

Wpływ profesjonalizacji zarządzania na konkurencyjność przedsiębiorstw rolno-spożywczych

Abstrakt artykułu

W przedstawionym artykule autor zastanawia się nad problemem wpływu stopnia profesjonalizacji zarządzania na konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu rolno – spożywczego należących do subindeksu WIG – Spożywczy Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Badanie realizacji poszczególnych funkcji zarządzania obrazuje aktualny ich zakres stosowania w tak specyficznych przedsiębiorstwach, których misja obejmuje nie tylko osiąganie doskonałych wyników finansowych, ale sprzyja zapewnieniu szeroko pojętego bezpieczeństwa żywnościowego. W artykule zbadano tezę, że profesjonalizacja funkcji zarządzania jest dla przedsiębiorstw działaniem zmierzającym do wykorzystania wszelkiego rodzaju pojawiających się możliwości i pożądanych tendencji oraz zapewniającym przetrwanie i rozwój. Starano się także wykazać, że profesjonalizacja zarządzania jest dla przedsiębiorstw rolno – spożywczych niezwykle istotnym zadaniem prowadzącym do koncentracji działań wspierających ich efektywność.

Wstęp

Przedsiębiorstwa rolno – spożywcze tworzą dzisiaj podstawowe ogniwo przemysłu spożywczego i niezastąpione źródło produkcji żywności w sektorze agrobiznesu. Okres transformacji i proces dostosowania przedsiębiorstw rolno - spożywczych do standardów Unii Europejskiej gruntownie zmieniły obraz polskiego przemysłu spożywczego. Jeszcze w okresie przedakcesyjnym zastanawialiśmy się, czy branża spożywcza jest w stanie w pełni sprostać wymogom UE i dynamicznie rozwijać się. Przemysł spożywczy to przecież jeden z najważniejszych działów gospodarki żywnościowej, a jego adaptacja do efektywnego funkcjonowania na wspólnym rynku europejskim zależna jest od ciągłej modernizacji i zachodzących przemian. Te najważniejsze miały miejsce w okresie przedakcesyjnym, a więc w latach 1998 – 2003 i były to¹: gruntowna zmiana struktur własnościowych; powstanie zróżnicowanej i płynnej struktury podmiotowej sprzyjającej konkurencji umożliwiającej odtworzenie rynkowych mechanizmów regulacji; przebudowa struktur produkcyjnych skutkująca rozwojem oferty towarowej żywności i jej bogactwem asortymentowym; postęp w efektywności produkcji mieszanej związany z wydajnością pracy i zużyciem energii; przyśpieszenie modernizacji potencjału wytwórczego sektora, restrukturyzacja przedsiębiorstw, dopływ know how w sferze zarządzania organizacją, marketingu, systemów jakości, itp. Niemalże znaczenie w reorganizacji przemysłu rolno - spożywczego miały inwestycje zagraniczne, proces prywatyzowania się przedsiębiorstw, co w obliczu szerzącej się globalizacji wspierało ich rozwój. Dużą szansę przed integracją stanowiły przewagi cenowo – kosztowe nad unijnymi producentami żywności, które w późniejszym okresie zostały wykorzystane. Nierozstrzygniętym problemem w funkcjonowaniu przedsiębiorstw rolno – spożywczych pozostaje wciąż zakres wpływu

¹ R. Urban, (red.) *Przemiany przemysłu spożywczego w latach 1988-2003*, IERiGŻ, Warszawa 2004, Studia i Monografie, nr 121, s. 24.

i stopień profesjonalizacji zarządzania na ich konkurencyjność. Należałoby też rozstrzygnąć, czy profesjonalizacja zarządzania tych przedsiębiorstw nie ogranicza motywacji menedżerów do działania i ich kreatywności. Profesjonalizacja zarządzania jest dla przedsiębiorstw działaniem zmierzającym do wykorzystania wszelkiego rodzaju pojawiających się możliwości i pożądanymi tendencjami w obszarze realizowanych funkcji zarządzania. Dla weryfikacji tak postawionej hipotezy w artykule przeprowadzono analizę realizacji funkcji zarządzania w przedsiębiorstwach rolno – spożywczych z indeksu WIG – Spożywczy Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Starano się wykazać, że profesjonalizacja zarządzania jest dla przedsiębiorstw rolno – spożywczych niezwykle istotną tendencją prowadzącą do koncentracji działań wspierających ich efektywność. Profesjonalizacja zarządzania to także wzmacnianie i rozwój kapitału ludzkiego, zatrudnianie specjalistów ds. zarządzania personelem, realizacja funkcji personalnej, zadania związane z doбором kadr, szkoleniami, motywowaniem, oceną i rozwojem pracowników, które były realizowane przez kierownictwo firmy zarówno średniego, jak i najwyższego szczebla². W firmach rolno – spożywczych zauważono konieczność tworzenia koncepcji polityki personalnej zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

1. Cel i metodyka badań

Przedsiębiorstwa rolno – spożywcze poszukują wciąż nowych rozwiązań w obszarze prowadzonej długofalowej polityki strategicznej oraz badawczo – rozwojowej dla zapewnienia profesjonalizacji zarządzania, które w przyszłości ma zaowocować wysokim pozycjonowaniem firmy na arenie międzynarodowej, a w kraju zapewnić wysoką efektywność funkcjonowania. Obecnie przedsiębiorstwa przemysłu rolno – spożywczego próbują szukać swoich możliwości eksportowych, pozyskiwać nowych sojuszników handlowych, tworzyć koncepcje efektywnych inwestycji zagranicznych oraz wzmacniać posiadany kapitał ludzki³. Jako obszar badawczy celowo przyjęto przedsiębiorstwa należące do indeksu WIG - Spożywczy na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Jednym z wielu motywów i bezwzględnie najważniejszym, przemawiającym za takim wyborem było założenie, że jako uczestnicy rynku kapitałowego przedsiębiorstwa te dążą do profesjonalizacji swojego funkcjonowania przez uczestnictwo w rynku kapitałowym. Pozostałe to konieczność zachowania przejrzystości w zakresie podejmowanych działań, wymóg składania okresowych sprawozdań finansowych oraz stosowania zasad ładu korporacyjnego przez podmioty notowane na rynku akcji. Na podstawie analizy wyników ekonomiczno – finansowych tych przedsiębiorstw można stwierdzić, że wykorzystywały one sprzyjające warunki po akcesji Polski do Unii Europejskiej i odnotowały spektakularny wzrost aktywności eksportowej⁴. Celem badawczym niniejszego artykułu było zbadanie prób profesjonalizacji zarządzania w obszarze realizacji poszczególnych funkcji zarządzania w przedsiębiorstwach należących do indeksu WIG Spożywczy, którymi są: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Do celów szczegółowych można zaliczyć: zaprezentowanie obecnej sytuacji gospodarczej przedsiębiorstw, opis stosowanych przez nie strategii adaptacji oraz określenie najkorzystniejszych elementów strategii w aspekcie dotychczasowej działalności, próbę określenia pozycji konkurencyjnej pol-

² Profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi, <http://www.szkolonia.kolobrzeg.pl/>, dostęp 20.04.2011.

