



**Paradygmaty
i instrumenty
kreowania
wartości
przedsiębiorstwa**

pod redakcją

A. Nataszy Duraj i Marzeny Papiernik-Wojdery



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Paradygmaty

i instrumenty

kreowania

wartości

przedsiębiorstwa

*Wielce Szanownemu Panu
Prof. zw. dr hab. Janowi Durajowi
z okazji jubileuszu 70-lecia urodzin*

Autorzy

Łódź, czerwiec 2013 r.

Paradygmaty

i instrumenty

kreowania

wartości

przedsiębiorstwa

pod redakcją
A. Nataszy Duraj
i Marzeny Papiernik-Wojdery



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2013

A. Natasza Duraj, Marzena Papiernik-Wojdera – Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Uniwersytet Łódzki, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41

RECENZENT

Ryszard Borowiecki

SKŁAD KOMPUTEROWY

Monika Wolska

PROJEKT OKŁADKI

Barbara Grzejszczak

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06202.13.0.I

ISBN (wersja drukowana) 978-83-7525-867-7

ISBN (ebook) 978-83-7969-257-6



Prof. zw. dr hab. Jan Duraj

SYLWETKA

PROF. ZW. DR HAB. JANA DURAJA

KIEROWNIKA KATEDRY ANALIZY I STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA UNIwersYTETU ŁÓDZKIEGO

Verba docent, exempla trahunt.

Profesor Jan Duraj urodził się 29 maja 1943 r. w Zamościu. Z Wydziałem Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego jest związany od 1963 r., tj. od rozpoczęcia studiów, które ukończył w 1967 r. uzyskując tytuł magistra ekonomii.

W 1967 r. Jubilat podjął pracę na stanowisku asystenta w Instytucie Organizacji i Zarządzania na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym UŁ. W 1973 r. obronił rozprawę doktorską pt. *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania efektywnego funkcjonowania kombinatów w przemyśle skórzano-obuwniczym w Polsce*, przygotowaną pod kierunkiem naukowym prof. zw. dr. hab. Jerzego Kortana. W latach 1973–1982 pracował w Instytucie Organizacji i Zarządzania na stanowisku adiunkta.

W 1982 r., na podstawie rozprawy habilitacyjnej pt. *Mierniki oceny a efektywność działania przedsiębiorstw łączonych*, Profesor Jan Duraj uzyskał stopień naukowy doktora habilitowanego. W latach 1983–1990 był zatrudniony na stanowisku docenta w Instytucie Ekonomiki Przedsiębiorstw UŁ. W latach 1987–1992 kierował Samodzielnym Zakładem Analizy Ekonomicznej Instytutu Ekonomiki Przedsiębiorstw UŁ, zaś w okresie 1992–1995 był kierownikiem Zakładu Analizy i Diagnostyki Ekonomicznej UŁ. W 1990 r. Jubilat został profesorem nadzwyczajnym Uniwersytetu Łódzkiego, zaś w 1994 r. otrzymał z rąk Prezydenta RP tytuł profesora nauk ekonomicznych.

Od 1995 r. Profesor Jan Duraj pełni funkcję kierownika Katedry Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym UŁ.

W początkowym okresie aktywności badawczej zainteresowania naukowe Profesora Jana Duraj koncentrowały się wokół zagadnień ekonomiki i organizacji produkcji przemysłowej, problemów pomiaru i oceny działalności produkcyjnej jednostek gospodarczych, ze szczególnym odniesieniem do przedsiębiorstw przemysłu lekkiego. Z czasem zainteresowania te objęły szerokie spektrum zagadnień zarządzania przedsiębiorstwem, tj.: analizę ekonomiczną przedsiębiorstwa, procesy transformacji własnościowej przedsiębiorstw, funkcjono-

wanie przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym, controlling, zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, a także działalność przedsiębiorstw ekonomii społecznej.

W latach 80. XX w. zainteresowania naukowo-badawcze Profesora Jana Duraja koncentrowały się w głównej mierze na zagadnieniach analizy ekonomicznej jednostek gospodarczych i ich oceny z perspektywy efektywności, uwzględniającej zarówno rzeczowy, jak i finansowy wymiar działań przedsiębiorstwa. Dotyczyły one zasad, metod i narzędzi analizy ekonomicznej, postrzeganej jako instrument poprawy wyników przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach reformy gospodarczej.

Na przełomie lat 80. i 90. XX w. Profesor Jan Duraj należał do grona naukowców, którzy jako pierwsi podjęli wyzwanie wypełnienia luki w polskiej literaturze ekonomicznej, a równocześnie sprostania potrzebom praktyki gospodarczej w obszarze tworzenia, doskonalenia i wykorzystania wiedzy na temat koncepcji, narzędzi i metod niezbędnych dla skutecznego i efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej. Zainteresowania Profesora Jana Duraja skupiały się wówczas na problemach analizy decyzyjnej przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej, przejawiającej się w tworzeniu i rozwoju rynku kapitałowego oraz konkurencji. Jubilat był także inicjatorem i organizatorem pierwszej konferencji naukowej, poświęconej zastosowaniu analizy ekonomicznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem (Zakopane 1993 r.).

Profesor Jan Duraj dostrzega i podkreśla potrzebę nieustannego wzbogacania i rozwijania wiedzy o przedsiębiorstwie i jego funkcjonowaniu w złożonym i turbulentnym otoczeniu, czego przejawem są zarówno treści zawarte w publikacjach, jak również organizowane cyklicznie konferencje poświęcone powyższej tematyce.

Jubilat był organizatorem i kierownikiem naukowym ponad 20 ogólnokrajowych i międzynarodowych konferencji, których problematyka skupiała się wokół:

- analizy ekonomicznej,
- funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym,
- controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- zarządzania wartością przedsiębiorstwa.

