

# Ewolucja modelu zarządzania firmą chemiczną na przykładzie Azotów Tarnów

Henryk PROMNY – Instytut Organizacji „INORG” Sp. z o.o.; Jerzy KOZIARA, Rafał SMOŁA – Grupa Kapitałowa Azoty Tarnów

Prosimy cytować jako: CHEMIK 2012, 66, 10, 1125-1135

## Historia, która onieśmiela

W roku 1930, jako jedna z nielicznych polskich inwestycji przemysłowych lat 20. XX w. (realizacja lata 1927-1933, rozruch technologiczny w roku 1929), w Tarnowie- położonym na terenie tak zwanego polskiego „trójkąta bezpieczeństwa”<sup>1)</sup>, uroczyście z udziałem władz państwowych – prezydenta RP Ignacego Mościckiego i premiera Kazimierza Bartła – otwarta została Państwowa Fabryka Związków Azotowych. Powstaniu Fabryki od samego początku patronował Prezydent (lata 1926-1939) Rzeczypospolitej Polskiej Ignacy Mościcki, a jednym z pierwszych dyrektorów naczelnych został (lata 1931-1935) późniejszy Wicepremier i jednocześnie Minister Przemysłu i Handlu, Eugeniusz Kwiatkowski, twórca COP.

Profesor Ignacy Mościcki, światowej sławy chemik, ściągnął do Mościc pod Tarnowem wielu utalentowanych inżynierów, głównie swoich wychowanków z Politechniki Lwowskiej. To tutaj podwaliny polskiej chemii budowali m.in. inżynierowie: Tadeusz Hobler, Kazimierz Heller, Stefan Pawlikowski, Karol Hülle, Stanisław Hüpsch, a w późniejszym okresie m.in. Władysław Plaskura.

Czytając opisy problemów gospodarczych z tamtych lat (lata kryzysu gospodarczego 1929-1934), inwestycja w Tarnowie (planowana i po części realizowana w dobie koniunktury gospodarczej) miała bardzo trudny start: z jednej strony kryzys, z drugiej konieczność kształtowania kultury przemysłowej wśród pracowników rekrutujących się z rolnictwa (ponad 70% w tym regionie zatrudnionych było w rolnictwie).

Na problemy z kryzysem z pierwszej połowy lat 30. XX w. jednym z remediów była konsolidacja. W 1933 r. następuje pierwsza w historii Tarnowskich Azotów konsolidacja (fuzja) fabryki w Mościcach i Chorzowie, Grupa przyjmuje nazwę „Zjednoczone Fabryki Związków Azotowych”. Firma, jako państwowa, istnieje w tych ramach do czasu II wojny światowej.

W okresie powojennym tarnowskie Azoty ewoluowały z producenta nawozów w duży kombinat chemiczny z produkcją o urozmaiconej strukturze. Powojenne inwestycje, a zwłaszcza lat 60. XX w. dały podwaliny pod dzisiejszy profil produkcyjny Azotów Tarnów – producenta nawozów mineralnych i nowoczesnych tworzyw konstrukcyjnych.

## Historia lubi się powtarzać

Kolejny kryzys światowych finansów w latach 2007-2010 i kolejna konsolidacja pod przewodnictwem tarnowskich Azotów, ale skala o wiele większa, rzecz można europejska. Zatem z poszanowaniem dla historii i ludzi ją tworzących z lat 30. XX w., ale wydaje się, że zasługi obecnego kierownictwa i załóg Grupy Kapitałowej Azoty Tarnów dla rozwoju biznesu korporacji mogą być w ocenie historycznej znacznie większe niż te z lat 30. XX w., bo startujące z innego poziomu i „szyte” na miarę współczesnych czasów i aspiracji.

<sup>1)</sup> „Trójkąt bezpieczeństwa” obejmował tereny II RP znajdujące się w widłach Wisły i Sanu, najdalej położone od granic Związku Radzieckiego i Niemiec, znajdujące się (przy ówczesnych-lata 20. XX w., możliwościach technicznych lotnictwa), poza zasięgiem ewentualnych działań nieprzyjacielskich państw (jakże szybko sytuacja się zmieniła). Teren ten przez władze wojskowe przeznaczony został na lokowanie polskiego przemysłu zbrojeniowego, stał się protoplastą późniejszego terenu inwestycji Centralnego Okręgu Przemysłowego (COP:1936-1939). Tarnów w ramach COP, objęty był regionem „C” zwanym „Sandomierskim”.

## W poszukiwaniu kultury przedsiębiorczości

Rozpoczęta na początku lat 90. XX w. transformacja systemu gospodarczego w kraju i wywołane nią skutki zaskoczyły większość przedsiębiorstw przemysłowych i postawiły je nieprzygotowane wobec poważnych wyzwań natury ekonomicznej, organizacyjnej, technicznej, technologicznej oraz prawnej.

Kluczowym zadaniem stało się wypracowywanie dodatniego wyniku finansowego oraz sprostanie narastającej konkurencji rynkowej.

