

**Dr Krzysztof Firlej**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**

## **Stymulanty konkurencyjności w zarządzaniu spółkami z indeksu WIG – Spożywczy**

*Słowa kluczowe: konkurencyjność, zarządzanie, przemysł spożywczy*

### **1. Wstęp**

Za główne wyzwanie polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego na początku XXI wieku należy uznać funkcjonowanie w gospodarce światowej poddanej ciągłym procesom globalizacyjnym. Pozycja przedsiębiorstwa jest zależna od jego konkurencyjności - czyli zdolności do funkcjonowania w danej branży w warunkach gospodarki rynkowej, możliwości przewyższenia niepowodzeń i wykorzystania pojawiających się szans. Przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa mają zasadnicze znaczenie w rynkowym pozycjonowaniu przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach globalizacji. Jednym z najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej jest dynamiczna zmienność otoczenia, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa. Stwarza ona możliwość ciągłego wykorzystywania pojawiających się szans przez prawidłowe zarządzanie przy uwzględnieniu warunków konkurencji. Definiując zagadnienie konkurencyjności przedsiębiorstw należy mieć na uwadze, że nie istnieje jej jedna powszechnie przyjęta definicja, a w przeszłości pojawiały się tylko próby jej skonstruowania. Jako bardziej znaczącą należy przedstawić definicję zaproponowaną przez OECD, która objaśnia, że: „konkurencyjność jest zdolnością przedsiębiorstw, przemysłów, regionów, narodów, wielonarodowych związków regionalnych do generowania relatywnie wysokiego i stabilnego dochodu oraz poziomu zatrudnienia w ujęciu światowym<sup>1</sup>”. Według P. Krugmana konkurencyjność jest sposobem na zwiększenie produktywności poprzez stopę wzrostu w jednej firmie w stosunku do innych<sup>2</sup>. Dla innych badaczy jest to niezwykle ważna właściwość gospodarki w skali światowej, która tworzy swego rodzaju walkę pomiędzy przedsiębiorstwami w zakresie podaży towarów o odpowiednim standardzie i określonej cenie. W warunkach gospodarki rynkowej przedsiębiorstwa samodzielnie nie są w stanie wpłynąć na poziom ceny - gdyż zależy ona od rynkowych sił podaży i popytu, a mogą jedynie podnosić konkurencyjność swoich produktów - przez co tworzona jest suma nadwyżek producenta i konsumenta<sup>3</sup>. W naszym kraju za główne wyzwania związane z konkurencyjnością uważane są: redukcja kosztów, większa innowacyjność produktów i usług, wzrost wydajności, podniesienie jakości produktów, większa innowacyjność w procesach zarządzania oraz poprawa relacji z klientem<sup>4</sup>. Na konkurencyjność mogą wpływać wszystkie podmioty gospodarcze, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne i konkurencyjne<sup>5</sup>. Rozpatrując zagadnienie konkurencyjności przedsiębiorstw w sektorze należy przyjrzeć się pięciu siłom konkurencji proponowanym przez M. Portera. Wejście, groźba substytucji, siła przetargowa klientów, siła

---

<sup>1</sup> OECD 1998: *Industrial Performance and Competitiveness In Era of Globalization and Technological Change*, Directorate for Science, Technology and Industry, Industry Committee, Paris, June 1998.

<sup>2</sup> P. Krugman, *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, *Foreign Affairs* 73, 1994 (42).

<sup>3</sup> W. F. Samuelson, S.G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE Warszawa 1998, s. 425-451.

<sup>4</sup> *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, Krajowa Izba Gospodarcza, Biuro do spraw Unii Europejskiej, <http://www.kig.pl/>, [dostęp 16.02.2008 r.].

<sup>5</sup> R. Krupski [pod red.], *Zarządzanie strategiczne, Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 114.

przetargowa dostawców i rywalizacja obecnych konkurentów – to siły, które obrazują tezę, że konkurencja w danym sektorze wykracza znacznie poza standardowych uczestników gry rynkowej<sup>6</sup>. Konkurentami firm w sektorze są klienci, dostawcy, substytuty oraz nowo wchodzący przedsiębiorcy, a w takim układzie konkurencję określa się jako rozszerzoną rywalizację. Wielu ekonomistów uważa, że proces konkurencji i konkurencyjność to pewien stan - dwa różne i ściśle powiązane pojęcia podstawowe. Konkurencja dotyczy walki pomiędzy przedsiębiorstwami o zdobycie relatywnej przewagi w zasobach, które pozwolą osiągnąć konkurencyjną przewagę rynkową i w efekcie lepszą pozycję finansową. M. Gorynia<sup>7</sup> konkurencyjnością przedsiębiorstwa nazywa umiejętność osiągania przez nie zdolności konkurencyjnej<sup>8</sup>. Jednak trudno nie zgodzić się z opinią, że konkurencję i konkurencyjność należy łączyć, a za konkurencyjne przedsiębiorstwo można uważać takie, którego działalność gospodarcza prowadzi w długim okresie do wzrostu wartości rynkowej<sup>9</sup>.