³ K. Firlej, *Strategie adaptacji spółek z indeksu WIG – Spożywczy*, Zrównoważony rozwój lokalny. Warunki rozwoju regionalnego i lokalnego, Stowarzyszenie Naukowe – Instytut Gospodarki i Rynku, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny, T. II, Szczecin 2010, s. 14-15.

⁴ K. Firlej, *Kwalitatywne determinanty konkurencyjności spółek z indeksu WIG – Spożywczy*, Roczniki Naukowe SERiA, t. X, z. 1., Wieś Jutra Sp. z o.o., Warszawa – Poznań – Lublin, 2008, s. 85.

skich przedsiębiorstw rolno – spożywczych na arenie międzynarodowej oraz wykorzystywane przez nie instrumentarium dla jej wzmocnienia oraz wykorzystanie środków przeznaczonych na ten cel. Badania zostały przeprowadzone na podstawie publikowanych przez spółki informacji, sprawozdań i wyników finansowych w latach 2004 -2010. W skład indeksu WIG – Spożywczy na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie wchodzi obecnie 18 spółek⁵. Większość spółek należących do indeksu WIG – Spożywczy prowadzi swoją działalność na międzynarodowym rynku, co wynika ze stałej ich internacjonalizacji, konieczności penetracji i zdobywania nowych rynków oraz wymusza stałą modernizację i profesjonalizację działań. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem analizy retrospektywnej, a okresem badawczym objęto początkową (siedmioletnią) fazę pełnego członkostwa naszego kraju w Unii Europejskiej, jako najbardziej sprzyjającą rozwojowi gospodarki żywnościowej w ostatnich latach. W niektórych przypadkach omówiono także przedakcesyjne tło funkcjonowania firm w okresie transformacji polskiej gospodarki, przez co podkreślono wagę wcześniejszych przygotowań w tym obszarze.

2. Planowanie

Planowanie - jako funkcja zarządzania polega na określeniu głównych celów organizacji w przyszłości, wybraniu środków do ich osiągnięcia⁶ i jest elementem zarządzania decydującym o podjęciu wywołania zjawisk, które w rzeczywistości nie mogłyby zaistnieć samoistnie. Planowanie i sterowanie produkcją w przedsiębiorstwie według M. Trockiego jest zespołem działań obejmujących wyznaczenie zadań produkcyjnych – odnośnie rodzaju i ilości wyników produkcji, terminów ich wykonania oraz jakości i kosztów, zapewnieniem warunków materiałowych i organizacyjno – technicznych ich wykonania oraz śledzeniem przebiegu produkcji i korygowaniem go w zależności od pojawiających się zakłóceń⁷. Niezwykle istotnym wydaje się uwzględnianie w bieżącej działalności przedsiębiorstw poszczególnych etapów planowania, które w zasadniczy sposób decydują o ich przyszłości⁸:

- etap przedsiębiorczości - na tym etapie menedżerowie mało korzystają z funkcji planowania, raczej odpowiadają na pojawiające się nieliczne problemy,

- etap luki administracyjnej - zaczyna się rozwijać sformalizowane planowanie, zwłaszcza w celu zwiększenia skuteczności,

- etap luki oczekiwań - tworzone są plany oceniające wizje dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa,

⁵ W skład indeksu WIG – Spożywczy w dniu 1.03.2010 r. wchodziły następujące spółki: Ambra S.A. w Warszawie, Astarta Holding NV z siedzibą w Amsterdamie, Elstar Oils S.A. w Elblągu, Graal S.A. w Wejherowie, Indykpol S.A. w Olsztynie, Kernel Holding S.A. z siedzibą w Luksemburgu, Kofola S.A. w Warszawie, MAKARONY POLSKIE S.A. w Rzeszowie, Mispol S.A. w Suwałkach, Pamapol S.A. w Ruścu, Polski Koncern Mięsny Duda w Warszawie, Przedsiębiorstwo Cukiernicze JUTRZENKA S.A. w Bydgoszczy, Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego PEPEES S.A. w Łomży, SEKO S.A. w Chojnicach, Wawel S.A. w Krakowie, Belvedere S.A. w Beaune we Francji, Wilbo S.A. we Władysławowie oraz Zakłady Przemysłu Cukierniczego MIESZKO S.A. w Warszawie.

⁶ Leksykon Zarządzania, Difin, Warszawa 2004, s. 140.

⁷ Ibidem, s. 407. dostęp 02.04.2011.

⁸ Planowanie, <http://www.planowanie.tk/>, dostęp: 02.04.2011.

- etap strategicznego rozwoju - menedżerowie zajmują się problemami wzrostu, poszukują sposobów rozszerzania i dywersyfikacji działalności ustabilizowanego przedsiębiorstwa.

W przypadku przedsiębiorstw należących do indeksu WIG – Spożywczy możemy przyjąć, że w obecnej sytuacji znajdują się one na etapie strategicznego rozwoju. Od momentu notowania ich akcji na Giełdzie Papierów wartościowych w Warszawie, a niejednokrotnie na długo przed, menedżerowie tych przedsiębiorstw zobligowani są do kreacji nowych rozwiązań, które sprzyjałyby generowaniu zysku w krótkim okresie i w jego wyniku wzrostu wartości firmy. Są to zazwyczaj ustabilizowane przedsiębiorstwa, niemniej jednak wciąż poszukujące nowoczesnych metod sprzyjających rozszerzeniu i dywersyfikacji działalności.

Tabela 1. Najważniejsze działania z wdrażanych przez wybrane przedsiębiorstwa z indeksu WIG - Spożywczy działań strategicznych

Spółka	Działania wspierające realizację strategii spółek w praktyce
Elstar Oils S.A. w Elblągu	Głównym założeniem strategii Elstar Oils S.A. jest dążenie do rozwinięcia i umocnienia pozycji jako znaczącego producenta olejów rafinowanych i tłuszczów roślinnych dla odbiorców w segmencie B2B. Celem Spółki jest rozwijanie produktów dla odbiorców z branży przetwórstwa spożywczego oraz budowa nowego segmentu produkcji, jakim są biokomponenty z oleju rzepakowego dla przemysłu paliw płynnych ⁹ .
Graal S.A. w Wejherowie	Spółka jest zainteresowana kreacją własnych marek, wprowadzeniem i wykorzystywaniem najnowocześniejszych linii technologicznych, zachowaniem bardzo wysokich norm jakościowych. Strategicznym celem Graal S.A. jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku konserw rybnych w Polsce, m.in. poprzez przejęcia innych podmiotów oraz stałe doskonalenie jakości produkowanych wyrobów oraz obsługi ¹⁰ .
Indykpol S.A. w Olsztynie	Spółka jako największy w Polsce producent mięsa i przetworów indyczych z pozycją lidera Grupy Kapitałowej zamierza zająć pozycję lidera w eksporcie mięsa i przetworów indyczych. Strategia rozwoju zakładu stały wzrost potencjału produkcyjnego oraz tworzenie pionowo zintegrowanej organizacji ¹¹ .
Makarony Polskie S.A. w Rzeszowie	Makarony Polskie S.A., są jednym z największych i dynamicznie rozwijających się producentów makaronu w Polsce z bogatymi tradycjami i długoletnim doświadczeniem ¹² . Cel dla grupy na ten rok - to osiągnięcie 8-proc. marży EBITDA (zysk operacyjny plus amortyzacja) ¹³ .
Wawel S.A. w Krakowie	W 2006 r. została ukończona inwestycja firmy Wawel S.A. w Dobczycach, związana z realizacją planów strategicznych firmy, obejmujących przeniesienie produkcji do nowego zakładu, w wyniku czego powstał nowoczesny zakład spełniający wszelkie standardy wymagane przy produkcji żywności ¹⁴ . W 2011 roku Wawel planuje inwestycje na poziomie 25 mln zł. Firma kończy obecnie rozbudowę fabryki w Dobczycach. Po zakoń-

⁹ Elstar Oils, Perspektywy rozwoju, <http://www.elstaroils.pl/articles/view/203:perspektywy-rozwoju>, dostęp 4.05.2011.