Przedsiębiorstwa, które znalazły się w nowych odmiennych niż dotychczas warunkach, aby przetrwać i utrzymać się na rynku musiały przewidywać i trafnie oceniać swoją sytuację, tj. osiąść zdolność efektywnego działania i zdolność rozwoju w ustawicznie zmieniającym się otoczeniu.

Zakłady Azotowe w Tarnowie-Mościcach SA, podobnie jak większość polskich przedsiębiorstw, zaskoczyła ta nowa jakościowo sytuacja. Brak jednolitych „reguł gry” utrudniał jednocześnie opracowanie kompleksowej strategii dla firmy. Przejście od gospodarki nakazowej, centralnie sterowanej, do gospodarki z pełnym mechanizmem rynkowym nie było procesem łatwym ani bezbolesnym dla przedsiębiorstwa.

W celu adaptacji wymagań gospodarki rynkowej przedsiębiorstwa państwowego, jakim były Zakłady Azotowe w Tarnowie, przystąpiono do trudnego i wielowymiarowego procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

W dniu 21.02.1991 r. nastąpiła komercjalizacja firmy, tj. przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa pod firmą Zakłady Azotowe w Tarnowie-Mościcach SA, a w dniu 29.07.1991 r. właściciel, tj. ówczesne Ministerstwo Przekształceń Własnościowych, wyraziło zgodę na realizację Programu Restrukturyzacji Firmy, zakładającego w swych kluczowych postanowieniach:

- sprzedaż zbędnych nieruchomości, mieszkań zakładowych
- nieodpłatne przekazanie obiektów (tereny wraz z infrastrukturą towarzyszącą przy kotłowniach lokalnych, tereny pracowniczych ogrodów działkowych)
- tworzenie nowych firm (spółek) w oparciu o aport majątkowy (domy wczasowe Jaskółka – Zakopane, Czarny Potok – Krynica, Chemik – Piwniczna, Tabaszowa, gospodarstwo ogrodnicze, bar Jaskółka i Zakład Gastronomiczny)
- dzierżawa lub użyczenie obiektów (gospodarstwo rolne, obiekty sportowe, Dom Kultury, żłobki i przedszkola, szkoły przyzakładowe).

W oparciu o wymienione dokumenty formalno-prawne przystąpiono jednocześnie do realizacji dwóch wielowymiarowych i wieloaspektowych programów: prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstwa Spółki. Pierwszy, prowadzony przez ówczesne Ministerstwo Przekształceń Własnościowych, nie został sfinalizowany, a drugi jest konsekwentnie wdrażany i realizowany. Program restrukturyzacji Zakładów Azotowych w Tarnowie-Mościcach SA, jak to zostało przedstawione wcześniej, zawierał zadania polegające na sprzedaży składników majątkowych przedsiębiorstwa, na przekształceniu poszczególnych jednostek organizacyjnych w samodzielne organizmy gospodarcze oraz na oddaniu na rzecz innych instytucji tych składników majątkowych, które są „zbędne” dla przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Konfiguracja struktury organizacyjnej Zakładów Azotowych w Tarnowie-Mościcach SA w 1996 r.

Celem realizacji programu restrukturyzacji było uwolnienie sfery produkcyjno-energetycznej przedsiębiorstwa od „otoczki społeczno-socjalnej” i realizacji funkcji wsparcia (remontowo-wykonawczej) oraz tworzenie klimatu organizacyjnego wyzwającego inicjatywę i przedsiębiorczość.

Realizacja Programu Restrukturyzacji firmy przebiegała w trzech podstawowych płaszczyznach:

- płaszczyzna pierwsza, to zbycie zbędnego majątku nieprodukcyjnego
- druga płaszczyzna, to restrukturyzacja kapitałowa poszczególnych jednostek organizacyjnych sfery socjalnej i sfery produkcji pomocniczej
- trzecia płaszczyzna, to dostosowywanie systemu zarządzania i struktur organizacyjnych do wymagań gospodarki rynkowej.

Realizacja pierwszej i drugiej płaszczyzny restrukturyzacji – w konsekwencji wydzielono kilkanaście spółek zależnych<sup>2)</sup> – wpłynęła na po-

<sup>2)</sup> Były to spółki obsługi i otoczenia społecznego Firmy, łącznie wydzielono 18 spółek (z czego 13 w wyniku skierowania oferty prywatyzacyjnej do inwestorów branżowych, finansowych i pracowników danej spółki do roku 2012 sprzedano):