Na konferencjach tych prezentowany i dyskutowany był dorobek głównych ekonomicznych ośrodków naukowych w Polsce, a także przedstawiciele nauk ekonomicznych z Universidad de Murcia (Hiszpania), Ecole de Management de Marseille (Francja), Universidad de Valencia (Hiszpania), Universität Rostock (Niemcy), École Supérieure à Marseille (Francja), University of Stirling (Wielka Brytania).

Uczestnicząc w pracach Katedry Socjologii Polityki i Moralności UŁ, posiadającej umowę o bezpośredniej współpracy z Peking University (Chiny), Jubilat od 1993 r. rozwija współpracę naukową z powyższym uniwersytetem. Jej efekty są prezentowane na międzynarodowych konferencjach naukowych, jak

również przyjmują postać publikacji w formie monografii i prac zbiorowych. Rezultaty polskich i chińskich badań nad socjologicznymi oraz ekonomicznymi uwarunkowaniami funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP zawiera opracowanie pod redakcją naukową Danuty Walczak-Duraj i Jana Duraja pt. *Development of SME in Poland and China. Multidimensional Research Studis* (2006).

Współpraca naukowa oraz konferencje organizowane przez Jubilata stanowią ważny przyczynek do rozwoju teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem w ewoluującym otoczeniu, nieustannie generującym nowe wyzwania i problemy wymagające poszukiwania oraz implementacji skutecznych i racjonalnych rozwiązań. Jednym z zagadnień, do których Jubilat przykłada dużą wagę i koncentruje swoje zainteresowania badawcze od szeregu lat, jest ekonomia społeczna. Profesor Jan Duraj podkreśla, iż w zarządzaniu zorientowanym na maksymalizację wartości istnieje konieczność kompleksowego kształtowania, realizacji i kontroli różnorodnych czynników, mechanizmów i obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań szerokiego grona interesariuszy. Jubilat propaguje implementację nowoczesnych i kompleksowych metod i koncepcji zarządzania, które winny sprostać wyzwaniom zarówno ekonomicznym, jak i społecznym, bowiem „*świat dla zysku* oraz *świat nie dla zysku* powinny wspierać się i rozwijać dla maksymalizacji łącznej, całkowitej wartości kapitału przedsiębiorstwa i kapitału społecznego”.

Dorobek naukowy Jubilata obejmuje ponad 170 opublikowanych pozycji, a także liczne opracowania w postaci recenzji, ekspertyz i opinii. Profesor Jan Duraj jest autorem i współautorem 16 monografii i podręczników akademickich, 81 rozdziałów w monografiach i podręcznikach, 49 opublikowanych artykułów oraz redaktorem naukowym 27 prac zbiorowych.

Jubilat był kierownikiem i realizatorem wielu projektów badawczych, tj.: grantu promotorskiego Ministra Nauki i Informatyzacji (2005–2007), dwóch grantów Ministra Edukacji Narodowej (1983, 1990) oraz kilkunastu grantów Rektora UŁ (1996–2009).

Profesor Jan Duraj był wielokrotnie profesorem wizytującym w zagranicznych ośrodkach naukowych: Université Lyon II, Francja (1984), Helsinki School of Economy, Finlandia (1987), Economic University in Budapeszt, Węgry (1988), Florida State University, USA (1992), Pittsburgh University, USA (1993), Universidad de Murcia, Murcia, Hiszpania (1993), École Supérieur á Marseille, Francja (1994), Universidad de Valencia, Valencia, Hiszpania (1994), Peking University, Beijing, Chiny (1997, 1999, 2002, 2005, 2010).

Zdobyte doświadczenia Jubilat wykorzystuje w działalności naukowej, jak również w pracy dydaktycznej. Należy podkreślić znaczący wkład Profesora Jana Duraja w kształcenie kadr naukowych. Wypromował On 14 doktorów, był recenzentem 33 prac doktorskich, przygotował 21 recenzji wydawniczych prac

habilitacyjnych oraz recenzji dorobku naukowego w przewodzie habilitacyjnym, opiniował dorobek naukowy 12 osób ubiegających się o nadanie tytułu naukowego profesora.

Profesor Jan Duraj jest także wychowawcą wielu pokoleń studentów – wypromował ponad 400 magistrów, 140 licencjatów, był promotorem kilkudziesięciu prac na studiach podyplomowych. Jubilat prowadzi zróżnicowane i atrakcyjne merytorycznie zajęcia dydaktyczne z takich przedmiotów jak: analiza i diagnostyka ekonomiczna, ekonomika przedsiębiorstwa, finanse przedsiębiorstw, strategię rozwoju spółek kapitałowych, inwestycje w papiery wartościowe, metody oceny projektów gospodarczych, planowanie i kontrola działalności i rozwoju przedsiębiorstwa, marketing, przedsiębiorczość i konkurencyjność przedsiębiorstw, zarządzanie wartością przedsiębiorstwa i inne.

Na podkreślenie zasługuje wieloletni, pełen oddania i zaangażowania, wkład Profesora Jana Duraja w kreowanie pozycji i prestiżu Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ. Jubilat jest współzałożycielem i wiceprezesem Stowarzyszenia Absolwentów Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego (od 1988 r. do chwili obecnej), przewodniczącym V Wydziałowej Komisji ds. Przewodów Doktorskich Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ w zakresie ekonomii stosowanej i informatyki ekonomicznej (od 2001 r. do chwili obecnej), członkiem Wydziałowej Komisji Budżetowej UŁ (od 2008 r. do chwili obecnej). W latach 1986–1992 pełnił On funkcję prodziekana Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego, był kierownikiem Zawodowych Studiów Zaocznych (1983–1990), kierownikiem Podyplomowego Studium Kierowania Przedsiębiorstwem w Warunkach Reformy Gospodarczej (1983–1987), kierownikiem Podyplomowego Studium Strategii Zarządzania Spółkami Kapitałowymi (1998–2004).