¹⁰ <http://www.graal.pl/>, dostęp 4.05.2011.

¹¹ <http://www.indykpol.pl/>, dostęp 4.05.2011.

¹² <http://www.makarony.pl/firma.html>, dostęp 5.03.2011.

¹³ GPW: Spółka dnia: Makarony Polskie, http://www.inwestycje.pl/gpw/analizy/gpw_spolka_dnia_makarony_polskie;75610;0.html, dostęp 5.03.2011.

¹⁴ <http://www.wawel.com.pl/pl>, dostęp 5.05.2011.

	czeniu prac, moce produkcyjne zakładu wzrosną o kolejne 15-20%, co pozwoli na rozwój produkcji w okresie najbliższych 2-3 lat ¹⁵ .
Seko S.A. w Chojnicach	Spółka, jako jedno z czołowych przedsiębiorstw przetwórstwa rybnego w Polsce planuje pozyskane środki z emisji akcji przeznaczać na przejęcia przedsiębiorstw z branży rybnej, budowę nowego zakładu produkcyjnego przetwórstwa marynat rybnych, rozwój sieci sprzedaży i działu handlowego ¹⁶ . W I kwartale 2011 r. Spółka zakończyła realizację zaplanowanej inwestycji pod nazwą "Rozbudowa zakładu przetwórnicy ryb", przeprowadziła wstępne rozruchy linii technologicznych oraz rozpoczęła produkcję w nowej części zakładu produkcyjnego. Nowe linie technologiczne są wyposażano w najnowocześniejsze urządzenia oraz w wysokim stopniu zautomatyzowane. Na nowych liniach są produkowane produkty oferowane do tej pory przez Spółkę ¹⁷ .
Wilbo SA w Gdyni	Spółka funkcjonuje od 1987 roku, a jako spółka akcyjna jest notowana od 1998 roku na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. W planach firmy założono realizowanie polityki zmierzającej do wzmacniania marek na rynku oraz ciągłe poszukiwanie nowych możliwości rozwoju. W 2011 roku spółka zamierza poszerzać gamę produktów i wzbogacać swój asortyment ¹⁸ .
ZPC Mieszko S.A. w Warszawie	Mieszko od momentu założenia jest jednym z najbardziej znanych w Polsce producentem wyrobów cukierniczych. Mieszko S.A. jest nowoczesną i dynamicznie rozwijającą się firmą, starannie monitorującą rynek i reagującą na zachodzące zmiany. Celem strategicznym firmy jest zaplanowany rozwój i nieustanne kształcenie. Spółka planuje wprowadzenia nowoczesnych rozwiązań w obszarze unowocześnienia produkcji i poszerzenia oferty asortymentowej ¹⁹ .
Pamapol S.A. w Ruścu	Firma Pamapol została założona w 1993 roku. W czerwcu 2006 roku spółka Pamapol S.A. zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Zaplanowane wówczas działania polegające na pozyskaniu kapitału przyczyniły się do realizacji strategii polegającej na powiększaniu Grupy Kapitałowej Pamapol S.A. W ten sposób powstała spółka dominująca Pamapol S.A., która planuje kolejne inwestycje. Obecne plany firmy to dynamiczne zwiększanie skali działania oraz poprawa efektywności wykorzystania posiadanego majątku ²⁰ .
Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego PEPEES S.A. w Łomży	Spółka, jako jeden z najważniejszych zakładów przetwórstwa rolno-spożywczego w kraju jest największym zakładem ziemniaczanym w Polsce. Spółka w swych planach ma zamiar powiększać eksport swoich produktów na rynki światowe, takie jak: Azji, Ameryki i kraje Unii Europejskiej. Ponadto spółka zamierza w dalszym ciągu realizować ekspansywną politykę sprzedaży. Obecnie spółka stosuje najnowocześniejsze technologie i wykorzystuje park maszynowy renomowanych i najlepszych światowych producentów, a w planach zamierza stale go modernizować ²¹ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy sprawozdań finansowych spółek

Od wiele lat można zauważyć, że przedsiębiorstwa z indeksu WIG Spożywczy niechętnie ujawniają koncepcje strategicznego rozwoju, co nie przyczynia się do wzrostu osiąganych przez nie zysków i ich rozwoju. Przedsiębiorstwa rolno – spożywcze z indeksu WIG – Spożywczy to przedsiębiorstwa stosu-

¹⁵ Wawel S.A. podsumowuje 2010 rok, <http://www.wawel.com.pl/pl/biuroprasowe/informacje/>, dostęp 5.05.2011.

¹⁶ <http://www.sekosa.pl>, dostęp 5.05.2011.

¹⁷ Informacja dodatkowa do raportu kwartalnego SEKO S.A. za I kwartał 2011. <http://grafika.parkiet.com/>, dostęp 5.05.2011.

¹⁸ <http://www.wilbo.pl/>, dostęp 5.05.2011.

¹⁹ <http://www.mieszko.com.pl/>, dostęp 5.05.2011.

²⁰ <http://www.pamapol.com.pl/pl>, dostęp 6.05.2011.

²¹ <http://www.pepees.pl/>, dostęp 6.05.2011.

jące różnorodne strategie, które stanowią rodzaj zaplanowanych działań i ich realizację w praktyce (tab. 1). Głównymi ze stosowanych przez nie strategii są:

- strategia działania na rynku wewnętrznym,
- strategia marketingu w handlu zagranicznym,
- strategia marketingu międzynarodowego (wielonarodowego, lokalnego),
- strategia marketingu subglobalnego (modularnego),
- strategia marketingu globalnego, monolitycznego.

Badane przedsiębiorstwa w większości planują swój rozwój w oparciu o wzrost zaangażowania na rynkach lokalnych i międzynarodowych oraz ciągle zwiększanie stopnia ich internacjonalizacji. Menedżerowie tych firm zainteresowani są wdrażaniem metod marketingu międzynarodowego, wielonarodowego i globalnego²², dzięki którym rośnie stopień ich zaangażowania na rynkach zagranicznych. Wiele z firm interesuje zwiększanie eksportu swoich wyrobów, współpraca z krajami Europy Wschodniej oraz rynkami azjatyckimi. W planach wielu spółek zauważalna jest chęć przejmowania innych podmiotów, czy też realizacji kolejnych inwestycji np. *greenfield* (jako formy bezpośrednich inwestycji zagranicznych).