- 1) Powołanie spółek na bazie ośrodków wczasowych:
  - Spółkę Przedsiębiorstwo Turystyczne „Czarny Potok” S.A. w Krynicy (1991 r.)
  - Ośrodek Wypoczynkowy „Jaskółka” Sp. z o.o. w Zakopanem (1992 r.) i Ośrodek Wypoczynkowy „Chemik” Sp. z o.o. w Piwnicznej (1992 r.),
  - Ośrodek Hotelowo-Wypoczynkowy Sp. z o.o. w Tarnowie (1993).
- 2) Utworzenie Mościńskiej Fundacji Kultury, która przejęła działalność kulturowo-oświatową i artystyczną Zakładowego Domu Kultury (1991 r.),
- 3) Utworzenie Spółki Przedsiębiorstwo Handlowo-Gastronomiczne „Mościce” Sp. z o.o. (1993 r.),
- 4) Utworzenie Spółki Zakład Budowy Aparatury Chemicznej „ZBACH” Sp. z o.o. (1993 r.),
- 5) Utworzenie Spółki Zakład Remontów Chemicznego Sp. z o.o. (1993 r.),
- 6) Utworzenie Spółki Zakład Wykonawstwa Remontów i Inwestycji „ZWRI” Sp. z o.o. (1993 r.),
- 7) Utworzenie Spółki Zakład Remontów Urządzeń Dźwignicowych „Remdźwig” Sp. z o.o. (1994 r.),
- 8) Utworzenie Spółki Biuro Projektów Zakładów Azotowych „Biprozat” – Tarnów Sp. z o.o. (1994 r.),
- 9) Utworzenie Spółki Zakład Remontów Elektrycznych oraz Instalatorstwo Elektryczne „ELZAT” Sp. z o.o. (1994 r.),
- 10) Utworzenie Spółki Zakład Remontów Specjalistycznych „REMZAT” Sp. z o.o. (1994 r.),
- 11) Utworzenie Spółki Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe „OGROZAT” Sp. z o.o. (1994 r.),
- 12) Utworzenie Spółki Zakład Transportu Samochodowego „AUTOZAT” Sp. z o.o. (1995 r.),
- 13) Utworzenie Spółki Zakład Pomiarów i Automatyki Zakładów Azotowych w Tarnowie „AUTOMATYKA” Sp. z o.o. (1997 r.),
- 14) Utworzenie Spółki Tarnowska Grupa Oczyszczalnia Ścieków Sp. z o.o. (1998 r.),

zbycie się balastu wcześniej wymienionej działalności, takiej jak: hotele, gastronomia, gospodarstwo rolne itp., a alokacja funkcji wsparcia do spółek zależnych pozwoliła na: bardziej precyzyjne określenie kosztów obszaru wsparcia, zwiększyła możliwości koncentracji kierownictwa na podstawowym biznesie, a także stała się akceleratorem kształtowania podstaw kultury przedsiębiorczej i umiejętności menedżerskich kierowania grupą kapitałową.

### Aspiracje na rozwój Azotów Tarnów rosły w „miarę jedzenia”, dojrzewały ewolucyjnie

Rozpoczęty w pierwszej połowie lat 90. XX w. w dwóch pierwszych z wcześniej wymienionych płaszczyznach przebiegał dynamicznie, trzeci natomiast (dostosowywanie struktur poszczególnych pionów jednostek organizacyjnych do wymagań gospodarki rynkowej w celu zapewnienia skutecznej realizacji zadań) napotykał na trudności; czynione zmiany miały charakter inkrementalny, głębsze zmiany kazały na siebie poczekać, a problem narastał.

Struktura organizacyjna Zakładów Azotowych w Tarnowie-Mościcach SA w latach 90. XX w. była typową strukturą liniowo-wydziałową (jak w dużej liczbie polskich przedsiębiorstw przemysłowych). Wyspecjalizowane komórki sztabowe posiadały, lub uzurpowały sobie kompetencje decyzyjne w stosunku do komórek liniowych (sytuacja taka była powodowana immanentną cechą tego typu struktury). Struktura liniowo-wydziałowa odpowiednia dla firm o relatywnie małej liczbie obiektów (produktów) oraz małej zmienności (turbulencji) otoczenia, w przypadku Azotów Tarnów, gdzie występowała w tamtym okresie znaczna liczba (ponad 100) produktów, nie była racjonalna. Konieczność podejmowania dużej liczby decyzji operacyjnych na najwyższych szczeblach kierowania powodowało, że często brakowało czasu na właściwe przygotowanie decyzji strategicznych.