Działalność naukowa i dydaktyczna Jubilata jest związana w głównej mierze z Uniwersytetem Łódzkim, aczkolwiek podczas kilkudziesięcioletniej pracy zawodowej w UŁ pełnił On wiele zaszczytnych funkcji i zajmował odpowiedzialne stanowiska poza macierzystą *Alma Mater*. Jubilat jest założycielem Wyższej Szkoły im. Pawła Włodkowica w Płocku, w której w latach 1993–94 był Rektorem, piastował stanowisko sekretarza Rady Naukowej w Zarządzie OŁ TNOiK (1983–1986), był przewodniczącym Sekcji Ekonomii w KBN (2002), członkiem zespołu recenzentów opiniujących projekty badawcze w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego (od 2000 do 2011) oraz członkiem Zespołu Ekspertów Narodowego Centrum Nauki w dziale Nauk Humanistycznych, Społecznych i o Sztuce (2012). Od 1987 r. jest członkiem Łódzkiego Towarzystwa Naukowego.

Jubilat aktywnie działał w sferze praktyki gospodarczej, był członkiem Rady Nadzorczej Łódzkiego Regionalnego Parku Naukowo-Technologicznego Technopark w Łodzi Sp. z o.o. (2007–2009) oraz prezesem Centrum Doradczo-Szkoleniowego CDS, Spółka z o.o. w Łodzi (1997–1999).

Za swoją długoletnią, pełną zaangażowania i pasji działalność naukową, dydaktyczną i organizacyjną Profesor Jan Duraj otrzymał liczne odznaczenia, nagrody i wyróżnienia: Złoty Krzyż Zasługi (1988), Krzyż Kawalerski (2003), Odznakę Za Zasługi dla Miasta Łodzi (2009). Senat Uniwersytetu Łódzkiego przyznał Jubilatowi Złotą Odznakę UŁ (1989) oraz Medal UŁ w Służbie Społeczeństwu i Nauce (1994). Otrzymał On również Srebrną Odznakę TNOiK (1970), Złotą Odznakę TNOiK (1976), ponadto jest laureatem Zespołowej Nagrody Ministra Edukacji Narodowej II stopnia za publikację „Funkcje i struktura przedsiębiorstw” pod red. J. Kortana (1977) oraz laureatem Indywidualnych Nagród Ministra Edukacji Narodowej za podręczniki: „Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa” (1994), „Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym” (1997), „Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa” (2001). Jubilat jest także laureatem Indywidualnej Nagrody Rektora UŁ I stopnia za podręcznik „Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa” (2001) oraz Zespołowej Nagrody Rektora UŁ III stopnia za monografię „Metody oceny projektów gospodarczych” (2007). W latach 1969–2009 Profesor Jan Duraj został kilkunastokrotnie uhonorowany Nagrodą Rektora UŁ za osiągnięcia dydaktyczno-wychowawcze.

Nakreślona powyżej sylwetka Jubilata ukazuje jedynie najważniejsze fakty z Jego niezwykle bogatego życiorysu naukowego. Należy podkreślić, iż oprócz tego, że jest On dociekliwym, wymagającym – głównie wobec siebie – niezwykle pracowitym i twórczym badaczem, z pasją podejmującym naukowe wyzwania, to przede wszystkim jest Człowiekiem o ogromnym uroku osobistym, niezwykle ciepłym, serdecznym i otwartym. Jest Mentorem dającym przykład współpracownikom, inspirującym w pracy zawodowej i służącym życzliwą radą oraz wsparciem w intelektualnych poszukiwaniach.

Opracowanie

*A. Natasza Duraj
Marzena Papiernik-Wojdera*

BIBIOGRAFIA PRAC
PROF. ZW. DR HAB. JANA DURAJA

1967–1982¹

1. J. Duraj, *Uwagi o potrzebie rekonstrukcji ekonomicznych mierników w przemyśle odzieżowym*, „Zeszyty Naukowe UŁ” 1968, nr 22.
2. J. Duraj, *Z problematyki koordynacji i koncentracji produkcji w przemyśle odzieżowym*, „Zeszyty Naukowe UŁ” 1970, nr 28.
3. J. Duraj, *Zagadnienie form i funkcjonowania kombinatów w przemyśle skórzano-obuwniczym*, TNOiK, Łódź 1970.
4. J. Duraj, J. Kortan, *Organizacyjno-ekonomiczniejsza podgotowka przedsiębiorstw do stworzenia kombinatów*, Instytut Planowania, z. 38, Warszawa 1971.
5. J. Duraj, *Analiza więzi produkcyjnych w kombinatach przemysłowych*, „Ekonomika i Organizacja Pracy” 1972, nr 6.
6. J. Duraj, *W sprawie oceny intensywności rozwoju produkcji*, „Gospodarka Planowa” 1972, nr 7.
7. J. Duraj, *Próba systematyzacji przesłanek tworzenia kombinatów przemysłowych*, „Zeszyty Naukowe UŁ” 1972, nr 36.
8. J. Duraj, *Formy funkcjonowania kombinatów przemysłowych*, „Przegląd Organizacji” 1972, nr 2.
9. J. Duraj, J. Kortan, *Ocena więzi kooperacyjnych w ramach kombinatów w przemyśle skórzano-obuwniczym*, [w:] *Funkcjonowanie dużych organizacji gospodarczych*, Łódź 1973.
10. J. Duraj, *Analiza systemowa jako metoda badania efektywności przedsiębiorstw złożonych*, TNOiK, Łódź 1975.
11. J. Duraj, *Systemanalytische Untersuchungen von Produktionsverflechtungen In Industriekombinaten*, [w:] *Socialistische Rationalisierung Hauptweg zur Intensivierung des Betrieblichen Reproduktionsprozesses*, Leipzig 1975.
12. J. Duraj, *Badanie ekonomicznej efektywności działań kombinatów mieszanych*, [w:] *Badanie nad strukturami organizacyjnymi*, PAN, Warszawa 1975.
13. J. Duraj, *Ekonomické otázky polského kožedolného prumyslu*, [w:] *Technicko-ekonomická príprava výroby v gromadne vyrobe spotrebniho zboží*, CSiTS, Brno 1976.
14. J. Duraj, *Ekonomiczno-organizacyjne przesłanki i konsekwencje przemian form organizacyjnych przedsiębiorstw przemysłu skózanego*, [w:] *Ewolucja form organizacyjnych przedsiębiorstw w przemyśle lekkim*, TNOiK, Łódź 1976.

