania rozwoju pracowników są nieustannie udoskonalane oraz poszerzane. Wszystkie procesy zachodzące w spółkach są zależne od ludzi, dlatego to czynnik ludzki odgrywa główną rolę w zapewnieniu bezpieczeństwa. W celu zapewnienia najwyższych standardów pracownicy przechodzą obowiązkowe szkolenia i regularnie przystępują do egzaminów, które weryfikują ich wiedzę w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Spółki stosują różne rozwiązania, mające na celu zapewnienie bezpieczeństwa na najwyższym poziomie, w szczególności są to systemy zarządzania oraz wewnętrzne rodzaje polityki. Grupa Azoty dba o rozwój kadr poprzez objęcie ich systemem szkoleń oraz wspieranie indywidualnego doskonalenia na uczelniach wyższych (<http://grupaazoty.com/pl/rozwoj/miejsce>).

Grupa Azoty rozwija się dynamicznie, a jej struktura ulega w ostatnim okresie fundamentalnym przeobrażeniom. W takim szybko zmieniającym się i rozwijającym konsorcjum pracownicy stoją przed wyzwaniem odnalezienia się w nowej sytuacji i podejmowania nowych wyzwań i odpowiedzialności. Grupa Azoty realizuje działania, które pomagają stworzyć pozytywną atmosferę i odpowiednio ukierunkować energię pracowników (<http://grupaazoty.com/pl/rozwoj/miejsce>).

## Podsumowanie

Każda firma znajduje się pod wpływem otoczenia, ponieważ działa na jego rzecz. Utrzymuje się ona dzięki otoczeniu, ponieważ tylko zaspokajanie odpowiednich potrzeb otoczenia stanowi rację bytu firmy i umożliwia jej przetrwanie. Aczkolwiek cele, które chce zrealizować przedsiębiorstwo są inne aniżeli cele innych firm, ponieważ każde z nich funkcjonuje w środowisku dla siebie nieprzyjaznym, konkurencyjnym. Wiele instytucji sprzyja jednak firmie, tworząc otoczenie przyjazne.

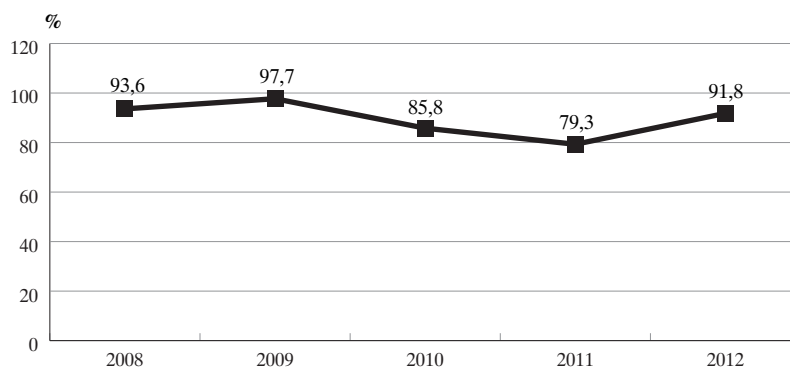
Dyrektor czy też menedżer firmy starają się za wszelką cenę minimalizować koszty funkcjonowania firmy, do których należą nie tylko koszty stałe, czyli wszelkiego rodzaju opłaty za użytkowanie linii

telefonicznych, energię elektryczną, sieć wodociągową i ścieki, lecz także wynajem powierzchni biurowej, reklamowej, ogłoszenia, utrzymanie serwisu internetowego oraz wszelkie opłaty zmienne. Do tego typu opłat można zaliczyć przede wszystkim wszelkie nieplanowane wydatki i przedsięwzięcia, które nie zostały wcześniej przewidziane w planie wydatków przedsiębiorstwa oraz jego budżecie, wyjazdy szkoleniowe i służbowe delegacje. Bardzo często zdarza się, że największą skalę kosztów stanowią koszty utrzymania mieszkań służbowych dla pracowników firmy, telefonów komórkowych, laptopów, samochodów służbowych. Mimo iż tego rodzaju opłaty są dosyć wysokie, firmy nie mają najmniejszego zamiaru z nich zrezygnować. Niejednokrotnie są to po prostu wydatki konieczne do prawidłowego funkcjonowania firmy.