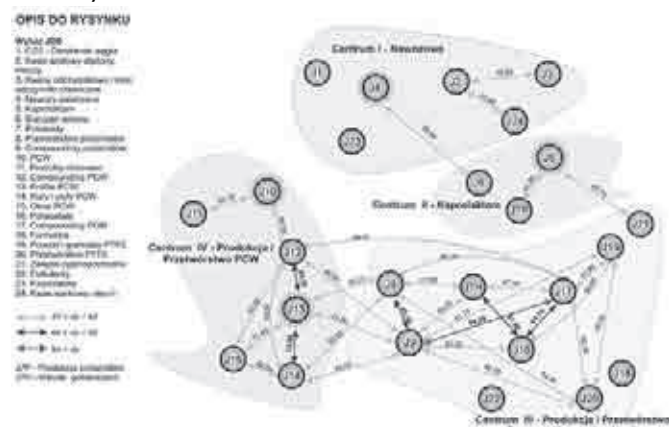
- 15) Utworzenie Spółki Przedsiębiorstwo Robót Remontowo-Montażowych Zakładów Azotowych w Tarnowie-Mościcach „PROReM” Sp. z o.o. (1998 r.),
- 16) Utworzenie Spółki Przedsiębiorstwo Transportu Kolejowego „KOLTAR” Sp. z o.o. (1999 r.),
- 17) Utworzenie Spółki „OKNOTAR” Sp. z o.o. (2001 r.)
- 18) Ponadto Zakłady Azotowe w Tarnowie-Mościcach SA były jedynym udziałowcem w Spółce Tarnowskie Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe WIEZAT Sp. z o.o.

## Kryzys, który wyzwala

Asumptem do intensyfikacji procesu restrukturyzacji organizacyjnej była dekonstrukcja w przemyśle chemicznym na przełomie wieków. Trudny czas dla przemysłu chemicznego zastał Zakłady Azotowe w Tarnowie-Mościcach SA w „ociężałej”, nadmiernie rozczłonkowanej strukturze organizacyjnej (nadmiar stanowisk kierowniczych) z ciągle jeszcze scentralizowanym systemem zarządzania. Wynik finansowy uległ gwałtownemu załamaniu; firmie groziło wpadnięcie w dryf strategiczny. Powstała konieczność podjęcia radykalnych działań, mających na celu poprawę sytuacji ekonomiczno-finansowej.

W świetle tego, co przedstawiono wcześniej, przystąpiono do realizacji szeroko pojmowanej **restrukturyzacji przedmiotowej** (zmiany systemowe w przedsiębiorstwie związane z przekształceniami techniczno-technologicznymi i asortymentowymi) i **restrukturyzacji podmiotowej** (zmiany systemowe w przedsiębiorstwie związane z przekształceniami w obszarach organizacji i zarządzania, ekonomiki i rynku oraz w obszarze procesu prywatyzacji).

W okresie, który umownie można nazwać drugą fazą restrukturyzacji organizacyjnej firmy, system organizacyjny uległ decentralizacji, zastosowano tzw. dywizjonalizację struktury organizacyjnej. Na początku lat 70. XX w. w światowym przemyśle chemicznym taką strukturę zastosował koncern chemiczny BASF. 40 lat później podobne rozwiązanie organizacyjne przyjęto w Azotach Tarnów, tworząc w 2002 r. cztery „centra biznesu”. Charakterystyczną cechą dokonanych przekształceń było oddzielenie funkcji Zarządu Spółki od kierowania wykonawczego pionami funkcjonalnymi, delegowano do „centrów biznesu” większość uprawnień w obszarach sprzedaży i zakupów, co spowodowało faktyczne ich usamodzielnienie i ponoszenie odpowiedzialności za wynik finansowy.



Rys. 2. Model organizacyjno-biznesowy Azotów Tarnów w 2002 r.

Rozpoczęcie kolejnego etapu transformacji wymagało identyfikacji, zdefiniowania i uporządkowania pozostałych problemów. Tak powstawała filozofia transformacji i model systemu zarządzania. Dla redukcji kosztów, głównym kierunkiem stało się budżetowanie; dla zatrzymania tendencji spadkowych w sprzedaży – pełna decentralizacja systemu zarządzania. Jeden i drugi kierunek wzmacniania pozycji konkurencyjnej firmy dotyczył porządkowania i rozwoju „wnętrza” firmy. Operacja się udała, firma z nową filozofią i systemem zarządzania odzyskała stabilność finansową i podstawy do dalszego rozwoju.

Projekt zmian organizacyjnych, opracowany w grudniu 2001 r., został wdrożony już w styczniu 2002 r. Istotą zmian była pełna decentralizacja systemu zarządzania. Dywizjonalnie ukształtowane centra biznesu firmy przejęły pełną odpowiedzialność za handel operacyjny. Równoległe z alokacją decyzji handlowych do „Centrów Biznesu”, przebudowie uległa struktura organizacyjna „Centrum Strategicznego” firmy.

Struktura Centrum Strategicznego Azotów Tarnów uległa znacznej uproszczeniu, liczbę komórek organizacyjnych zmniejszono o ponad połowę, komasacji uległy niektóre dotychczasowe pionami organizacyjne.

Modyfikacji poddano również pion Dyrektora ds. Pracowniczych,

który został przekształcony w pion Dyrektora ds. Zarządzania i Polityki Personalnej. Do tego pionu zostało wcielone Biuro Zarządu i Biuro Organizacyjno-Prawne, które wcześniej podlegały bezpośrednio Prezesowi Zarządu. Charakterystyczną cechą dokonanych przekształceń było oddzielenie funkcji Zarządu Spółki od kierowania wykonawczego pionami funkcjonalnymi, delegowano do centrów biznesu większość uprawnień w obszarach sprzedaży i zakupów, co spowodowało faktyczne ich usamodzielnienie i ponoszenie odpowiedzialności za wynik finansowy. Usamodzielnienie centrów biznesowych pociągnęło za sobą zmiany w pionie handlowym, który uległ przebudowie.