¹ Prace opublikowane przed uzyskaniem stopnia doktora habilitowanego.

WPROWADZENIE

Prezentowana monografia zawiera rezultaty prac naukowych poświęconych paradygmatom i instrumentom kreowania wartości przedsiębiorstwa. Są one efektem interdyscyplinarnych rozważań teoretycznych i badań praktycznych prowadzonych w różnych ośrodkach akademickich. Głównym ich spoiwem są problemy poszukiwania, tworzenia i wykorzystywania różnych instrumentów i mechanizmów kreowania wartości przedsiębiorstwa z uwzględnieniem odmiennych koncepcji i rozwiązań metodycznych.

Monografia składa się z 18 opracowań, które dotyczą zarówno kwestii generalnych, jak i prezentują wyniki badań odnoszących się do węższych i szczegółowych zagadnień, które potwierdzają rosnącą wagę i znaczenie tworzenia trwałych warunków wzrostu i utrzymania wartości przedsiębiorstwa.

Halina Buk, w artykule zatytułowanym: *Systematyka i analiza całkowitych dochodów ustalanych według MSSF*, podnosi bardzo ważny problem zawartości merytorycznej sprawozdania z całkowitych dochodów, będącego jednym z elementów rocznego sprawozdania finansowego. Autorka podkreśla, że Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej w wersji obowiązującej, wprowadzając m. in. takie kategorie wynikowe, jak: dochody, przychody, koszty, umożliwiają szersze spojrzenie na korzyści ekonomiczne przedsiębiorstwa. Sprawozdanie to różni się znacząco od rachunku zysków i strat, który jest tylko jednym z elementów sprawozdania z całkowitych dochodów. Istotnym walorem informacyjno – decyzyjnym sprawozdania z całkowitych dochodów jest także możliwość poznania wielkości łącznych dochodów wygenerowanych przez przedsiębiorstwo w okresie sprawozdawczym.

Marcin Gołębski i Henryk Sobolewski, w opracowaniu zatytułowanym: *Metody mierzenia efektów realizacji funkcji personalnej we współczesnych przedsiębiorstwach*, wskazują że ta kluczowa funkcja przedsiębiorstwa przechodzi radykalne zmiany strukturalne i organizacyjne. W procesach przekształceń treści, form i instrumentów wypełniania funkcji przez działy personalne występują jednak liczne i różnorodne bariery. Jedną z nich są wewnętrzne przeszkody komunikacyjne. Ich ograniczenie wymaga m. in. parametryzacji funkcji perso-

nalnej oraz wzrostu znaczenia mierzenia efektów realizacji procesów kadrowych w zarządzaniu funkcją personalną we współczesnych przedsiębiorstwach.

Magdalena Jerzemowska, w opracowaniu na temat: *Indyjskie regulacje nadzoru korporacyjnego*, wskazuje na przeobrażenia w systemie nadzoru korporacyjnego w Indiach w kontekście dynamicznego wzrostu gospodarczego Indii i potrzeby podjęcia działań mających na celu liberalizację, dekoncentrację i sanację tej gospodarki. Autorka podkreśla, że mimo iż system prawny zbudowany na brytyjskim *common law*, w teorii zapewniał jeden z najwyższych na świecie poziomów ochrony inwestorów, to jednak akcjonariusze mniejszościowi i wierzyciele byli jej pozbawieni. M. Jerzemowska za główne problemy *corporate governance* w Indiach uznała dyscyplinowanie dominującego akcjonariusza, ochronę interesów wszystkich akcjonariuszy, a także poprawę funkcjonowania rady dyrektorów i relacji inwestorskich.

Przemysław Niewiadomski i Bogdan Nogalski, w artykule zatytułowanym: *Strategia dyferencjacji produktu jako determinanta wzrostu wartości zakładu wytwórczego*, podjęli próbę oceny dyferencjacji jakościowej produktu pod kątem jego wpływu na rentowność przejawiającą się wzrostem wartości badanego zakładu wytwórczego. Przyjętym celem opracowania towarzyszy założenie, iż: *Unikatowość oferty, będąca wynikiem udoskonalenia wartości użytkowej produktu, pozwala na uzyskiwanie wyższej od przeciętnej w sektorze stopy zysku, co w istotny sposób wpływa na wzrost wartości portfela produktowego, a tym samym wzrost wartości zakładu wytwórczego*. Opracowanie jest zatem próbą odpowiedzi na pytanie: czy implementowanie wyróżniających się produktów niszowych, dających ponadprzeciętne marże - ma wpływ na wartość przedsiębiorstwa i jaka jest skala tego wpływu.

Stanisław Nowosielski, w artykule zatytułowanym: *Controllingowa koncepcja zarządzania małym przedsiębiorstwem. Podstawy konstruowania*, wskazał na podstawowe przyczyny stosowania controllingu w małych przedsiębiorstwach oraz przedstawił metodykę konstruowania tej koncepcji dla tego rodzaju przedsiębiorstw. Akcentując konieczność odejścia od niedobrych praktyk zarządzania i wskazując na konieczność profesjonalizacji procesów informacyjno-decyzyjnych autor udziela odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób zbudować controlling, aby spełniał swe zadania, a jednocześnie aby jego eksploatacja nie przysparzała przedsiębiorstwu nadmiernych kosztów.