## 2. Metodyka badań

Przeprowadzone badania miały na celu zidentyfikowanie przedsiębiorstw, wyznaczenie stymulant ich konkurencyjności oraz hipotetycznych kierunków rozwoju. Termin badania został wyznaczony w przedziale od 1.12 do 31.01.2008 roku i dotyczył przedsiębiorstw przemysłu spożywczego należących do indeksu WIG – Spożywczy na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Była to próba celowo dobrana, gdyż wybrane przedsiębiorstwa należą do dobrze funkcjonujących spółek w przemyśle spożywczym. Respondentami byli pracownicy firm zatrudnieni w działach marketingu oraz organizacji i zarządzania. W badaniach wykorzystano analizę retrospektywną, która stanowi podstawę projektowania przyszłych zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw. Celem metodologicznym badań było kompleksowe zaprezentowanie aktualnego stanu funkcjonowania przedsiębiorstw i przeanalizowanie wpływu kluczowych czynników warunkujących ich zarządzanie i rozwój. Okresem badawczym objęto początkową fazę pełnego członkostwa naszego kraju w Unii Europejskiej. Materiałem źródłowym były także roczniki GUS, literatura oraz wyniki finansowe publikowane przez badane spółki. Jako narzędzie badawcze zastosowano wywiad kwestionariuszowy, który posłużył do wykonania badań empirycznych.

## 3. Faktografia indeksu WIG – Spożywczy

Badaniu zostały poddane spółki należące do sektora spożywczego Warszawskiej Giełdy papierów Wartościowych należące do subindeksu WIG – Spożywczy. Sektor spożywczy w przeszłości odgrywał o wiele większą rolę, aniżeli dzisiaj, aczkolwiek należy zauważyć, że ciągły wzrost cen produktów żywnościowych na świecie może spowodować szersze nim zainteresowanie. Spółki przemysłu spożywczego swój udział w rynku kapitałowym zapoczątkowały bardzo efektywnie, gdyż na zakończenie pierwszego roku funkcjonowania GPW w Warszawie stanowiły jej 25 –procentowy składnik i były reprezentowane przez jedne z najważniejszych firm tego sektora czyli Okocim, Wedel oraz Żywiec. W okresie funkcjonowania giełdy wiele spółek z branży spożywczej było notowanych tylko przez pewien okres czasu. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć: Agros Novą z siedzibą w Warszawie, Bakomę S.A. w Warszawie, Siedleckie Zakłady Drobiarskie DROSED S.A. w

<sup>6</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji, metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE 1992, s. 23.

<sup>7</sup> M. Gorynia, *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, VII Kongres Ekonomistów polskich, Sesja IV „Przedsiębiorczość i Konkurencyjność”, z. 8, 2001, s. 4-8.

<sup>8</sup> B. Kulisa, *Niektóre aspekty międzynarodowej konkurencyjności*, [w:] Borowiecki R., Jaki A., [pod red.] *Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, KEiOP, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa-Kraków 2003, s. 101-108.

<sup>9</sup> M. Starczewska-Krzysztosek, *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw 2006*, Raport z badań: „Monitoring kondycji sektora MSP 2006”, PKPP Lewiatan, 2006, s. 10.