Projekt struktury organizacyjnej dla Azotów Tarnów opracowany został przy generalnym założeniu, że prognozowane zmiany systemu zarządzania ukierunkowane są głównie na jego decentralizację. W kolejnych latach struktura ulegała dalszym uproszczeniom, powodowanym koncentracją rdzenia biznesowego firmy (likwidacja Centrum Polichloroku Winyłu).

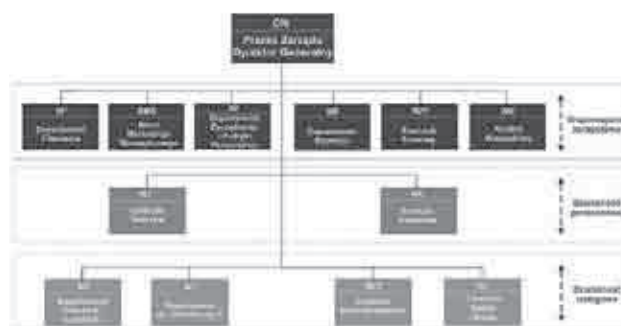
Transformacja systemu zarządzania w latach 1996-2008 i związana z tym kultura organizacyjna w Zakładach Azotowych w Tarnowie-Mościcach SA miały charakter ewolucyjny, trwale ukierunkowany na decentralizację systemu zarządzania i budowanie kultury rynkowej, kultury przedsiębiorczości. W efekcie kultura organizacyjna osiągnęła punkt krytyczny, w którym można było przyjąć, że dojrzała do nowych zadań i wyzwań.

## Wielkie otwarcie

Firma może odnieść sukces tylko w otoczeniu konkurencyjnym, gdzie dla budowania trwałej przewagi konieczne jest podejmowanie wyzwań rzucanych przez otoczenie, co wiąże się z programowaniem i podejmowaniem odpowiednich działań strategicznych (rozwój wewnętrzny i akwizycje) i marketingowych, związanych z nowymi rynkami i sposobem konkurowania. Dla tak zarysowanych działań konieczny jest znaczący kapitał. Dla jego pozyskania Azoty Tarnów w czerwcu 2008 r. debiutują na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Wielkie otwarcie Azotów na pozyskanie kapitału rozwojowego związane było z otwarciem kulturowym i transparentnością działań biznesowych, co postawiło nowe zadania przed systemem zarządzania (przestrzeganie deklaracji ładu korporacyjnego) i otwartości organizacji na nowe związki kapitałowe. Upublicznienie Spółki wiązało się ze strategiczną refleksją i przygotowaniem organizacji do wsparcia strategii firmy.

## Strategiczna refleksja

Cechą charakterystyczną restrukturyzacji Azotów Tarnów na przełomie 2008/2009 było doskonalenie struktury organizacyjnej i racjonalizacja zatrudnienia jako podstaw do dalszej ekspansji. W Zakładach Azotowych w Tarnowie-Mościcach SA w 2008 r. zatrudnionych było 2460 pracowników, z tego: 215 na stanowiskach kierowniczych, 140 mistrzów, a 440 na pozostałych stanowiskach nierobotniczych. Zatrudnienie zostało zrationalizowane (w 2011 r. wynosiło 2060 etatów). Przeprowadzona analiza systemu zarządzania i rozpiętości kierowania na wszystkich stanowiskach kierowniczych i mistrzowskich oraz porównanie z modelem dla firm chemicznych z sektora WSch pozwoliły na uproszczenie struktury organizacyjnej i w konsekwencji znaczące zredukowanie stanowisk kierowniczych.



Rys. 3. Struktura organizacyjna Azotów Tarnów – rok 2010



**Strategiczna refleksja** dotyczyła dalszego rozwoju firmy; poza rozwojem wewnętrznym postawiono na akwizycje. W 2010 r. zakończono kolejny etap restrukturyzacji organizacyjnej, przygotowując Spółkę do roli jednego z centrów konsolidacji polskich firm WSCh<sup>3)</sup> i jesienią tego roku nastąpiło objęcie, w drodze subskrypcji prywatnej, 30 mln akcji ZAK Spółka Akcyjna, co stanowiło 52,62% udziałów). Przejęcie ZAK Spółka Akcyjna, pierwsza tego typu operacja w polskim sektorze WSCh, stała się faktem, a Azoty Tarnów stanęły przed kolejnym wyzwaniem, dotyczącym wykreowania systemu zarządzania Grupą Kapitałową i wyznaczeniem dalszych kierunków ekspansji. W 2010 r. nastąpiło również nabycie 100% udziałów producenta poliamidów Unylon Polymers GmbH w Guben/Niemcy, po wykupie nazwa została zmieniona na ATT Polymers.