Piotr Bartkowiak, w opracowaniu zatytułowanym: *Wiedza w rozwoju produktu niszowego jako determinanta wartości przedsiębiorstwa*, podjął dyskusję nad koncepcjami oraz mechanizmami implikującymi zdolność organizacji do tworzenia nowej wartości dla różnych grup interesariuszy. Zwrócił uwagę, że obecnie menedżerowie wykorzystują zarówno model przedsiębiorstwa elastycznie dostosowującego się do ciągłych i nieprzewidywalnych zmian rynkowych, jak i model przedsiębiorstwa działającego w oparciu o wysokomarżowy produkt niszowy. Jego zdaniem, współczesne koncepcje i teorie zarządzania, eksponując

rolę wiedzy w skutecznym funkcjonowaniu organizacji, wyraźnie podkreślają dominującą perspektywę koniecznego holistycznego doskonalenia pracowników i organizacji dla wzrostu kompetencji i w konsekwencji wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Wyniki badań empirycznych zaprezentowane przez Tadeusza Dudycza w artykule zatytułowanym: *Działalność inwestycyjna spółek debiutujących na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, wskazują na relatywnie bardzo wysoką wartość przyrostu kapitału własnego w wyniku emisji akcji przez spółki debiutujące. Autora niepokoi jednak przeznaczenie tego kapitału. Jednostki te dużą część kapitału inwestują w lokatach krótkoterminowych i aktywach obrotowych. Zaś w okresie bessy w badanym okresie bardzo wyraźna była tendencja przeznaczania pozyskanego kapitału na inwestycje w rzeczowe aktywa trwałe.

Prezentowane przez Cezarego Kochalskiego i Piotra Ratajczaka wyniki badań naukowych w artykule na temat: *Długoterminowe stopy zwrotu z akcji spółek przeprowadzających pierwszą ofertę publiczną na polskim rynku giełdowym*, dotyczą kształtowania się długoterminowych stóp zwrotu z akcji spółek przeprowadzających pierwszą ofertę publiczną na polskim rynku giełdowym. Badania te nawiązują do teorii agencji i zmiernają do weryfikacji empirycznej hipotezy o występowaniu ujemnych średnich anormalnych długoterminowych stopach zwrotu z pierwszej oferty publicznej. Analizie poddano kształtowanie się kursu akcji oraz wartości prawa poboru i dywidendy. Ich badania wskazują na występowanie silnego zjawiska przewartościowania oferty w długim okresie i tym samym autorzy artykułu nie rekomendują inwestorom długoterminowego angażowania się w akcje spółek, które przeprowadziły pierwszą ofertę publiczną.

Paweł Kosiń, w artykule zatytułowanym: *Usieciowienie przedsiębiorstwa a rentowność kapitału własnego – dźwignia sieciowa*, tworząc pojęcie dźwigni sieciowej, związał je ze sposobem wykorzystania zasobów podmiotów zewnętrznych w ramach powiązań sieciowych. Jego zdaniem stosowanie dźwigni sieciowej polega na powiększeniu zakresu zasobów materialnych i niematerialnych wykorzystywanych w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, będących własnością partnerów sieciowych, przy rezygnacji z kontroli właścicielskiej nad tymi zasobami. Oddziaływanie dźwigni sieciowej przełamuje bariery rozwojowe właściwe wyizolowanym przedsiębiorstwom, zaś korzystne zmiany w działalności przedsiębiorstwa kumulują się w syntetycznym wskaźniku wartości kapitału własnego.

Helena Kościelniak i Małgorzata Łęgowik-Małolepsza, w opracowaniu na temat: *Bariery w zarządzaniu informacją w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego*, podkreślają, iż ograniczenie i likwidacja barier występujących w procesie zarządzania informacją są zdeterminowane rozwojem wiedzy w przedsiębiorstwie. Autorki artykułu podjęły próbę określenia kluczowych obszarów zakłóceń przepływu informacji w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego. Dla realizacji tego celu wykorzystywały m. in. badania nad intensywno-

nością wykorzystania maszyn i urządzeń oraz analizę porównawczą kosztów poniesionych na remont z kosztami poniesionymi na usuwanie skutków awarii.

Urszula Malinowska podkreśla, w artykule zatytułowanym: *Zarządzanie ryzykiem jako czynnik kreowania wartości przedsiębiorstwa*, że dążenie do maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy stanowi bardzo silną motywację do wypracowania ponadprzeciętnej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału. Przedsiębiorstwa zainteresowane osiągnięciem tego celu wybierają agresywne strategie zarządzania aktywami, które prowadzą do wzrostu rentowności, ale jednocześnie zwiększają ryzyko. Zdaniem U. Malinowskiej powinno dążyć się do przewartościowania koncepcji VBM, polegającego na nadaniu najwyższej rangi zarządzaniu ryzykiem. Wszelkie przeto działania, które menedżerowie zamierzają podjąć dla wzrostu wartości przedsiębiorstwa powinny być oceniane w kontekście uzyskania optymalnego poziomu ryzyka.

Dariusz Nowak za cel artykułu pt.: *Zabezpieczenie płynności finansowej w przedsiębiorstwie działającym na rynku b2b – studium przypadku*, przyjął przedstawienie działań przedsiębiorstwa zmierzających do poprawy sytuacji finansowej przy wykorzystaniu faktoringu oraz ukazanie barier rozwoju tej formy finansowania. Podkreśla on, że choć szczególnie istotnym kryterium doboru kooperantów jest okres kredytowania kredytem kupieckim, to jednak przedsiębiorstwa oferujące produkty i usługi z odroczonym terminem płatności nie mają satysfakcjonujących możliwości ściągnięcia wierzytelności od dłużników w ustalonym terminie. Autor opracowania uznaje faktoring za instrument usprawniający przepływy finansowe i zabezpieczający zachowanie płynności finansowej.