3. Organizowanie

Organizowanie to łączenie poszczególnych elementów organizacji w jedną całość mogącą realizować swoje cele. Proces organizowania polega na tworzeniu struktur organizacyjnych, w których mogą współpracować pracownicy, aby móc realizować strategie organizacji²³. W Encyklopedii Zarządzania za proces organizowania przyjęto porządkowanie, przydzielanie, koordynowanie działań i zasobów poszczególnych członków organizacji, nawiązanie współpracy w ramach określonej struktury stosunków i wprowadzenie określonego ładu. Reasumując jest to takie zagospodarowanie, które w najlepszy sposób pozwoli zrealizować określony plan, a w efekcie organizowania powstają struktury systemów materialnych i społecznych, których świadome przyporządkowywanie uwzględniając przyjęte cele i kryteria doprowadza do wykluczenia działań mało intensywnych i efektywnych²⁴. Proces organizowania dotyczy również rekrutacji nowego personelu, modernizacji struktury stosunków i projektowania stanowisk pracy. Istotne jest również delegowanie, czyli prawidłowy rozkład władzy, obowiązków i uprawnień innych pracowników oraz koordynacja pracy wydziałów. Realizacja funkcji organizowania w przedsiębiorstwach należących do indeksu WIG – Spożywczy została przeanalizowana w ośmiu jego spółkach (tab. 2).

²² Gwiazda A., *Wprowadzenie do marketingu międzynarodowego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999, s. 18-19.

²³ *Leksykon...* op. cit., s. 140.

²⁴ *Funkcje zarządzania*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Funkcje_zarzadzania, dostęp 5.05.2011.

Tabela 2. Najważniejsze działania związane z realizacją funkcji organizowania przez firmy należące do indeksu WIG – Spożywczy

Spółka	Działania wspierające realizację funkcji organizowania spółek w praktyce
AMBRA S.A. w Warszawie	Firma handlowa AMBRA S.A. w Warszawie realizująca ponad dwie trzecie przychodów w Polsce, a resztę stanowi eksport do Czech i Rumuni. Koncentruje działania na dwóch głównych rynkach: rynku komercyjnym i rynku fine wines. Właściwe organizowanie systemu sprzedaży ma poprawić rentowność i wpłynąć na realizację synergii w zakresie obsługi rynków, dystrybucji, produkcji i zakupu, w czym ma pomóc przeprowadzenie działań restrukturyzacyjnych i koncentracja na głównym asortymencie i markach. Firma ma również zlikwidować nierentowne zakłady i zmierzać w kierunku koncentracji produkcji ²⁵ .
Astarta Holding N.V w Amsterdamie	Astarta Holding N.V. to założony zgodnie z prawem holenderskim podmiot dominujący grupy spółek, spośród których ukraińska Astarta-Kyiv sp. z o.o. pełni funkcję spółki holdingowej, kontrolującej 6 cukrowni, 5 przedsiębiorstw rolnych, zakład przetwórstwa owoców i warzyw oraz mieszalnię pasz ²⁶ . Grupa Astarta Holding N.V. dywersyfikuje swoją produkcję, stosuje płodozmian, zajmuje się także uprawą i sprzedażą zboża oraz hodowlą bydła, a powstała poprzez przejmowanie i reorganizację kolejnych cukrowni, przedsiębiorstw i gospodarstw rolnych. Posiada także własne magazyny, w których przechowywane jest ziarno ²⁷ .
Polski Koncern Mięсны DUDA S.A. w Warszawie	Spółka w ramach swej reorganizacji poszukuje partnerów handlowych na rynku zbytu, a szczególnie zainteresowana jest rynkiem azjatyckim oraz budową grupy przedsiębiorstw wykorzystujących synergię w działaniu. Spółka wykonuje zdywersyfikowane inwestycje i realizuje strategię konsolidacji branży (przez wykorzystywanie możliwych szans w zakresie fuzji i przejęć). Proces organizowania sprzyja rozwojowi działalności w obszarze dystrybucji i przetwórstwa oraz działaniom zmierzającym do realizacji celu głównego, którym jest umocnienie pozycji lidera polskiego rynku mięsnego i wzmocnienie swojej pozycji na rynku europejskim. Ponadto intensywnie rozwija sieć dystrybucji w kraju, buduje marki własne, jest w trakcie budowy dużego centrum na potrzeby własne oraz usługowe oraz rozwija inwestycje na Ukrainie ²⁸ .
Jutrzenka Holding S.A. w Opatówku	Spółka jest w trakcie realizacji strategii ekspansji na rynki zagraniczne i podąża za nowymi trendami stale wprowadzając innowacje produktowe. Podejmuje szereg działań na rzecz budowy sieci dystrybucji i intensyfikacji sprzedaży na rynku unijnym oraz wykorzystywania dostępu do nowych źródeł surowców. Proces reorganizacji zakłada wzrost eksportu produktów do krajów Europy Środkowo-Wschodniej, Stanów Zjednoczonych, Kanady i na Bliski Wschód. Realizacja funkcji organizowania w spółce to także zakup firmy Celmar Trading S.R.L. w Bukareszcie zrealizowany przez spółkę Ziołopex pod koniec 2005 roku i utworzenie spółki handlowej na Ukrainie pod nazwą Kolanski Trade Ukraina w 2006 roku ²⁹ .
Kernel S.A. w Kijowie	Działalność spółki w połowie lat 90-tych rozpoczęła się od eksportu produktów rolnych wytwarzanych na Ukrainie oraz nabywaniem silosów zbożowych dla wsparcia działalności związanej z pozyskiwaniem zbóż. W 2002 r. rozszerzono działalność o kolejny segment rynku poprzez nabycie tłoczni nasion słonecznikowych w Połtawie, dzięki czemu Grupa przestała być jedynie przedsiębiorstwem handlowym, a stała się również przetwórcą produktów rolnych. W tym samym czasie Kernel S.A. rozpoczął budowę banku

²⁵ Ambra, <http://www.ambra.com.pl/> dostęp 1.03.2010 r.

²⁶ Oferta akcji zwykłych o wartości nominalnej 0,01 EUR każda (pol.). Astarta Holding N.V., dostęp 4.03.2010.

²⁷ Astarta - Kijów, <http://www.astartakiev.com/>, dostęp 2.03.2010.

²⁸ Duda, Polski Koncern Mięсны, <http://www.pkmduda.pl/>, dostęp 3.03.2010.

²⁹ Jutrzenka Holding S.A., <http://www.jutrzenka.com.pl/>, dostęp 4.03.2010.