### Liderzy konsolidacji

### Strategiczna refleksja staje się rzeczywistością, Azoty Tarnów zostają niekwestionowanym liderem konsolidacji polskiego sektora WSCh

W sierpniu 2011 r. kolejne akwizycje: nabycie 66% udziałów Zakładów Chemicznych Police SA oraz we wrześniu nabycie dalszych 40,86% akcji ZAK Spółka Akcyjna (razem udziały Azotów Tarnów w ZAK osiągnęły 93,48%).



Rys. 4. Struktura podmiotowa Grupy Kapitałowej Azoty Tarnów

Zobowiązania wobec akcjonariuszy, kolejne akwizycje, liderowanie konsolidacji, stawiają wyzwania przed kierownictwem Grupy, także w zakresie wykreowania nowego modelu biznesowo-organizacyjnego. Jako twórczo-poznawczy paradygmat systemu zarządzania Grupą Kapitałową Azoty Tarnów uznano sprzyjanie systemowi zarządzania wykorzystaniu efektów konsolidacji (skali, synergii i specjalizacji). Celem Grupy jest uzyskanie trwałej pozycji jednego z większych graczy na rynku europejskim (głównie w segmencie nawozowym).

### Przyjęty na początku 2012 roku model organizacyjno-biznesowy Grupy Azoty Tarnów zakłada, że:

1. Nastąpi połączenie funkcji zarządzania korporacją i spółką dominującą Azoty Tarnów – Zarząd Spółki dominującej będzie jednocześnie pełnił funkcję Zarządu Grupy Kapitałowej.
2. Nastąpi rozdzielanie funkcji strategicznych od funkcji operacyjnych – funkcje strategiczne sprawować będzie Zarząd Grupy Kapitałowej, natomiast funkcje operacyjne Zarządu spółek zależnych.
3. Zakłada się, że w skład Zarządu spółki dominującej wchodzić będą, w randze wiceprezesów, równocześnie Prezesi Zarządów: ZCh „Police” SA oraz ZAK Spółka Akcyjna.

<sup>3)</sup> Sama koncepcja konsolidacji sektora WSCh nie była nowa, AZOTY Tarnów uczestniczyły jeszcze pod koniec lat 90. XX w. w takowym projekcie, pomysły były jednak skutecznie blokowane zarówno przez kolejne rządy jak i kierownictwa spółek, przełom nastąpił w wyniku strategicznej refleksji Zarządu Azotów Tarnów i przekonaniu do tego przedsięwzięcia resortu Skarbu.

4. Model zakłada pozostawienie dotychczasowej podmiotowości, lokalizacji i samodzielności prawnej spółek zależnych.
5. Model zarządzania Grupą zakłada uzupełnienie systemu zarządzania o zarządzanie głównymi procesami gospodarczymi w Grupie Azoty Tarnów, tym samym nastąpi uzupełnienie zarządzania projektowaną strukturą organizacyjną (zorientowaną na biznesy i centra kosztów) systemem zarządzania zorientowanym na procesy gospodarcze w skali całej korporacji.
6. Model nie przewiduje tworzenia spółki holdingowej do zarządzania Grupą Kapitałową, lecz powierza Departamentom Korporacyjnym spółki dominującej dualną rolę, tj. zarządzanie obszarami wewnątrz spółki dominującej oraz realizację funkcji korporacyjnych, m.in. poprzez administrowanie procesami.
7. Realizacja funkcji strategicznych i koordynacja zarządzania poszczególnymi procesami gospodarczymi, a tym samym oddziaływanie na spółki zależne odbywać się będzie przy wsparciu Komitetów branżowych takich jak: strategii i rozwoju, finansów, handlu i cen, IT, HR. Przewodniczącymi Komitetów będą Członkowie Zarządu Grupy Kapitałowej, a w ich skład wchodzić będą Członkowie Zarządu spółek zależnych odpowiedzialni za dany obszar oraz administratorzy procesów.
8. Dla realizacji efektów synergii wynikających z konsolidacji podmiotów konieczna będzie centralizacja zarządzania wspólnymi obszarami. W szczególności dotyczyć to będzie handlu nawozami, handlu kaprolaktamem i produktami pochodnymi, zakupu surowców strategicznych, zakupu mediów energetycznych, w tym gazu ziemnego, organizacji procesu inwestycyjnego, organizacji usług logistycznych dla potrzeb Grupy.
9. Dla obniżenia kosztów funkcjonowania Grupy Kapitałowej konieczna będzie koncentracja usług wspomagających zarządzanie takimi obszarami jak: prace badawcze i rozwojowe, rachunkowość, zarządzanie personelem, zarządzanie systemami IT i inne w Centrach Usług Wspólnych.
10. Działalność usługowa leżąca poza rdzeniem czy domeną danej spółki lokowana będzie w spółkach zależnych obsługujących całą Grupę Kapitałową – serwis, utrzymanie ruchu, remonty, organizacja procesu inwestycyjnego, logistyka.
11. Zasady współdziałania spółek zależnych ze spółką dominującą określone zostaną na podstawie ramowej umowy współpracy, która jest obecnie wdrażana pomiędzy Azotami Tarnów, ZAK i ZCh Police, a także przygotowanych procedur i standardów wynikających z tej umowy: polityka właścicielska, polityka rachunkowości, controlling, polityka informacyjna, organizacja przetargów, organizacja zakupów surowców strategicznych, zarządzanie bezpieczeństwem, zarządzanie zdolnościami produkcyjnymi oraz koordynacja postojów remontowych, zarządzanie procesami rozwojowymi i inwestycyjnymi, zarządzanie ryzykiem, audyt wewnętrzny, obszar IT, zarządzanie personelem (system motywacyjny, nabór, sukcesja), sponsoring, wizerunek oraz reklama.
12. W wyniku centralizacji wybranych obszarów nastąpi zmiana funkcjonowania części dotychczasowych centrów biznesu – centra te przekształcone zostaną w centra kosztów.