Włodzimierz Rudny w artykule pt.: *Wiedza i elastyczność menedżerska jako determinanty kreowania wartości*, przedstawia wyniki analizy teoretycznej nad analizą roli elastyczności decyzyjnej i wiedzy w tworzeniu wartości przez przedsiębiorstwo. Te dwie zmienne traktuje jako kluczowe determinanty procesu. Jego zdaniem kreowanie wartości rynkowej wymaga nie tylko utrzymania się przedsiębiorstwa na rynku przy osiągnięciu minimalnej rentowności, lecz także wzrostu zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju więzi zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które współtworzą kapitał relacyjny organizacji.

Adam Samborski, w artykule na temat: *Rating nadzoru korporacyjnego*, stawia pytanie: czy inwestorzy mogą uzyskać ponadprzeciętne stopy zwrotu z akcji, budując portfele inwestycyjne na bazie spółek praktykujących dobry nadzór korporacyjny? Podjętej próbie odpowiedzi na to pytanie towarzyszy założenie, iż *rating* reprezentuje jakość praktyk nadzoru korporacyjnego w konkretnych przedsiębiorstwach, co znajduje odzwierciedlenie w cenach akcji. Autor wskazuje, że w przedsiębiorstwach, w których ma już miejsce realizacja dobrych praktyk *governance*, zakres poprawy jakości nadzoru korporacyjnego pozostaje marginalny. Tym samym sytuacja taka nie przekłada się na znaczącą zmianę wyników przedsiębiorstw i ich wartość. Dodatkowych korzyści ze sto-

sowania dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego można przeto szukać – zdaniem A. Samborskiego – w tych jednostkach, w których poziom ochrony inwestorów jest słabszy a ryzyko wywłaszczenia akcjonariuszy mniejszościowych większe.

Wanda Skoczylas i Andrzej Niemiec, w artykule pt.: *Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne w świetle badań nad pomiarem dokonań*, zaprezentowali wyniki badań empirycznych nad realizacją strategii zrównoważonego rozwoju przez polskie przedsiębiorstwa. Zawarte w opracowaniu wyniki przeprowadzonych przez nich badań ankietowych dotyczą diagnozy pomiaru dokonań w przedsiębiorstwach polskich. Autorzy artykułu wykazali, że wiele przedsiębiorstw obok tradycyjnie wyodrębnianych płaszczyzn oceny mierzy cele w dwóch dodatkowych płaszczyznach, tj. w płaszczyźnie ekologicznej oraz płaszczyźnie społecznej. Zdaniem autorów takie podejście może być źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz umocnienia pozycji marki na rynku. Skuteczne wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju wymaga jednak jej przełożenia na skonkretyzowane cele i mierniki oceny.

W artykule Dariusza Zarzeckiego i Michała Tomasza Wiernika, zatytułowanym: *Wpływ gazu łupkowego na światowy rynek energii*, znalazły się obszernie i inspirujące analizy skutków wydobycia gazu łupkowego w USA na wybrane rynki energii. Autorzy przedstawili konsekwencje amerykańskiej rewolucji łupkowej oraz implikacje ekonomiczne, polityczne, ekologiczne, eksponując problemy bezpieczeństwa energetycznego. Opisać rozpoznane światowe potencjalne zasoby gazu łupkowego oraz scharakteryzowali metody ich wydobycia.

Maciej Stradomski, Dariusz Zawadka, w artykule zatytułowanym: *Rodzinne fundusze podwyższonego ryzyka – family venture capital*, wskazali i opisali najważniejsze cechy wyróżniające je od pozostałych funduszy podwyższonego ryzyka oraz ukazali wyniki analiz wpływu struktury kapitałodawców na funkcjonowanie funduszu podwyższonego ryzyka. Autorzy podkreślają, że zgodnie ze strategią rozwoju powstanie FVC jest naturalnym procesem kontynuacji działalności biznesowej przez rodzinę. Natomiast w koncepcji strategii dywersyfikacji FVC powstają równoległe z prowadzeniem biznesu pierwotnego i stanowią formę dywersyfikacji działalności przez rodzinę. Wykazali oni, że właściciele firm rodzinnych, w efekcie sprzedaży swojej działalności, relatywnie rzadko angażują się całkowicie w prowadzenie działalności w branżach, w których funkcjonował biznes pierwotny.

Zdaniem Artura Sajnoğa, wyrażonym w artykule pt. *Wokół metod badania rentowności kapitału własnego przedsiębiorstwa*, rentowność kapitału własnego stanowi zasadniczy problem strategii finansowej przedsiębiorstwa. Jej wzrost i utrwalenie jest bowiem jednym z głównych motywów działania, zorientowanych na dostarczenie właścicielom określonych korzyści majątkowych i korzyści korporacyjnych. Mogą być one realniejsze w warunkach osiągania przez przedsiębiorstwo dużego potencjału aprecjacji wartości przedsiębiorstwa.

A. Sajnóg za zasadniczy cel opracowania uznał przedstawienie różnorodności podejść i metod oceny rentowności kapitału własnego przedsiębiorstw oraz wyników badań empirycznych, które zorientowane zostały na udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu przyjęcie określonej metody szacowania rentowności kapitału własnego różnicuje ocenę efektywności przedsiębiorstwa. W analizie tej zbadane zostały wartości stóp zwrotu w wykorzystaniem podejścia memoriałowego i kasowego.

Ważną cechą przedstawianych opracowań jest wysoka atrakcyjność naukowa i przydatność praktyczna, znajdująca wyraz w dużym potencjale aplikacyjności oraz wartości dodanej do istniejącego stanu wiedzy z szeroko rozumianych problemów zarządzania przedsiębiorstwami, efektywności ich działania oraz rynku kapitałowego.