Siedlcach, Hławskie Zakłady Drobiarskie "EKODROB" SA w Hławie, Zakłady Mięsne MORLINY S.A. w Ostródzie i Sokołów S.A. w Sokołowie Podlaskim. Aktualnie na 350 spółek notowanych - tylko 21 z nich należy do branży spożywczej, co stanowi 6 % z całości. Spółki z branży spożywczej są zgrupowane na podstawie kryterium sektorowego w indeksie WIG-Spożywczy, w skład którego wchodzi 20 z 21 spółek tego sektora<sup>10</sup>, gdyż w indeksie nie są notowane akcje Grupy Żywiec S.A. z Żywca. Stanowi ona jednak 44% (6,9 mld zł) kapitalizacji sektora spożywczego (15,5 mld zł), ale ze względu na małą płynność jej akcje nie są wliczane do indeksu WIG-Spożywczy. Poza Grupą Żywiec do większych pod względem kapitalizacji należy zaliczyć takie spółki jak: Kernel Holding z siedzibą w Luksemburgu, Zakłady Tłuszczowe Kruszwica w Kruszwicy, Astartę Holding NV z siedzibą w Amsterdamie oraz Polski Koncern Mięсны Duda w Warszawie. Aktualny portfel indeksu WIG – Spożywczy (stan na 22 luty 2008) przedstawia tabela nr 1, w której można znaleźć między innymi dane dotyczące bieżących kursów akcji spółek, ich wartość nominalową i rynkową oraz udział w obrotach sesyjnych.

Tabela nr 1

## Portfel indeksu WIG – Spożywczy - stan na 22 luty 2008

Lp	Instrument	Kurs na sesji* (PLN)	Pakiet	Wartość rynkowa pakietu (PLN)	Dzienna zmiana kursu (%)	Udział w portfelu (%)	Wpływ na indeks (%)	Udział w obrotach (%)
1	KERNEL	35,50	16 671 000	591 820 500	1,4	20,992	0,29	0,03
2	DUDA	5,70	76 373 000	435 326 100	- 2,1	15,441	- 0,32	0,06
3	ELSTAROIL	8,94	23 672 000	211 627 680	2,8	7,507	0,21	0,27
4	WAWEL	245,00	718 000	175 910 000	0	6,240	---	0,00
5	HOOP	32,00	5 366 000	171 712 000	- 2,4	6,091	- 0,15	0,00
6	ASTARTA	34,00	5 000 000	170 000 000	3	6,030	0,18	0,03
7	JUTRZENKA	153,30	1 090 000	167 097 000	- 0,5	5,927	- 0,03	0,02
8	MISPOL	11,52	13 673 000	157 512 960	0,6	5,587	0,03	0,13
9	GRAAL	29,12	4 258 000	123 992 960	- 0,6	4,398	- 0,03	0,10
10	INDYKPOL	100,70	1 166 000	117 416 200	- 0,2	4,165	- 0,01	0,00
11	KRUSZWICA	47,00	2 280 000	107 160 000	0	3,801	---	0,00
12	AMBRA	9,65	9 800 000	94 570 000	- 3,1	3,354	- 0,10	0,00
13	PAMAPOL	14,80	5 470 000	80 956 000	1,4	2,872	0,04	0,02
14	BEEFSAN	2,09	19 518 000	40 792 620	2	1,447	0,03	0,00
15	ADVADIS	0,66	51 360 000	33 897 600	- 2,9	1,202	- 0,03	0,17
16	MIESZKO	2,34	13 894 000	32 511 960	- 1,7	1,153	- 0,02	0,02
17	WILBO	3,10	9 500 000	29 450 000	2	1,045	0,02	0,13
18	SEKO	13,44	2 150 000	28 896 000	0	1,025	---	0,00
19	PEPEES	1,15	23 026 000	26 479 900	0,9	0,939	0,01	0,23
20	MAKARONPL	4,71	4 689 000	22 085 190	- 1,5	0,783	- 0,01	0,00
<b>RAZEM</b>	<b>---</b>	<b>2 819 214 670</b>	<b>---</b>	<b>100</b>	<b>---</b>	<b>1,21</b>		

Źródło: <http://www.gpw.pl/>. 24.02.2008 r.

Aktualna wartość rynkowa akcji należących do sektora spożywczego na GPW w Warszawie wynosi 14 902,59, co stanowi 1,55 % udziału w wartości rynkowej wszystkich spółek (stan na 24.02.2008 r.)<sup>11</sup>. Wartość księgową wszystkich spółek z sektora wynosi 4575,76 tys. zł, wskaźnik cena do wartości księgowej kształtuje się na poziomie 3,26, wskaźnik cena do zysku wynosi 16,5, a stopa dywidendy 2,6%. Z powyższych danych można