Tak uformowany model daje gwarancję bezpiecznego budowania kompetencji związanych z zarządzaniem korporacyjnym, model ten w przeważającej już mierze funkcjonuje w Grupie Kapitałowej Azoty Tarnów.

Przyjęty model biznesowo-organizacyjny jest elastyczny, podatny na dalsze fazy ewolucyjnego doskonalenia systemu zarządzania w przypadku: rozwoju Grupy, wzrostu kompetencji w zarządzaniu korporacyjnym, zmian w otoczeniu biznesowym, dążenia do optymalizacji modelu. Modułowa budowa modelu organizacyjnego w Spółce dominującej (centrum korporacyjne, obszar wsparcia, obszar biznesów podstawowych) pozwala w razie potrzeby na relatywnie proste rozdzielanie wymienionych obszarów organizacyjnych i alokowanie do odrębnych podmiotów w całości lub części.



Rys. 5. Struktura organizacyjna makro Azoty Tarnów rok 2012

Model jest sukcesywnie wdrażany do praktyki gospodarczej Grupy, jednym z ważniejszych przedsięwzięć organizacyjno-biznesowych jest obecnie konsolidowanie spółek wsparcia technicznego pod egidą PKCh, spółki zależnej Grupy.

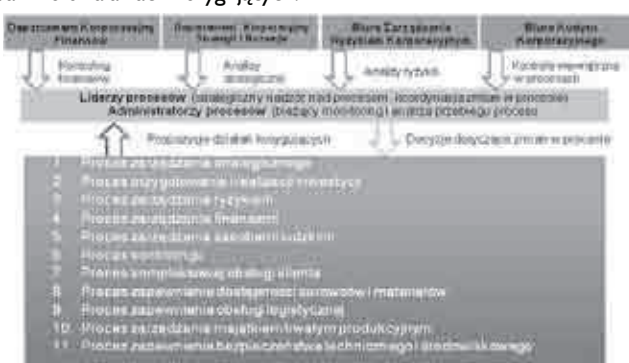
Zarządzanie firmą w strukturze wertykalnej, widzianej w postaci „pionowych silosów funkcji”, nie oddaje realnych przebiegów procesów gospodarczych (realizacja celów i zmierzeń ma charakter procesowy). Mając to na względzie zaprojektowano system zarządzania głównymi procesami w Grupie Kapitałowej Azoty Tarnów, tworząc system zarządzania skrośnego.

**Refleksja strategiczna z 2009 r. uzyskała obecnie potwierdzenie** <sup>4)</sup>, zarówno co do prawidłowości wcześniej wytyczonych kierunków, jak i dalszego rozwoju.

#### Ku przyszłości, skok z drabiny hierarchii organizacyjnej w zarządzanie procesami gospodarczymi

Wprowadzając zarządzanie procesami gospodarczymi, jednocześnie: uzupełniono zarządzanie projektowaną strukturą organizacyjną (zorientowaną na biznesy i centra kosztów) systemem zarządzania zorientowanym na procesy gospodarcze w skali całej korporacji, a w projekcie dedykowano rolę liderów głównych procesów gospodarczych członkom zarządu wspomaganym operacyjnie przez administratorów procesów.

Zadania lidera procesu polegają na strategicznym nadzorowaniu przebiegu procesu, koordynacji grupowej zmian w procesie, decydowaniu o działaniach korygujących.