Redaktorki serdecznie dziękują wszystkim Autorom za poniesiony trud twórczy i współpracę przy powstawaniu tej monografii. Gorące podziękowanie składamy także Recenzentowi, prof. dr hab. Ryszardowi Borowieckiemu z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, za konstruktywne i zarazem krytyczne uwagi oraz sugestie wniesione do tekstów prezentowanych artykułów. Tym nie mniej same ponosimy odpowiedzialność za treści prezentowanej monografii.

*A. Natasza Duraj
Marzena Papiernik-Wojdera*

SYSTEMATYKA I ANALIZA CAŁKOWITYCH DOCHODÓW USTALANYCH WEDŁUG MSSF

1. WSTĘP

W ostatnich trzech latach miały miejsce istotne zmiany w sprawozdawczości finansowej jednostek biznesowych stosujących Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (MSR) i Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF). Zważywszy, że coraz większa liczba spółek handlowych w Polsce stosuje MSR i MSSF do sporządzania jednostkowych bądź skonsolidowanych sprawozdań finansowych, wydaje się niezbędnym poznanie tych zmian, zwłaszcza przez interesariuszy tych sprawozdań.

Celem artykułu jest wyjaśnienie zawartości merytorycznej jednego z elementów rocznego sprawozdania finansowego, a mianowicie sprawozdania z całkowitych dochodów. Sprawozdanie to w obecnej postaci funkcjonuje dopiero od 2009 r. Różni się ono znacząco w zakresie struktury i treści merytorycznej od rachunku zysków i strat, będącego tylko jednym z elementów sprawozdania z całkowitych dochodów. Według MSSF znacznie szerzej niż wynik finansowy netto postrzega się dochód jednostki gospodarczej. Popularyzowanie wiedzy w tym przedmiocie jest ważne, by użytkownicy sprawozdań finansowych jednostek gospodarczych, sporządzanych według różnych standardów, mogli lepiej czytać te sprawozdania i podejmować na tej podstawie optymalne decyzje.

2. IDENTYFIKACJA DOCHODÓW JEDNOSTKI GOSPODARCZEJ

Wynik jednostki gospodarczej postrzega się przede wszystkim przez pryzmat tradycyjnego rachunku zysków i strat, a więc jako różnicę pomiędzy przychodami osiągniętymi w okresie sprawozdawczym a kosztami uzyskania tych

* Prof. dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

Marcin Gołembski*
Henryk Sobolewski**

METODY MIERZENIA EFEKTÓW REALIZACJI FUNKCJI PERSONALNEJ WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

1. WPROWADZENIE

Postępująca globalizacja, coraz bardziej turbulentne otoczenie oraz nasilająca się konkurencja, to już stałe elementy rzeczywistości gospodarczej. Ponadto, szeroko rozumiana grupa interesariuszy przedsiębiorstw wywiera presję na dążenie do ciągłego wzrostu długookresowej wartości firmy. Powyższe sprawia, że walka o zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, staje się coraz trudniejsza i obejmuje coraz więcej dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa. Istotny wpływ na proces zarządzania firmą ma również, obserwowane aktualnie, spowolnienie gospodarcze o zasięgu światowym, które jest przyczyną nacisków na redukcję kosztów funkcjonowania, wzrost efektywności oraz optymalizację procesów w ramach wszystkich funkcji. Jedną z kluczowych funkcji przedsiębiorstwa, która przechodzi obecnie radykalne zmiany strukturalne i organizacyjne, jest funkcja personalna. Współcześnie, istotnym problemem działów personalnych i jedną z głównych przyczyn wspomnianych zmian, są ich niedostateczne kompetencje w zakresie porozumiewania się z pozostałymi działami funkcjonującymi w ramach struktury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. Jest tak, ponieważ duża część pracowników działów HR (w tym sami dyrektorzy personalni) nie potrafią posługiwać się językiem biznesu, uniwersalnym i dla wszystkich zrozumiałym językiem liczb. Zarządy firm oczekują odpowiedzi na pytania o stopę zwrotu z poniesionych inwestycji oraz ujęte w weryfikowalnej formie

* Doktor, Adiunkt w Katedrze Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

** Prof. zw. dr hab., Kierownik Katedry Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

INDYJSKIE REGULACJE NADZORU KORPORACYJNEGO¹

1. WSTĘP

Na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku kryzys finansowy, liczne skandale korporacyjne (manipulacje cenami akcji, przyznawanie akcji z dużym dyskontem cenowym właścicielom spółek (*promoters*), ucieczki z pieniędzmi inwestorów), a także reperkusje kryzysu azjatyckiego wymusiły na rządzie Indii podjęcie działań mających na celu liberalizację, dekoncentrację i sanację gospodarki. Wyjście z kryzysu finansowego warunkowane było pomniejszeniem roli państwa w finansowaniu przedsiębiorstw, prywatyzacją banków i liberalizacją gospodarki². Koniecznością stało się stworzenie silnego, dobrze uregulowanego rynku kapitałowego pełniącego funkcje kontrolne i dyscyplinujące, a także istotne wzmocnienie nadzoru korporacyjnego.

Inicjatorem reform w zakresie nadzoru korporacyjnego nie było państwo, a przedsiębiorcy (dr Singh), którym zależało, aby korporacje indyjskie stały się konkurencyjne i cieszyły się zaufaniem na rynkach międzynarodowych³. Podążenie za światowym trendem reformowania *corporate governance*, którego inspiratorami były Stany Zjednoczone i Wielka Brytania, determinowało pozyskiwanie finansowania zagranicznego⁴. Dobra ochrona interesów akcjonariuszy

* Prof. zw. dr hab., Uniwersytet Gdański, Katedra Finansów Przedsiębiorstw.

¹ Artykuł powstał w ramach Grantu NCN Nr 3593/B/H03/2011/40 zatytułowanego „Nadzór korporacyjny w krajach rozwijających się – porównanie wybranych elementów i ocena systemów Corporate Governance na tle wiodących państw wysokorozwiniętych”.