<sup>10</sup> W skład indeksu WIG – Spożywczy w dniu 24.02.2008 r. wchodziły następujące spółki: ADVANCED DISTRIBUTION SOLUTIONS S.A w Krakowie, Ambra S.A. w Warszawie, Astarta Holding NV z siedzibą w Amsterdamie, Beef-San Zakłady Mięsne SA w Sanoku, Elstar Oils S.A. w Elblągu, Graal S.A. w Wejherowie, Hoop S.A. w Warszawie, Indykpol S.A. w Olsztynie, Kernel Holding z siedzibą w Luksemburgu, MAKARONY POLSKIE S.A. w Rzeszowie, Mispol S.A. w Suwałkach, Pamapol S.A. w Rusiecu, Polski Koncern Mięсны Duda w Warszawie, Przedsiębiorstwo Cukiernicze JUTRZENKA SA w Bydgoszczy, Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego PEPEES SA w Łomży, SEKO S.A. w Chojnicach, Wawel S.A. w Krakowie, Wilbo S.A. we Władysławowie, Zakłady Przemysłu Cukierniczego MIESZKO SA w Warszawie oraz Zakłady Tłuszczowe Kruszwica w Kruszwicy.

<sup>11</sup> <http://www.gpw.pl/zrodla/>. 24.02.2008 r.

odczytać, że sektor spółek spożywczych nie należy do wielkich pod względem kapitalizacji i zajmuje piąte miejsce za sektorami: paliwowym, metalowym, budowlanym oraz chemicznym. Niemniej jednak jego znaczenie jest wciąż ważne dla Giełdy Papierów Wartościowych, a ze względu na wzrost cen żywności na rynku światowym branża może okazać się bardzo interesująca zarówno pod względem inwestycyjnym, jak i spekulacyjnym, co ma już miejsce w ostatnim półroczu względem spółek żywnościowych na giełdach światowych.

Rys. 1. Wykres indeksu WIG – Spożywczy na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w okresie 24.02.2005r. – 22.02.2008r.



Źródło: <http://stooq.com/24.02.2008> r.

Dotychczas spółki tej branży nie wykazywały zainteresowania budowaniem znaczącej pozycji konkurencyjnej, gdyż funkcjonowały stabilnie, a przyczyną tej sytuacji były małe amplitudy wahań w popycie na produkty spożywcze. Należy zauważyć, że istnieje pewna tendencja dotycząca rynku akcji spółek spożywczych, którą udało się także zaobserwować na warszawskiej giełdzie, że wraz ze spadkiem tempa rozwoju gospodarczego inwestorzy wykazują zainteresowanie inwestycjami w tę branżę.

Wykres indeksu WIG – Spożywczy na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w okresie 24.02.2005r. – 22.02.2008 r. przedstawia rys. 1. Można z niego odczytać, że wartość rynkowa indeksu wzrosła przez ostatnie osiem lat, co było wynikiem zainteresowania akcjami spółek spożywczych w okresie przedakcesyjnym i włączenia naszego kraju do grupy państw członkowskich. Akcesja potwierdziła wartość akcji tych spółek i przyczynia się do wzrostu ich wartości rynkowej, co widać przez zainteresowanie nimi wyrażające się w powiększających się obrotach sesyjnych.