	<p>gruntów rolnych, zawierając długoterminowe umowy dzierżawy gruntów położonych zazwyczaj w pobliżu należących do Grupy silosów. W 2004 r., korzystając z utrzymującej się dobrej koniunktury w gospodarce ukraińskiej, spółka postanowiła poszerzyć działalność o rynek detaliczny i rynek olejów markowych. W tym celu nabyła markę "Szczyry Dar" wraz z zakładami zlokalizowanymi we wschodnim rejonie kraju w pobliżu miasta Ługańsk. W zakładzie znajduje się tłocznia, rafineria i rozlewnia. W 2006 r. sektor olejów jadalnych wszedł w fazę konsolidacji, a Kernel S.A. wykorzystał możliwość znaczącej akwizycji, nabywając markę olejów butelkowanych „Stożar” wraz z aktywami produkcyjnymi spółki Evrotek – głównego rodzimego konkurenta w branży olejów spożywczych, posiadającego dominującą pozycję rynkową w rejonie charkowskim. Dzięki temu posunięciu Grupie udało się doprowadzić do znaczącego wzrostu sprzedaży i zostać czołowym producentem i sprzedawcą oleju słonecznikowego na Ukrainie. W 2008 roku następuje nabycie drugiego, co do wielkości ukraińskiego terminalu do przeladunku zboża w porcie miasta Iliczewka. Nabycie terminalu jest dla Kernel S.A. jednym z etapów rozszerzenia możliwości marketingowych i stworzenia największego zintegrowanego łańcucha dostaw na Ukrainie: poczynając od prowadzenia upraw rolnych i zakupów produkcji rolnej od producentów i kończąc na przeladunku eksportowanego zboża w porcie³⁰.</p>
Mispol S.A. w Suwałkach	<p>Grupa Mispol S.A. produkuje i dystrybuje konserwy mięsne, pasztety, dania gotowe oraz karmę dla psów i kotów. Produkty są oferowane w Polsce, w wielu krajach UE, krajach byłej WNP, krajach bałkańskich oraz w Izraelu. W skład Grupy Kapitałowej Mispol S.A. wchodzi następujące zakłady produkcyjne: w Polsce (dwa w Suwałkach, w tym jeden w specjalnej strefie ekonomicznej oraz dwa w Białymstoku), jeden na Białorusi (w Grodnie - specjalna strefa ekonomiczna i strefa wolnocłowa) oraz trzy nowoczesne zakłady w Czechach. Grupa kapitałowa Mispol S.A. posiada cztery zakłady produkcyjne w Polsce - dwa w Suwałkach, w tym jeden z nich jest zlokalizowany w suwalskiej specjalnej strefie ekonomicznej oraz dwa zakłady produkcyjne w Białymstoku. Oprócz tego posiada zakład w Grodnie na Białorusi w specjalnej strefie ekonomicznej oraz trzy nowoczesne zakłady w Czechach³¹.</p>
Kofola S.A. w Warszawie	<p>Grupa KOFOLA jest jednym z najbardziej znaczących producentów napojów bezalkoholowych w Europie Środkowej, działającym w Republice Czeskiej, na Słowacji, w Polsce oraz w Rosji (koncentrując się na Regionie Moskiewskim)³². W roku 2008 następuje fuzja firm Kofola a.s i Hoop S.A., w wyniku której rozpoczyna swoją działalność spółka KOFOLA-HOOP S.A. Kofola S.A. jest jednym z największych producentów napojów bezalkoholowych w krajach Grupy Wyszehradzkiej oraz w Europie Środkowo – Wschodniej. W planach inwestycyjnych spółki znalazło się zorganizowanie i urzeczywistnienie wizji stania się drugim największym graczem na rynku napojów bezalkoholowych w Europie Centralnej oraz budowa podstaw do osiągnięcia podobnej pozycji w Rosji.</p>
Belvedere S.A. Beaune we Francji	<p>Belvedere SA to francuska spółka tworząca holding producentów alkoholi, do którego należy również renomowana polska firma Sobieski Sp. z o.o. System sprzedaży Grupy Belvedere jest podzielony na rynki Europy, Azji i obu Ameryk. Swoją działalność opiera na produkcji, dystrybucji, marketingu oraz logistyce w sprzedaży wysokoprocentowych napojów alkoholowych, a także bułgarskich win. Stały i dynamiczny rozwój przyczynił się do osiągnięcia planowanych etapów rozwoju oraz zwiększenia jej udziałów na rynku alkoholowym. Firma posiada jedną z największych i najbardziej efektywnych struktur sprzedaży. Spółka realizuje w kraju 60 proc. całej sprzedaży, a pozostałe 40% produkcji jest eksportowane do większości krajów europejskich, a także USA, Kanady i Brazylii.</p>

³⁰ Kernel Holding S.A., http://www.money.pl/gielda/spolki_gpw/kernel:holding;sa,KER,o_firmie.html, dostęp 5.03.2011.

³¹ Mispol S.A., <http://www.mispol.com.pl/>, dostęp 6.03.2011.

³² Kofola S.A., <http://www.kofola.pl/spolka/informacje-ogolne>, dostęp 5.03.2011.

Grupa posiada zakłady produkcyjne, m.in. na Litwie i Ukrainie, a wódka Sobieski jest też rozlewana w Brazylii ³³ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy sprawozdań finansowych spółek

Dokonując analizy działań, które dokonały przedsiębiorstwa należące do indeksu WIG – Spożywczy w obszarze realizacji funkcji organizowania zauważamy, że do najważniejszych z nich należały w początkowym okresie funkcjonowania te o charakterze budującym i konstrukcyjnym, a w późniejszym okresie dotyczącym przekształceń modernizacyjnych i restrukturyzacyjnych. Przykładem tych działań była też budowa grupy przedsiębiorstw wykorzystujących synergii w działaniu. Doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw zależało od rodzaju wytwarzanej produkcji i branży, w której działa. Właściwe organizowanie systemu produkcji i sprzedaży, przyczyniało się znacząco do tworzenia synergii i koordynacji działań w obsłudze rynków, podnosiło bieżącą rentowność, wypracowane zyski oraz wartość przedsiębiorstwa. System doskonalenia funkcji organizowania polegał również na reorganizacji procesu produkcji oraz zastosowaniu nowoczesnych i obowiązujących metod produkcji. Kolejno przeprowadzane działania w tym obszarze wzmocniły pozycję przedsiębiorstw na rynku, nie tylko w kraju, ale i za granicą. Wyraźnie też poprawiły się wyniki finansowe przedsiębiorstw, które wchodząc na rynek kapitałowy zmuszone zostały do przeprowadzenia działań w obszarze reorganizacji swojej produkcji i systemów zarządzania. Elementem wzmacniającym pozycję firmy były również wielokrotnie przeprowadzone przejęcia i fuzje firm, dzięki którym zadbano o wzrost stopnia koncentracji i powiększenie siły rynkowej przedsiębiorstw. Umożliwiło to także dopasowanie się przedsiębiorstw do poziomu obowiązujących kosztów i cen dominującego przedsiębiorstwa w danej branży oraz ich konsolidacji. W ramach realizacji funkcji organizowania przedsiębiorstwa poszukiwały partnerów handlowych na wielu rynkach zbytu i dokonywały przekształceń w ramach stosowanych strategii. Przedsiębiorstwa dbały także o rozszerzenie możliwości marketingowych, tworzenie zintegrowanych łańcuchów dostaw i wykorzystanie szans płynących z sytuowania swoich zakładów w specjalnych strefach ekonomicznych.

4. Motywowanie

Motywowanie oznacza stworzenie określonych bodźców dla pracowników wywołujących pożądane działania i ma na celu spowodowanie, aby pracownicy postępowali zgodnie z oczekiwaniami menedżera³⁴. W ujęciu czynnościowym - to jedna z podstawowych funkcji kierowniczych polegająca na kształtowaniu pożądanych zachowań podwładnych w celu realizacji określonych zadań, poprzez proces świadomego i celowego oddziaływania na ich zachowanie. W działaniach motywacyjnych mogą być stosowane zachęty w formie narzędzi materialnych i niematerialnych. Narzędziami materialnymi są: wynagrodzenie podstawowe, premie i nagrody, świadczenia zabezpieczające i emerytalne, a świadczeniami materialnymi np. przydzielenie pracownikowi samochodu służbowego czy możliwość korzystania przez pracownika z obiektów sportowych i inne. Najważniejsze narzędzia niematerialne to status stanowiska, umożliwienie rozwoju pracownika, uznanie, dobre wyniki pracy, zapewnienie bezpieczeństwa pracownikom, czy też wizerunek organizacji. Główne czynniki motywujące do pracy podzielił w 1957 roku T. Herzberg na dwie grupy czynników zewnętrznych (higieny) i wewnętrznych (motywatory). Obecnie przyjmuje się, że warunki motywacyjne to zbiór okoliczności

³³ O Firmie, <http://www.sobieskivodka.pl/ofirmie.html>, dostęp 5.05.2011.