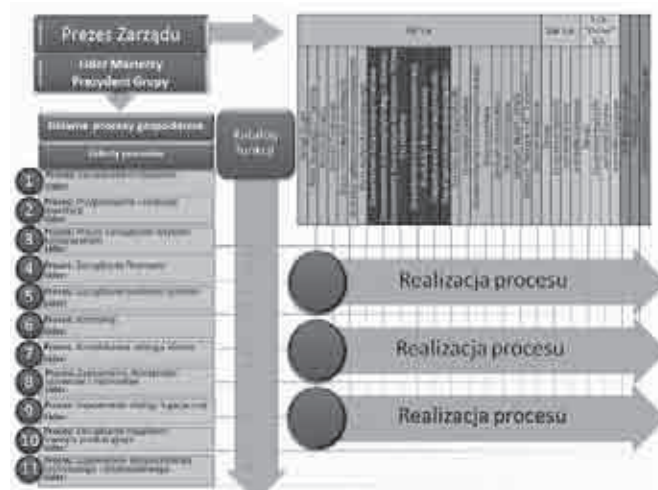


Rys. 6. Główne procesy gospodarcze Grupy Kapitałowej Azoty Tarnów

Zadania administratora procesu (dyrektora departamentu korporacyjnego lub kierownika odpowiedniego działu) polegają na: monitorowaniu osiąganych celów procesu (mierników realizacji), identyfikowaniu odchyleń w procesie, proponowaniu działań korygujących, prowadzeniu dokumentacji procesu.

<sup>4)</sup> Grupa Kapitałowa ma znaczący potencjał do dalszego wzrostu na rynku nawozów i produktów chemicznych oraz szansę na kontynuację wiodącej roli w konsolidacji polskiego rynku nawozów i chemikaliów. Jerzy Marciniak, Prezes Zarządu Zakładów Azotowych w Tarnowie-Mościcach SA wskazał, że: „Uzupełnianie, doskonalenie i dostosowywanie oferty produkcyjnej do wymagań odbiorców, przy zwiększonym wykorzystaniu innowacyjnych technologii, to nasze podstawowe dążenie. Stojące przed Spółką wyzwania Zarząd nakreślił w jasnej i klarownej wizji rozwoju na najbliższe lata. Jesteśmy gotowi do realizacji wyznaczonych nowych celów i wprowadzania w życie kluczowych projektów strategicznych”.

Zaawansowanie (dojrzałość procesowa) systemu organizacyjnego oraz determinacja Zarządu Grupy Kapitałowej Azoty Tarnów sprawia, że Grupa jako pierwsza w kraju ma szansę przebudowy kultury organizacyjnej – z wertykalnej na procesową, pamiętając, że celem nie jest sam system, lecz usprawnienie zarządzania dla zapewnienia trwałej przewagi konkurencyjnej.



Rys. 7. Macierz zarządzania skrośnego Grupy Kapitałowej Azoty Tarnów

#### Wizja dalszego rozwoju

Dotychczasowe dokonania rozwojowe stanowiące dobre podstawy i dobry prognostyk na przyszłość, a głównie wyzwania współczesności, spowodowały konieczność wyznaczenia nowej wizji rozwoju na lata 2012-2020. Zarząd Grupy Kapitałowej Azoty Tarnów, 13 czerwca br., przedstawił uaktualnioną strategię rozwoju na lata 2012-2020.

**W wizji korporacji wyznaczono podstawowe cele strategiczne, obrazujące wizję Grupy w 2020 r.:**

W perspektywie najbliższych dziesięciu lat działania Grupy Kapitałowej Azoty Tarnów mają zapewnić realizację wizji Grupy, która zakłada:

- wprowadzenie Azotów Tarnów do podstawowego indeksu na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie
- zapewnienie akcjonariuszom jednego z najwyższych w branży zwrotów z kapitału
- utrzymanie trwałej pozycji jednego z trzech największych producentów nawozów w Europie.

#### Równanie do najlepszych

Początek transformacji systemu zarządzania Azotów Tarnów w latach 90. XX w., startem do konkurencji w europejskim sektorze WSKH z około czterdziestoletniego zapóźnienia. W ciągu nieco ponad 20 lat, że dystans do liderów bardzo wyraźnie się zmniejszył. A jak bardzo, będzie się można przekonać już niebawem.

Dr inż. Henryk PROMNY – Prezes Zarządu Instytutu Organizacji „INORG” Sp. z o.o. Doktorat na Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Absolwent Politechniki Śląskiej, studium podyplomowe organizacji i zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach, studium podyplomowe prawa wynalazczego i patentowego Uniwersytetu Śląskiego.

Mgr inż. Jerzy KOZIARA – Dyrektor Departamentu Zarządzania i Polityki Personalnej GKAT, absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, studia podyplomowe na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, autor szeregu rozwiązań i wdrożeń z zakresu restrukturyzacji i zarządzania, zasobów ludzkich, systemów motywacyjnych.

Mgr Rafał SMOŁA – Kierownik Biura Zarządzania Korporacyjnego GKAT, absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, studia podyplomowe na Krakowskiej szkole Przedsiębiorczości, współautor autor szeregu rozwiązań i wdrożeń z zakresu restrukturyzacji, współautor systemu nadzoru właścicielskiego w Grupie Kapitałowej Azoty Tarnów, kierownik zespołu przygotowującego prospekt i dokumenty emisyjne z nim związane.