### 3. Stymulanty konkurencyjności spółek należących do indeksu WIG – Spożywczy - wyniki badań

Badania empiryczne zostały przeprowadzone w 20 firmach przemysłu spożywczego, które prowadzą swoją działalność na terenie naszego kraju i na rynku międzynarodowym. Przedsiębiorstwa każdej branży zostały poddane badaniu względem: długości okresu działalności przedsiębiorstwa (w latach); miejsca działalności (wieś/miasto), wielkości miejscowości - w której prowadzona jest działalność, obsługiwanego obszaru, struktury własności; formy prawnej, zmian formy własności, liczby zatrudnionych, obrotu i zysku firmy oraz rodzaju działalności. Sporządzona w ten sposób faktografia umożliwiła ocenę badanych przedsiębiorstw pod względem ekonomiczno – organizacyjnym. Wśród badanych 19 firm (95%) prowadzi swoją działalność w mieście, a tylko 1 (5%) na wsi. Są to firmy już długo funkcjonujące, gdyż 8(40%) funkcjonuje powyżej 20 lat, 7 (35%) w przedziale 16-20 lat, 4 (20%) w przedziale 11-15 lat, a tylko jedna w przedziale 6-10 lat. Najwięcej firm 12 (60%) działa w miejscowościach liczących 100 tys. mieszkańców i powyżej, 2 (10%) w przedziale 50 000 – 99 000 mieszkańców, 4 (20%) w przedziale 20 000 – 49 000 mieszkańców i dwie (10%) poniżej 20 000 mieszkańców. Firmy z indeksu WIG – Spożywczy należy zaliczyć do dużych przedsiębiorstw, gdyż 18 (90%) z nich zatrudnia obecnie 250 pracowników i więcej, a tylko 2 (10%) są to firmy zatrudniające pracowników w liczbie z przedziału 50-249. Badane firmy w przeważającej mierze funkcjonują na terenie międzynarodowym – ich liczba wynosi 17 (85%), a tylko 3 (15%) z nich ograniczają swą działalność do rynku krajowego. Na ogół można stwierdzić, że są to firmy o dużych obrotach, gdyż 12 (60%) z nich może pochwalić się obrotem rocznym powyżej 100 mln zł, 5 (25%) obrotem z przedziału 1 000 001 – 100 mln zł, a tylko 3 (15%) z przedziału 100 000 – 1 000 000 zł. Równie wysoki był zysk osiągany przez badane firmy – 10 (50%) z nich osiągnęło zysk powyżej 10 mln zł, 8 (40%) zysk z przedziału 1 000 001 – 10 mln zł, a tylko 2 (10%) z przedziału 1-100 000 zł. Najwięcej firm funkcjonuje w branży mięsnej (4), olejarskiej, cukierniczej i przetwórstwa rybnego – po 3, a pozostałe to przedstawiciele branż: napojów, cukrowniczej, zbożowej, drobiarskiej, produkcji win, browarniczej i ziemniaczanej.

Za stymulanty decydujące o stopniu rozwoju przedsiębiorstw wybranych branż przemysłu rolno – spożywczego w zakresie zarządzania przyjęto czynniki wewnętrzne, systemowe i organizacyjne, które w większym lub mniejszym stopniu decydują o ich funkcjonowaniu. Wiele z tych czynników jest ze sobą skorelowanych i jednocześnie powiązanych z rozwojem przedsiębiorstw przemysłu rolno – spożywczego. Badania wyznaczonych czynników dostarczyły informacje wyznaczające zależność stanu istniejącego i przyszłego przedsiębiorstw od warunków ograniczających, jako zmiennych endogenicznych. Zaprezentowane wyniki badań mogą stanowić przesłanki diagnozy konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu rolno – spożywczego na rynku unijnym. Na konkurencyjność firmy wpływa wiele czynników, wśród których za najważniejsze należy uznać: innowacyjność i zaawansowanie technologiczne danego podmiotu gospodarczego, sieć kontaktów i kooperantów, ceny produktów i usług, jakość produktów, inwestycje własne oraz możliwość pozyskania kapitału, dostępność i sposób finansowania działalności, otoczenie biznesowe (np. pomoc rządu lub samorządu)<sup>12</sup>. Determinantami konkurencyjności są zwykle wielkość, jakość i struktura przedsiębiorstw, ich konsolidacja, internacjonalizacja i integracja z Unią Europejską, nadzór międzynarodowy, tworzenie przedsiębiorstw wielonarodowych i aliansów strategicznych. Wśród stymulant konkurencyjności w zarządzaniu przedsiębiorstwami przemysłu spożywczego wyróżniono cztery ich grupy:

<sup>12</sup> P. Łukasik, *Konkurencyjność i jej determinanty*, <http://www.exporter.pl/>, 20.02.2008 r.