² R. Daga, D. Koufopoulos, *Disclosure and Corporate Governance in Developing Countries*, Evidence from India Working Paper, June 2010, SSRN-id.1627186.

³ P. M. Vasudev, *Capital Market and Corporate Governance in India*, „An Overview of Recent Trends The Corporate Governance Law Review” 2007, Vol. 3, No. 3, s. 255-282, SSRN: <http://ssrn.com/abstract=143618>.

⁴ A. K. Bhattacharyya I, S. V. Rao, *Agency Costs and Foreign Institutional Investors in India*, Working Paper No. 548, Center for Corporate Governance, Indian Institute of Management Calcutta, West Bengal, India 2005, SSRN: <http://ssrn.com/abstract=773845>.

Przemysław Niewiadomski*
Bogdan Nogalski**

STRATEGIA DYFERENCJACJI PRODUKTU JAKO DETERMINANTA WZROSTU WARTOŚCI ZAKŁADU WYTWÓRCZEGO

1. WPROWADZENIE

Jak zauważa grupa wybitnych uczonych, funkcjonujących pod nazwą Strategor¹, obserwacja rzeczywistych zachowań przedsiębiorstw konkurujących² między sobą w obrębie jednego sektora już od dawna dawała podstawy do podważenia poszczególnych hipotez modelu konkurencji doskonałej³. Rozwój teorii konkurencji monopolistycznej⁴ umożliwił dostrzeżenie problemu zróżnicowania

* Dr. inż., Zakład Produkcji Części Zamiennych i Maszyn Rolniczych FORTSCHRITT, Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania.

** Prof. dr hab., Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Instytut Organizacji i Zarządzania.

¹ [Za:] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 96. Strategor to grupa wybitnych uczonych francuskich z Wydziału Strategii i Polityki Przedsiębiorstwa HEC-ISO z Jouy-en-Josas niedaleko Paryża. Nauczają oni zarządzania strategicznego i polityki firmy w wielu renomowanych francuskich i zagranicznych szkołach zarządzania.

² W naukach o zarządzaniu pojęcie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest charakterystyczne przede wszystkim dla problematyki zarządzania strategicznego, chociaż wywodzi się z teorii wzrostu firmy i mikroekonomicznej teorii rynków. Wobec powyższego podjęta przez autorów tematyka badań znajduje swoje uzasadnienie i celowość.

³ Na rynku doskonale konkurencyjnym cena jest „dana przez rynek” – kształtuje się w wyniku działania mechanizmu rynkowego, jako wypadkowa ofert kupujących i sprzedających. Oznacza to, że żaden z podmiotów (zarówno kupujący, jak i sprzedający) nie jest w stanie indywidualną decyzją zmienić ceny. Aby na danym rynku zaistniała konkurencja doskonała, muszą zostać spełnione określone założenia, wśród których należy wymienić te, dotyczące jednorodności produktu. Założenie to stanowi, iż produkty poszczególnych producentów są identyczne, w związku z czym nabywcom jest wszystko jedno od kogo kupią dany produkt. Szerzej: M. Rekowski, *Mikroekonomia*, Wydawnictwo AKADEMIA, Poznań 2011.

⁴ Zakłada, iż produkty wytwarzane przez firmy są zróżnicowane, niejednorodne.

produktu przez rywalizujących ze sobą wytwórców, co znajduje swoje odzwierciedlenie w niniejszym opracowaniu.

Stanowi ono próbę przybliżenia złożonej tematyki dotyczącej strategii dyferencjacji implementowanych przez zakład wytwórczy wyrobów. W oparciu o wiedzę teoretyczną, jak również własne doświadczenia zawodowe, autorzy za zasadne uznali:

- przeprowadzenie kwerendy literatury przedmiotu pozostającej w bezpośredniej relacji z tematem badań,
- zaproponowanie czynników modelu strategii zakładu wytwórczego bazującego na różnorodności produktowej,
- rozważania teoretyczne przenieść na grunt praktyki; ocena dyferencjacji jakościowej danego produktu pod kątem jego wpływu na rentowność przejawiającą się wzrostem wartości badanego zakładu wytwórczego.

Przyjętym celem opracowania odpowiada założenie, o następującym brzmieniu: unikatowość oferty, będąca wynikiem udoskonalenia wartości użytkowej produktu, pozwala na uzyskiwanie wyższej od przeciętnej w sektorze stopy zysku, co w istotny sposób wpływa na wzrost wartości portfela produktowego, a tym samym wzrost wartości zakładu wytwórczego.

Ponadto, jak sugerują autorzy, im większy udział materiału, wykorzystywanego w procesie produkcji danego wyrobu, tym większa możliwość zastosowania przez wytwórcę, strategii różnicowania jakościowego.

Dokonując analizy strategii dyferencjacji, przedstawiając główne uwarunkowania mające na nią wpływ, autorzy proponują rekomendacje w tym zakresie. Dla strategów mogą one być podstawą diagnozy i inspiracją do opracowywania wizji dalszej implementacji.

2. DYFERENCJACJA A WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA W TEORII EKONOMII

2.1. Strategie wyróżniania – słowem wstępu

Stosowanie strategii dyferencjacji (wyróżnienia) polega na stworzeniu istotnej dla klienta różnicy między produktem oferowanym przez dany podmiot a wszystkimi innymi substytutami sprzedawanymi przez inne organizacje funkcjonujące na rynku. Strategia ta wymaga odpowiedniego uplasowania oferty i ogromnych nakładów na działania promocyjne, których zadaniem jest wykreowanie wizerunku organizacji. Jest to strategia droga, znacznie podwyższająca koszty stałe organizacji, lecz wysoce skuteczna, pomagająca przedsiębiorstwu nie tylko w pozyskaniu klienta, ale również w znacznym stopniu w utrzymaniu jego lojalności.