Zapomnijmy o cięciach wydatków od ręki. Każde oszczędności powinny być zbalansowane i nie powinny narażać firmy na utratę zaufanych i wyszkolonych pracowników ani zasobów, którymi przedsiębiorstwo dysponuje. Obecnie, kiedy znajdujemy się w recesji, dokonywanie jakichkolwiek zmian w budżecie wymaga opracowania kompleksowego planu budżetowego na dłuższy okres. Dokonywanie zakupów sprzętu energooszczędnego może wydać się banałem, jednakże dzięki tym prostym zabiegom jesteśmy w stanie zaoszczędzić sporo pieniędzy.

Każda firma w okresie kryzysu dokonuje cięcia w portfelu, jednak oszczędności te nie powinny odbijać się na jakości oferowanych przez nas usług i produktów. Pamiętajmy też, że ogromną część majątku firmy stanowią jej pracownicy, dlatego stanowią najpoważniejszy kapitał. Postarajmy się znaleźć takie rozwiązania, które zapewnią naszym pracownikom optymalne warunki zatrudnienia bez ponoszenia przez nas niepotrzebnych kosztów. Poza tym, jak wiadomo stary pracownik identyfikuje się z firmą i jej celami. Dla takiego pracownika, jeśli tylko pracuje w odpowiednim zespole, firma staje się niemal drugim domem. Nie zawsze nowe jest lepsze, ale i nie w każdym przypadku trzeba kurczowo starać się trzymać starego. Dotyczy to pracowników, którzy pracują poniżej ustalonej normy wydajności. Ekonomia w firmie jest bardzo ważnym elementem – umożliwi nam bowiem stabilne jej funkcjonowanie, ale także pozwala na jej rozwój w przyszłości.

Rysunek 5. Stosunek kosztów do przychodów dla Azotów Tarnów w latach 2008–2012



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółki.

W każdej firmie istnieją zazwyczaj znaczne możliwości redukcji kosztów. Poprzez świadomą kontrolę kosztów można z tych możliwości skorzystać, aby zmniejszyć koszty stałe i zmienne, co w efekcie końcowym pozwoli zwiększyć konkurencyjność firmy. Kadra kierownicza musi stale pracować, aby ze wzrostem produkcji dokonywać ulepszeń, starając się w ten sposób obniżyć koszty we wszystkich wydziałach przedsiębiorstwa. Sama kadra kierownicza powinna posiadać odpowiednie wykształcenie, dzięki czemu może racjonalnie podejmować decyzje.

Biznesem w branży chemicznej rządzi ekonomia skali. Spółki realizują relatywnie większe zyski, jeśli się rozwijają czy to w sposób organiczny, czy poprzez fuzje i przejęcia. Zgodnie z szacunkami zarządu Grupy Azoty, połączenie z Puławami powinno dać około 100 mln zł w postaci efektów synergii, a to głównie w pierwszym roku po zakończeniu przejęcia oraz wygenerować oszczędności inwestycyjne w wielkości 200 mln zł. Na poziomie prowadzenia biznesu efekty synergii już są widoczne. Centralizacji uległo zarządzanie wspólnymi obszarami, obrót nawozami, zakup surowców strategicznych, gazu ziemnego czy też organizacja usług logistycznych na potrzeby prowadzenia działalności (<http://investio.pl/blog/grupa-azoty-analiza-finansowa-z-fuzja-w-tle/>).

Przedsiębiorstwu już w ostatnich latach udało się znacząco ograniczyć koszty, co jednak trochę zostało zaprzepaszczone w roku 2012, kiedy udział kosztów w przychodach ze sprzedaży wzrósł w niecałych 80% rok wcześniej do niemal 92%, mimo wszystko wynik z roku 2012 jest niższy od

wyników z początkowych okresów analizy, kiedy to udział kosztów w przychodach kształtował się pomiędzy 93 a 98%.

Znaczący wzrost skali działalności powinien odbić się na niższych kosztach jednostkowych produkcji. Wyniki grupy w kolejnych okresach z pewnością uzależnione będą od światowego popytu na chemię, ale przede wszystkim od oczekiwanego ożywienia gospodarczego w Unii Europejskiej oraz jego skali.