**I grupa – informatyka**, czyli informatyczne wspomaganie zarządzania organizacjami przy pomocy systemów informatycznych w celu prawidłowego urzeczywistnienia zarządzania strategicznego i operacyjnego, w okresie gdy transformacja zarządzania firmami następuje najczęściej przez wykorzystanie technik informatycznych (takich jak: stosowanie potrzebnych aplikacji, reorganizacja procesów biznesowych, sieci, zakładów, organizacja działalności gospodarczej, wdrażanie systemów jakości). Rozpatrując to zagadnienie zadano respondentom pytanie czy indeks WIG – Spożywczy stanowi dla nich instrument informatycznego wspomaganie zarządzania organizacją, na który 14 firm (70%) odpowiedziało w sposób twierdzący, a 6 z nich (30%), że go nie stosuje. Niestety nie są to wyniki zadowalające, gdyż firmy wchodzące w skład omawianego indeksu giełdowego powinny w zasadniczy sposób brać wartości indeksu pod uwagę i wykorzystywać w bieżącej działalności gospodarczej. Związek wyników spółki z trendem WIG-u Spożywczego zauważa 18 firm (90%), nie zauważa tylko 1 (5%) i tylko w przypadku jednej (5%) nie ma to znaczenia. Zadawalające wypowiedzi otrzymano w przypadku informacji na temat stosowania przez firmy informatycznego wspomaganie zarządzania, gdyż 15 (75%) z badanych firm w pełni je stosuje, 4 (20%) nie stosuje, a tylko jedna (5%) uważa, że stosuje go nie w pełnym tego słowa znaczeniu. W badanych firmach w 16 (80%) zauważono istniejące wysokie możliwości rozwoju informatycznego wspomaganie zarządzania informacją, a 4 (20%) uznano je za słabe. Respondenci w swych wypowiedziach mieli również możliwość określenia procentowej kwoty z zysku, którą skłonni byłiby przeznaczyć w następnym roku na rozwój informatycznego wspomaganie zarządzania organizacją. Najwięcej, bo 9 (45%) firm określiła tę kwotę na 3%, 7 (35%) chce przeznaczyć 5%, 3 (15%) przeznaczy 10%, a tylko jedna (5%) na ten cel nie będzie przeznaczać żadnych środków. Wyniki niestety potwierdzają słabe zainteresowanie firm w wykorzystaniu tego rodzaju instrumentów.

**II grupa – kapitał intelektualny**, a właściwie zarządzanie kapitałem intelektualnym spółek (co ma bezpośredni związek z nabywaniem nowych kwalifikacji i umiejętności, zatrudnianiem nowych pracowników, którzy tworzą nowe kanały dystrybucji, relacje międzynarodowe itp.), rola i zadania nadzoru właścicielskiego nad przedsiębiorstwem w szerokim ujęciu oraz zarządzanie kulturą i klimatem organizacyjnym w warunkach globalizacji. Badając kapitał intelektualny w spółkach indeksu WIG – Spożywczy zadano podstawowe pytanie o rolę kapitału intelektualnego w firmach. Za wysoką uznano ją w 16 firmach (80%), a za średnią w 4 (20%). Z kolei w przypadku oceny poziomu zarządzania kapitałem intelektualnym firmy po 9 respondentów (45%) uznało go za wysoki i dobry, a tylko 2 (10%) za średni. Respondenci pozytywnie też wyrazili się na temat nadzoru właścicielskiego, który w 15 przypadkach (75%) uznali za wspierający działania zarządu, a tylko w 5 przypadkach (25%), że nie ma na niego wpływu. Bardzo dobrze i dobrze wypadły także wyniki badań w przypadku oceny zadań wykonywanych przez nadzór właścicielski w firmach, gdyż w 8 przypadkach (40%) oceny były bardzo dobre, a w 12 (60%) dobre. Respondenci wypowiedzieli się również na temat zarządzania kulturą i klimatem organizacji w firmach, w dobie globalizacji. Za bardzo dobre uznano go w 6 firmach (30%), dobre w 12 (60%), a tylko w 2 firmach (10%) uznali respondenci, że jest średnie. Świadczy to o bardzo efektywnym dostosowaniu się spółek WIG – Spożywczy do współczesnych standardów względem zarządzania kulturą i klimatem organizacyjnym firm.

**III grupa – zmiany** (dokonywane pod wpływem sił zewnętrznych i wewnętrznych) dotyczące działań zarządów przedsiębiorstw będących wynikiem zachodzących przekształceń kompetencyjnych i intelektualnych. Analizując zmiany zachodzące w badanych spółkach nie sposób było pominąć zmiany dotyczące składu osobowego najwyższego szczebla zarządzania, czyli zarządu. Okazało się, że aż w 10 przypadkach (50%) skład osobowy zarządu został zmieniony, a pozostałych 10 firmach (50) był stabilny i nie uległ zmianie.