³⁴ *Leksykon...* op. cit., s. 140 i 351-352.

determinujących sytuację pracy i powodujących, że jej wykonanie nie nastęrcza problemów oraz nie stanowi przykryej sytuacji dla wykonującego. Wśród nich wyróżniamy:

- warunki ekonomiczne (poziom płac i bezpieczeństwo zatrudnienia),
- warunki społeczne (stosunki międzyludzkie, kultura),
- warunki fizyczne (zagrożenie, utechnicznienie),
- porządek organizacyjny³⁵.

W celu zbadania realizacji funkcji motywowania w przedsiębiorstwach należących do indeksu WIG – Spożywczy dokonano analizy warunków motywacyjnych, które wpływają na całokształt funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłu rolno - spożywczego w warunkach gospodarki rynkowej. W wyniku przeprowadzonych wywiadów stwierdzono, że w obszarze prowadzonej działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa można wyróżnić działanie wielu stymulant motywacyjnych, które w pozytywny sposób wpływają na motywowanie pracowników przy wykonywaniu czynności operacyjnych, wzmacniają kulturę organizacyjną w firmie oraz często są inspiracją do przeprowadzenia zmian dotyczących utechnicznienia pracy lub przeobrażenia się porządku organizacyjnego. Badanie motywacji do samej pracy przez pracowników, a więc faktyczne określenie warunków ekonomicznych dotyczących obowiązującego poziomu płac i gwarancji w zakresie bezpieczeństwa zatrudnienia dowiodło, że przy budowaniu całościowego instrumentarium systemu motywacji w przedsiębiorstwach przemysłu rolno - spożywczego należy uwzględnić następujące aspekty:

- kształtowanie poziomu płac i efektywny system wynagradzania pomaga w zorganizowany sposób wykorzystać posiadane kwalifikacje i umiejętności zatrudnionych pracowników, co przekłada się na zagospodarowanie posiadanych środków,

- akcje pracownicze i akcje kierowane dla członków zarządu są motywatorem wspierającym efektywne zarządzanie firmą, sprzyjają wykorzystywaniu jego mocnych stron i pojawiających się szans rynkowych zarówno dla pracowników operacyjnych, jak i zarządzających,

- dzięki odpowiednio wysokiemu poziomowi płac i zapewnieniu gwarancji zatrudnienia w długim okresie występuje motywacja w przedsiębiorstwie w obszarze pozyskiwania i gromadzenia kapitału intelektualnego, który kształtuje aktualną wartość firm, pozycjonuje je nie tylko na rynku krajowym, ale i międzynarodowym oraz wpływa na ich konkurencyjność,

- w wielu przypadkach przedstawiciele firm, jako znaczące motywatory wymieniali istniejącą możliwość zatrudnienia w dobrze postrzeganej na rynku pracy spółce giełdowej, wykonywanie pracy z uwzględnieniem norm dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy oraz zastosowanie w procesach produkcyjnych nowoczesnych i bezpiecznych urządzeń.

W badanych przedsiębiorstwach starano się w największym stopniu spełniać warunki społeczne w zakresie kształtujących się stosunków międzyludzkich i obowiązującej kultury. Zarządy firm przeprowadziły znaczącą ilość szkoleń polegających na prowadzeniu warsztatów, po wcześniej przeprowadzonej analizie potrzeb. W tym celu powstały odpowiednie i indywidualne projekty służące reali-

³⁵ Ibidem, s. 352.

zacji potrzeb poszczególnych firm zmniejszające ryzyko wystąpienia i szerzenia się konfliktów interpersonalnych. Szkolenia dotyczyły zwiększenia innowacyjności, zarządzania zasobami ludzkimi (inwestycjami w kadry), wspierania e-biznesu, rozwoju produktów spożywczych, wsparcia polskiego eksportu, wdrażania norm BHP, ochrony środowiska i zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Zatrudnieni pracownicy podlegają okresowej ocenie, co niewątpliwie określa i wzmacnia zakres ich kompetencji, obszary rozwoju i potrzeby szkoleń oraz zmniejsza ryzyko związane z rotacją pracowników.

Interesująco wypadły badania przedsiębiorstw w obszarze motywowania pracowników przez spełnianie warunków fizycznych i kreację porządku organizacyjnego. Ogólnie pracownicy za prawidłowe uważają tworzone im warunki pracy pod względem ich bezpieczeństwa i nie widzą potrzeby ich wzmacniania. Utechniczenie procesów produkcyjnych we wszystkich przedsiębiorstwach kształtuje się na najwyższym poziomie i według standardów obowiązujących w Unii Europejskiej i na świecie.

Porządek organizacyjny, choć często pomijany przez samych pracowników oceniających motywatory do pracy również odgrywa niepoślednią rolę wśród załóg badanych przedsiębiorstw. Zatrudnieni pracownicy bardzo wysoko cenią sobie wprowadzanie nowości oraz ciągłe poszukiwanie coraz nowocześniejszych rozwiązań w tym zakresie. Bardzo pozytywnie odbierają fuzje z innymi podmiotami gospodarczymi i ich przejęcia z zastrzeżeniem, że jest to działanie celowe, ekonomicznie uzasadnione i nie stwarza nierówności pomiędzy nimi. Przykładem firm z indeksu, które dokonały w ostatnim czasie udanych fuzji i przejęć są: Jutrzenka Holding S.A. w Opatówku, Graal S.A. w Wejherowie, Kofola S.A. w Warszawie i Belvedere S.A. Beaune we Francji.

5. Kontrolowanie

Kontrolowanie jest procesem zapewniającym zgodność planowanego działania w rzeczywistości polegającym na porównywaniu wyznaczonych zadań z uzyskanymi wynikami. Realizacja funkcji kontrolowania w przedsiębiorstwach polega na kontroli jakości produkcji, kontroli wykonywanych projektów i zadań inwestycyjnych oraz kontroli strategicznej³⁶. Każda z tych czynności jest równie ważna dla zapewnienia prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa dzisiaj i w ujęciu przyszłościowym. W przypadku przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie niezwykle ważną wydaje się kontrola finansowa, która obejmuje analizę sprawozdań finansowych, analizę wskaźnikową i rewizję finansową. Przeprowadzenie kontroli finansowej dostarcza menedżerom przedsiębiorstw pożytecznych informacji, które przekazywane są ich właścicielom i zainteresowanym podmiotom³⁷. W badanych firmach obligatoryjnie przeprowadzane są okresowe kontrole w obszarze jakości produkowanych towarów, które podlegają polskim i unijnym normom. Wszystkie z badanych przedsiębiorstw wdrożyły zasady systemu HACCP oraz normy ISO 22000. Stosowanie zasad systemu HACCP pozwoliło na: identyfikację zagrożeń i opisanie środków zapobiegawczych, identyfikację krytycznych punktów kontroli, identyfikację limitów krytycznych, ustalenie systemu monitorowania, określenie działań korygujących, ustalenie procedur zapisów i weryfikacji systemu. Wprowadzenie ISO 22000 pozwala na: przeprowadzenie analiz zagrożeń w odniesieniu do wszelkich środków kontro-

³⁶ *Leksykon...* op. cit., s. 140 i 221-225.

³⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 779-781.

li, zapewnienie lepszych procedur badań staranności, bardziej dynamiczną komunikację w kwestiach związanych z bezpieczeństwem żywności między dostawcami, klientami i innymi stronami³⁸. Kontrola projektów i zadań inwestycyjnych oraz kontrola strategiczna mieści się w obszarze stosowania dobrych praktyk spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W 2010 roku został opublikowany dokument *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, w którym zostały wytyczone cele Dobrych Praktyk Spółek takie jak: umacnianie transparentności spółek giełdowych, poprawa jakości komunikacji spółek z inwestorami, wzmocnienie ochrony praw akcjonariuszy także w materiałach nie regulowanych przez prawo, a przy tym nie stwarzanie obciążeń dla spółek giełdowych, nie równoważonych korzyściami wynikającymi z potrzeb rynku. Dlatego też Dobre Praktyki dotyczą wyłącznie dziedzin, w których ich stosowanie może wpływać dodatnio na rynkową wycenę przedsiębiorstw, a przez to obniżyć koszt pozyskiwania kapitału³⁹. W preambule dokumentu znajdziemy informacje dotyczące znaczenia ładu korporacyjnego w rozwoju rynku giełdowego oraz zasadach kreowania i stosowania dobrych praktyk. Proponowane rekomendacje i dobre praktyki dzielą się na 4 części:

- I. Rekomendacje dotyczące dobrych praktyk spółek giełdowych,
- II. Dobre praktyki realizowane przez zarządy spółek giełdowych,
- III. Dobre praktyki stosowane przez członków rad nadzorczych,
- IV. Dobre praktyki stosowane przez akcjonariuszy⁴⁰.

Niewątpliwą zaletą obligatoryjnego spełniania dobrych praktyk przez przedsiębiorstwa spożywcze należące do indeksu WIG – Spożywczy jest konieczność przeprowadzania okresowej kontroli ich spełniania, co badane spółki czynią w specjalnie w tym celu wydawanych oświadczeniach, a przez stosowanie mechanizmów nadzoru korporacyjnego stają się bardziej przejrzystymi w obszarze funkcjonowania. Dobre praktyki są istotnym czynnikiem ograniczającym korupcję, pełnią funkcję informacyjną dla licznych międzynarodowych organizacji zrzeszających wielu potencjalnych inwestorów instytucjonalnych, jak również dla samych przedsiębiorców i ich menedżerów. Pojęcie nadzoru korporacyjnego w przedsiębiorstwach, a w szczególności w spółkach giełdowych może się odnosić do mechanizmów kontrolnych, które dotyczą oddziaływania całej gospodarki na sektor przedsiębiorstw, jak również szeroko pojętej sfery zarządzania. Najczęściej zasady *good governance* stosowane w przedsiębiorstwie regulują wewnętrzne relacje pomiędzy akcjonariuszami i wewnętrznymi organami spółek. Należy przy tym zauważyć prostą zależność, że im większa jednostka organizacyjna, tym wyższe w niej wymagania, co do ostrości i transparentności systemu nadzoru korporacyjnego. Przykładem takiej spółki w indeksie WIG – Spożywczy jest Elstar Oils S.A. w Elblągu. Na głównej stronie internetowej spółki możemy przeczytać, że „...*fundamentalną zasadą działalności Spółki jest połączenie w strategii biznesowej potrzeb istotnych zarówno z punktu widzenia jej akcjonariuszy, firmy jak*

³⁸ HACCP czyli Analiza Ryzyka i Kontrola Punktów Krytycznych ma na celu zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego produktów spożywczych przeznaczonych dla konsumentów. Norma ISO 22000 jest skierowana do producentów żywności, substancji dodatkowych, hurtowników i detalistów spożywczych., <http://www.poradnik-praca.pl/>, dostęp 7.05.2011.

³⁹ GPW uaktualnia zasady Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW, <http://www.corp-gov.gpw.pl/>, dostęp 10.10.2010 r. Strona www.corp-gov.gpw.pl jest oficjalną stroną Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie poświęconą zagadnieniom ładu korporacyjnego spółek notowanych na Głównym Rynku GPW oraz na New-Connect. Na stronie znajdują się wszelkie materiały dotyczące wdrażania zasad Dobrych Praktyk oraz informacje o bieżących wydarzeniach podejmowanych przez Giełdę oraz jej EduPartnerów z zakresu ładu korporacyjnego. Strona ta służy także jako narzędzie komunikacji między Giełdą a Spółkami.

⁴⁰ K. Firlej, *Aspekty good governance przedsiębiorstw z indeksu WIG-Spożywczy*, „Problemy Rolnictwa Światowego”, Nr 2, Warszawa 2011.

*i społeczeństwa*⁴¹, co jednoznacznie wskazuje na respektowanie zasad. Spółka zapewnia ochronę interesów swoich akcjonariuszy poprzez realizację głównego celu swojej działalności, który określa, jako maksymalizację wartości przedsiębiorstwa. Dbanie o realizację „Dobrych Praktyk” spółka wyraża w utrzymaniu proekologicznego podejścia do biznesu oraz przejrzystych relacji korporacyjnych, czytelnej strukturze własnościowej oraz przestrzeganiu praw akcjonariuszy mniejszościowych. Zarząd Spółki realizuje swoje zadania przy wydatnej współpracy z wieloma uczestnikami rynku kapitałowego oraz dbając o przejrzystość informacyjną. Swoje działania dotyczące realizacji „Dobrych Praktyk” zarząd spółki przedstawił w dniu 30 kwietnia 2009 roku w oświadczeniu odnoszącym się do stosowania zasad ładu korporacyjnego i stwierdził w nim, że w 2008 i 2009 roku spełnione zostały zadeklarowane we wcześniejszych oświadczeniach zasady ładu korporacyjnego. Zarząd spółki w oświadczeniu szczegółowo odniósł się do nie stosowania w pełni do szczegółowych wymagań przewidzianych, jako „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW”. Analizując oświadczenia badanych spółek spożywczych można przekonać się, że stworzony w ten sposób dodatkowy system kontroli może przyczynić się do lepszych wyników finansowych, utrzymania pozycji rynkowej i efektywnego wykorzystania majątku przez przedsiębiorstwa. W badanych spółkach zauważalna była także słaba skuteczność kontrolowania menedżerów, którzy pomimo wielu błędów popełnionych w przeszłości wciąż otrzymują wysokie wynagrodzenia i realizują swoje plany. Niestety, w konsekwencji będzie to miało przełożenie na trudną sytuację zarządzanych przez nie firm, które z roku na rok będą musiały sprostać coraz wyższym ich wymaganiom. Przeciwdziałać to będzie także możliwościom rozwojowym firm, które w dobie restrukturyzacji zagrożone są utratą płynności finansowej, co w konsekwencji prowadzi do ich upadłości.