Podsumowując wcześniejsze rozważania, można stwierdzić, że Azoty Tarnów w ostatnich latach dość mocno pracowały nad osiąganą rentownością oraz udało im się nieco ograniczyć koszty działalności, dzięki czemu ich konkurencyjna pozycja na rynku z pewnością została zachowana.

Dalsze kroki związane z przejęciami, jakie przedsiębiorstwo chce podejmować, na pewno pozwolą mu zwiększyć efektywność kosztową poprzez wykorzystanie efektów skali działalności. Dzięki tym działaniom nie tylko ograniczy ono koszty działalności, lecz także będzie mogło znacząco zwiększyć przychody, a tym samym udziały rynkowe, jakie obecnie osiąga. Wzrost przychodów będzie możliwy chociażby poprzez niewielkie obniżki cen, czyli poprzez konsumpcję części wygenerowanych oszczędności kosztowych.

#### Przypisy

- <sup>1</sup> Wśród przedstawicieli szkoły zasobowej wymienić można: J.B. Barney'a, R.M. Granta, G. Hamela, M.A. Peterafa, T.J. Petersa, C.K. Prahalada, R.H. Watermana Jr., B. Wernerfelta. Por. Haffer (2003, s. 28–74).

<sup>2</sup> Architektura przedsiębiorstwa to sieć relatywnych kontraktów wewnątrz i wokół firmy (architektura wewnętrzna i zewnętrzna), pewien model funkcjonowania organizacji. Por. Pierścionek (2006, s. 231–238).

## Bibliografia

Gierszewska, G. (2003). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.

Haffer, R. (2003). *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

Marchesney, M. (1999). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: Poltex.

Oblój, K. (2001). *Strategia organizacji W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.

Penc, J. (1995). *Strategie zarządzania*. Warszawa: AW Placet.

Pierścionek, Z. (2006). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.

Pierścionek, Z. (1996). *Strategie rozwoju firmy*. Warszawa: PWN.

Porter, M.E. (1992). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: PWE.

Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne: tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.

Rybak, M. (2003). Budowanie potencjału konkurencyjności. W: M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw*. Warszawa: Poltext.

Sprawozdanie Zarządu z działalności Zakładów Azotowych w Tarnowie-Mościcach S.A. za okres 12 miesięcy kończących się 31 grudnia 2012 roku.

Strategor (1995). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: PWE.

Sulimowska-Formowicz, M. (2002). Kompetencje przedsiębiorstwa a przewaga konkurencyjna. W: E. Najlepszy (red.), *Strategie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Implikacje dla Polski*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

Vollmuth, H.J. (1995). *Controlling. Analizy operacyjne. Analizy strategiczne*. Warszawa: AW Placet.

Wywiad z Dyrektorem Finansowym Januszem Podsiadło, Tarnów, 2012.

## Źródła internetowe

*Co to jest outsourcing?* (2011). Pobrano z: <http://www.Fidelis Corp>.

*Co to jest strategia firmy?* (2011). Pobrano z: <http://www.co to jest info.pl>.

*Encyklopedia, 2009, Co To Jest, [online] r.* (2009). Pobrano z: [http://www.cotojest.info/strategia\\_firmy\\_130.html](http://www.cotojest.info/strategia_firmy_130.html) (20.04.2009).

<http://grupaazoty.com/pl/rozwoj/dialog>.

<http://grupaazoty.com/pl/rozwoj/miejsce>.

<http://grupaazoty.com/pl/rozwoj/strategia>.

<http://investio.pl/blog/grupa-azoty-analiza-finansowa-z-fuzja-w-tle/>.

[http://www.wnp.pl/drukuj/-8235\\_1.html](http://www.wnp.pl/drukuj/-8235_1.html).

*Oszczędzanie w firmie* (2011). Pobrano z: <http://www.palpp.com>.

*Rodzaje strategii działania* (2011). Pobrano z: <http://www.Wybrancy.com>.

*Substytucja* (2011). Pobrano z: <http://www.Wikipedia>.

*Więżniowie na rynku pracy* (2011). Pobrano z: <http://www.Bezrobocie.org.pl>.

*Zasady budowy struktur organizacyjnych* (2011). Pobrano z: <http://www.twoja-firma.pl>.