Przeprowadzane zmiany składu osobowego wynikały z różnych przyczyn, niemniej jednak najczęstszą były słabe wyniki finansowe uzyskiwane przez omawiane jednostki gospodarcze. Mniejsze występowanie zmian i rotacji w składach osobowych zarządów zachodziły w spółkach, gdzie członkowie zarządu, są równocześnie właścicielami firm, co zostało stwierdzone w 16 przypadkach (80%). Tylko w 4 firmach (20%) członkowie zarządu nie posiadali akcji firm, którymi zarządzali. Niestety tego rodzaju sytuacja nie wpływa motywacyjnie na proces zarządzania, gdyż praktyka przyznawania akcji pracowniczych lub kierowanych dla członków zarządu wręcz obliuguje do coraz bardziej efektywnego zarządzania firmą, wykorzystywania jego mocnych stron i pojawiających się szans rynkowych. Interesujące wyniki otrzymano pytając o sposób zarządzania firmą, gdzie respondenci mieli go ocenić w stosunku do zarządzania przedsiębiorstwami konkurencyjnymi. Okazało się, że funkcjonujący obecnie sposób zarządzania w badanych firmach można uznać za bardzo dobry – w 11 firmach (55%), i dobry - w 9 firmach (45%). W żadnym z badanych przedsiębiorstw nie stwierdzono średniego i słabego poziomu sposobu zarządzania. Jako dobre można uznać wyniki na temat stopnia znajomości wizji przedsiębiorstwa przez kadrę menedżerską, które oceniono jako wysoką w 14 firmach (70%) i dobrą w 6 firmach (30%), co dowodzi, że perspektywy rozwojowe badanych przedsiębiorstw wydają się niezagrażone. Dobrze wypadają też badane firmy pod względem oceny stopnia przyjętej i aktualnie obowiązującej strategii przedsiębiorstwa, gdyż w 16 firmach (80%) uznano go za dobry, a tylko w 4 za średni (20%). Wynika z tego, że działalność tychże firm jest ściśle skorelowana z wytyczoną wcześniej strategią działania na rynku, co może być uznane za mocny atut ich działalności w gospodarce rynkowej.

**IV grupa – odpowiedzialność i etyka**, czyli społeczna odpowiedzialność organizacji i zachowania jej etycznych aspektów działalności - jako jednego z najważniejszych i niezmiernie ważnych elementów zarządzania, misja, wizja i strategia przedsiębiorstwa. W tej kategorii stymulant respondenci odpowiadali na pytanie, czy w działalności firmy uwzględniona jest społeczna odpowiedzialność organizacji. Twierdzącą odpowiedź uzyskano w 15 firmach (75%), a w pozostałych 5 (25%) trudno było ją określić, co świadczy o braku orientacji w tych firmach na temat potrzeby ciągłego jej rozwijania i modyfikowania. W takiej samej ilości firm zauważono pozytywny wpływ społecznej odpowiedzialności organizacji na funkcjonowanie firmy, jak również braku na ten temat orientacji. Pytając o uwzględnianie w działalności firmy etycznych aspektów stwierdzono, że są one uwzględniane w 14 firmach (70%), w 5 firmach (25%) nie umiano na ten temat wyrazić poglądu, a tylko w jednej firmie (5%) nie uwzględniano. Na tej podstawie można wnioskować, że etyczne aspekty działalności odgrywają coraz ważniejszą rolę w obecnym funkcjonowaniu spółek spożywczych, których działalność jest bezpośrednio związana z zapewnieniem bezpieczeństwa żywnościowego dla obywateli naszego kraju. Na temat, czy w firmie zidentyfikowano problemy związane z etycznymi aspektami działalności otrzymano słabsze wyniki, gdyż w 3 firmach (15%) stwierdzono - że tak, w 11 firmach (55%) - że nie, a w 6 firmach (30%) trudno było na ten temat wyrazić pogląd. Z kolei zainteresowanie rozwiązaniem problemów związanych z etycznymi aspektami działalności w stopniu wysokim deklarują 3 firmy (15%), dużym 8 firm (40%), średnim 4 firmy (20%), niskim 1 firma (5%), a brak orientacji na ten temat wyraziły 4 firmy (20%). Z powyższych danych wynika, że pomimo zauważenia wysokiej roli społecznej odpowiedzialności organizacji, zainteresowanie jej etycznymi aspektami działalności w badanych firmach pozostaje na średnim poziomie.