6. Podsumowanie

Funkcjonowanie w gospodarce przedsiębiorstw rolno – spożywczych należących do indeksu WIG – Spożywczy na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie jest uwarunkowane wieloma czynnikami o charakterze makro i mikroekonomicznym. Uwarunkowania mikroekonomiczne w szczególności wpływają na realizację funkcji zarządzania przez przedsiębiorstwa, co jest wynikiem przyjętych przez nie struktur organizacyjnych i systemów zarządzania. Przeprowadzone badania oraz analiza faktograficzna i finansowa wskazują, że profesjonalizacja zarządzania tych przedsiębiorstw nie ogranicza motywacji ich menedżerów do działania i ich kreatywności, a wręcz przeciwnie pomaga temu zjawisku. Permanentna profesjonalizacja działania ma za zadanie wspierać czynności związane z zarządzaniem przedsiębiorstw, a w przyszłości przekładać się na wzrost osiąganych zysków i wartości firmy. Dotychczasowe doskonalenie funkcji zarządzania w badanych przedsiębiorstwach rolno – spożywczych przyczyniło się do realizacji wielu procesów, które doprowadziły do zajęcia przez nie odpowiedniej pozycji na rynku krajowym i międzynarodowym.

Funkcja planowania – jej realizacja umożliwiła przedsiębiorstwom kreację nowych rozwiązań sprzyjających generowaniu zysku w okresie długim i prowadzącym do wzrostu wartości firm oraz pomaga w poszukiwaniu nowoczesnych metod sprzyjających rozszerzeniu i dywersyfikacji działalności. Przedsiębiorstwa rolno – spożywcze planują w długim okresie realizację przedsięwzięć inwestycyjnych wspierających ich rozwój poprzez opracowywanie i wdrażanie swoich koncepcji, które jako określone strategie mają odzwierciedlenie w praktyce. Rozwój badanych firm następuje w oparciu o dywersyfikację i wzrost działalności na rynkach lokalnych i międzynarodowych oraz zwiększanie stopnia ich internacjonalizacji.

Funkcja organizowania – przyczyniła się do stworzenia w przedsiębiorstwach rolno - spożywczych optymalnych struktur organizacyjnych, które umożliwiają realizowanie założonych planów i w sposób uporządkowany efektywne osiąganie wyznaczonych celów. Realizacja funkcji organizowania

⁴¹ Elstar Oils S.A., <http://www.elstaroils.pl/articles/view/220:ad-korporacyjny>; dostęp 10.10.2010 r.

w przedsiębiorstwach należących do indeksu WIG – Spożywczy dotyczyła w momencie ich powstania konstruowania procesów produkcyjnych, a w fazie wzrostu przekształceń modernizacyjnych i restrukturyzacyjnych. Dbano także o prawidłowe skoordynowanie zadań i wykorzystanie efektów synergii w działaniu, co doprowadziło do doskonalenia obsługi rynków i podniosło bieżącą rentowność przedsiębiorstw. Realizując tę funkcję w wielu przedsiębiorstwach zreorganizowano procesy wytwarzania, wdrożono nowoczesne metody produkcji i systemy zarządzania. Elementem wspierającym były także dokonywane przez przedsiębiorstwa przejęcia i fuzje firm, dzięki którym wzrastał stopień koncentracji i siła rynkowa przedsiębiorstw. Rozszerzano możliwości marketingowe przedsiębiorstw poprzez tworzenie zintegrowanych łańcuchów dostaw oraz wykorzystano szanse lokowania produkcji w specjalnych strefach ekonomicznych.

Funkcja motywowania – uwzględnianie tej funkcji w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstw rolno – spożywczych legitymowało ich działania w obszarze tworzenia bodźców zachęcających do podejmowania w nich pracy i stałej profesjonalizacji tych działań. Menedżerowie badanych firm jednoznacznie wymagali od swoich pracowników kształtowania pożądanych zachowań, świadomie i celowo koordynując ich zachowania. Wśród działań motywacyjnych za najważniejsze uznano działania o charakterze materialnym, które wciąż w największym stopniu wpływają na zachowania pracowników i motywują ich do wydajniejszej pracy. Jako największą zachętę do pracy pracownicy uznali wzrost wynagrodzenia podstawowego, chociaż coraz częściej zauważają rolę premii, nagród i dodatkowych świadczeń. Badane firmy dbały także o prawidłowe kształtowanie się stosunków międzyludzkich i obowiązującej kultury. W zależności od potrzeb prowadzono szkolenia i warsztaty doskonalące kwalifikacje i umiejętności zatrudnionych pracowników.

Funkcja kontrolowania – realizacja tej funkcji w przedsiębiorstwach rolno – spożywczych należących do indeksu w większości przejawiała się na zapewnieniu zgodności działań zaplanowanych z osiąganymi. Przyczyniało się to do zapewnienia prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości. Wśród najważniejszych narzędzi, które stosowano do czynności o charakterze kontrolnym należy wymienić stałe przeprowadzanie kontroli finansowej obejmującej analizę sprawozdań finansowych, analizę wskaźnikową i rewizję finansową. Ponadto przeprowadzano obowiązkowo okresowe kontrole w obszarze jakości produkowanych towarów, dbano o realizację „Dobrych Praktyk” wymaganych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie oraz kontrolowano pracę zatrudnionych w nich menedżerów.

Literatura

- Firlej K., *Aspekty good governance przedsiębiorstw z indeksu WIG-Spożywczy*, „Problemy Rolnictwa Światowego”, Nr 2, Warszawa 2011
- Firlej K., *Kwalitatywne determinanty konkurencyjności spółek z indeksu WIG – Spożywczy*, Roczniki Naukowe SERiA, t. X, z. 1., Wieś Jutra Sp. z o.o., Warszawa – Poznań – Lublin, 2008
- Firlej K., *Strategie adaptacji spółek z indeksu WIG – Spożywczy, Zrównoważony rozwój lokalny. Warunki rozwoju regionalnego i lokalnego*, Stowarzyszenie Naukowe – Instytut Gospodarki i Rynku, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny, T. II, Szczecin 2010
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
- Gwiazda A., *Wprowadzenie do marketingu międzynarodowego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999
- Leksykon Zarządzania*, Difin, Warszawa 2004
- Urban R., (red.) *Przemiany przemysłu spożywczego w latach 1988-2003*, Studia i Monografie, Nr 121, IERiGŻ, Warszawa 2004

Krzysztof Firlej,

Cracow University of Economics

Effect of professionalization of management on the competitiveness of the agri-food industry

Abstract

In the presented article the author reflects on the problems affecting the degree of professionalization of management on the competitiveness of the agri - food enterprises belonging to the subindex WIG - Food Stock Exchange in Warsaw. Examination of the various management functions reflects the current scope of such specific companies, whose mission includes not only the excellent results of the financial management, but helps to ensure broad-based food security. The author examines the thesis that professionalization is the management function for business activity which aims to use all kinds of opportunities and emerging trends in providing the desired survival and development. There has also been shown that the professionalization of management is very important task for food companies, leading to a concentration of activities in support of their effectiveness.