### Wnioski:

Na podstawie przeprowadzonych badań można wnioskować, że wśród czynników ograniczających funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w warunkach gospodarki rynkowej można odnaleźć działania wielu stymulant, które w pozytywny sposób wpływają na konkurencyjność i pomagają w ich zarządzaniu. Badanie przeprowadzone we wszystkich spółkach zajmujących się produkcją i dystrybucją produktów żywnościowych z indeksu WIG – Spożywczy dowiodło, że przy budowaniu całościowego instrumentarium dla zarządzania nimi należy uwzględnić następujące aspekty:

- niezbędnym jest uznanie wykorzystania technik informatycznych w bieżącym funkcjonowaniu spółek, które pomagają w sposób zorganizowany wykorzystać posiadane kwalifikacje i umiejętności oraz zagospodarować istniejące środki,
- kapitał intelektualny spółek kształtuje aktualną wartość firmy, pozycjonuje ją nie tylko na rynku krajowym, ale i międzynarodowym oraz wpływa na jej konkurencyjność,
- nadzór właścicielski zapewnia firmie wspieranie działań zarządu, pomaga monitorować i kontrolować bieżącą działalność oraz osiągnięte wyniki w przyszłości,
- efektywne dostosowanie się spółek WIG – Spożywczy do współczesnych wymagań - które wymagają standardów światowych względem zarządzania kulturą i klimatem organizacyjnym - buduje ich konkurencyjność na rynku międzynarodowym,
- akcje pracownicze lub kierowane dla członków zarządu są wsparciem dla efektywnego zarządzania firmą, wykorzystywania jego mocnych stron i pojawiających się szans rynkowych,

- wysoka rola społecznej odpowiedzialności organizacji jest coraz bardziej istotna w działalności firm, aczkolwiek zainteresowanie etyką działalności gospodarczej jest na średnim poziomie.

Reasumując można stwierdzić, że firmy przemysłu spożywczego dobrze komponują się na rynki unijne wykorzystując szeroki wachlarz instrumentów służących podniesieniu ich konkurencyjności. Sięgają w tym celu po informatyczne środki pomocne w ich zarządzaniu, dbają o kapitał intelektualny, nadzór właścicielski oraz zarządzanie kulturą i klimatem organizacyjnym w warunkach globalizacji. Koniecznym wydaje się także wykorzystanie metod scenariuszowych w zarządzaniu przedsiębiorstwami przemysłu spożywczego, co wpłynie na znaczące podniesienie ich konkurencyjności<sup>13</sup>. Pozytywne jest nastawienie dla przeprowadzanych zmian w firmach, co rokuje nadzieje na rozwój przekształceń kompetencyjnych i intelektualnych. Dynamicznie rośnie społeczna odpowiedzialność organizacji, choć na średnim poziomie uwzględniane są etyczne aspekty działalności. Należy stwierdzić, że wymienione stymulanty rozwoju i konkurencyjności firm spożywczych przyczynią się do wzmocnienia ich pozycji rynkowej i w konsekwencji szerokiej ekspansji na rynkach światowych.

### Bibliografia

1. Firlej K., *Wpływ otoczenia zewnętrznego na konkurencyjność sektora przedsiębiorstw przemysłu spożywczego – wyniki analizy scenariuszowej*, [maszynopis], IERiGŻ 2007, s. 1-22.
2. Gorynia M., *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, VII Kongres Ekonomistów polskich, Sesja IV „Przedsiębiorczość i Konkurencyjność”, z. 8, 2001, s. 4-8.
3. *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, Krajowa Izba Gospodarcza, Biuro do spraw Unii Europejskiej, <http://www.kig.pl/>, [dostęp 16.02.2008 r.]

---

<sup>13</sup> K. Firlej, *Wpływ otoczenia zewnętrznego na konkurencyjność sektora przedsiębiorstw przemysłu spożywczego – wyniki analizy scenariuszowej*, maszynopis, IERiGŻ 2007, s. 1-22.



4. Krugman P., *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, Foreign Affairs 73, 1994 No 42.
5. Krupski R., [pod red.], *Zarządzanie strategiczne, Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 114.
6. Kulisa B., *Niektóre aspekty międzynarodowej konkurencyjności* [w:] Borowiecki R., Jaki A., [pod red.] *Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, KEiOP, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa-Kraków 2003, s. 101-108.
7. Łukasik P., *Konkurencyjność i jej determinanty*, <http://www.exporter.pl/>, [dostęp 20.02.2008r.], OECD 1998: *Industrial Performance and Competitiveness In Era of Globalization and Technological Change*, Directorate for Science, Technology and Industry, Industry Committee, Paris, June 1998.
8. Porter M.E., *Strategia konkurencji, metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE 1992, s. 23.
9. Samuelson W. F., Marks S.G., *Ekonomia menedżerska*, PWE Warszawa 1998, s. 425-451.
10. Starczewska-Krzysztosek M., *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw 2006*, Raport z badań: „Monitoring kondycji sektora MSP 2006”, PKPP Lewiatan, 2006, s. 10.