

**UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE
WYDZIAŁ EKONOMII I STOSUNKÓW
MIĘDZYNARODOWYCH**

Katedra Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji

Zarządzanie i przedsiębiorczość w rozwoju biznesu

numer tematu: 36/KSZiRO/1/2012/S/036

Autorzy:

Krzysztof Firlej - redakcja naukowa i kierownik zespołu
Tomasz Bober
Janusz Fudański
Magdalena Gorzelany – Dziadkowiec
Ewa Kozień
Józef Machaczka
Krzysztof Misiołek
Halina Smutek



Kraków 2012

Spis treści

str.

Wstęp.....	2
1. Model biznesu dla polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, implementacja w praktyce i uwarunkowania wdrażania (Krzysztof Firlej).....	5
2. Innowacje jako determinanta zmian w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem (na przykładzie przedsiębiorstw cukierniczo – piekarniczych) (Magdalena Gorzelany - Dziadkowiec.....	24
3. Strategia rozwoju poprzez internacjonalizację w branży owocowo – warzywnej (Ewa Kozień).....	46
4. Znaczenie klastrów gospodarczych w zwiększaniu innowacyjności jednostek agrobiznesu (Halina Smutek).....	55
5. Dobre praktyki nadzoru korporacyjnego spółek indeksu WIG-20 (Krzysztof Misiótek).....	77
6. Procesy konsolidacyjne przemysłu piwowarskiego w sektorze agrobiznesu w ujęciu globalnym (Janusz Fudaliński).....	99
Spis tabel.....	120
Spis rysunków.....	121
Spis wykresów.....	121
Literatura.....	122

Wstęp

Powstające nowe struktury przedsiębiorstw i budowane przez nie strategie oraz nowoczesne podejście innowacyjne przyczynia się do stworzenia modelu, który warunkuje osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i wypracowywania optymalnych dochodów. W niniejszej pracy podjęta zostanie próba skonstruowania biznesowego modelu holistycznego w obszarze funkcjonujących przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce.

Model biznesowy powinien z założenia być zespołem działań przedsiębiorstwa, zastosowania optymalnych metod i wykorzystania zasobów w celu zapewnienia dla niego zysku oraz wymiernych korzyści osiąganych przez klienta. Przedsiębiorstwa powinny umiejętnie adaptować wytyczone koncepcje strategiczne w aspekcie ograniczeń natury technologicznej, budując nowoczesny poziom wartości wzmacniający optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów i kapitał ludzki, równocześnie zapewniając sobie ich odnowę.

Przemysł spożywczy – jest działem gospodarki, który zajmuje się wytwarzaniem produktów i półproduktów przeznaczonych do spożycia takich jak mięsne, mleczne czyli nabiałowe, pieczywo, cukiernicze, napoje alkoholowe i bezalkoholowe i wiele innych. W skład tego przemysłu wchodzi takie przedsiębiorstwa, jak: rzeźnie, zakłady przetwórstwa rybnego i mięsnego, mleczarnie, piekarnie, cukrownie, gorzelnie, browary, młyny, wytwórnie soków i przetwórstwo owocowo-warzywne, zakłady cukiernicze oraz tytoniowe. Każdy z tych zakładów w swej strategii może zamieścić próbę skonstruowania struktury modelu biznesu, która powinna składać się z trzech obszarów grupujących jego elementy i cechy, uwzględniającego także oddziaływanie otoczenia. W każdym przypadku będzie to przedstawienie komercyjnego pomysłu na biznes, którego w istocie głównym celem będzie generowanie i zapewnienie dochodów przedsiębiorstwa, a uzyskiwanie rentowności będzie pochodną synergicznego sprzężenia elementów modelu z oddziaływaniem otoczenia.

Gospodarka rynkowa wraz ze swoimi nieprzewidywalnymi mechanizmami wymusza konieczność adaptacji i reorientacji strategii funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, co niewątpliwie wymaga zmian modeli biznesowych. W przemyśle spożywczym niezwykle przydatne może okazać się wprowadzenie modeli biznesowych opartych na innowacjach. Są one tym efektywniejsze, im bardziej radykalne są wprowadzane innowacje.

Przewagę konkurencyjną zatem osiągną te organizacje, które będą kierowały się podejściem holistycznym i będą wprowadzały zmiany w przekroju całej działalności biznesowej. W Katedrze Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji podjęliśmy zadanie

analizy i oceny jak powstające nowe struktury przedsiębiorstw, budowane przez nie strategie oraz innowacje wpływają na rozwój przedsiębiorstw sektora spożywczego. W związku z identyfikacją kluczowych obszarów praca będzie składała się z następujących części:

1. Model biznesu dla polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, implementacja w praktyce i uwarunkowania wdrażania
2. Innowacje jako determinanta zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem (na przykładzie przedsiębiorstw cukierniczo – piekarniczych)
3. Strategia rozwoju poprzez internacjonalizację w branży owocowo – warzywnej
4. Wpływ przekształceń strukturalnych na poziom innowacyjności jednostek organizacyjnych sektora agrobiznesu
5. Wykorzystanie koncepcji good governance w sektorze spółek agrobiznesu GPW
6. Procesy konsolidacyjne przemysłu piwowarskiego w sektorze agrobiznesu w ujęciu globalnym

Ponieważ otoczenie jest burzliwe i szybko się zmienia organizacje, aby się rozwijać muszą wprowadzać zmiany i tworzyć nowe modele biznesowe. Z tych względów w pierwszej części opracowania została przybliżona problematyka dotycząca modelu biznesowego, który zwykle kojarzony jest ogólnie, jako pewna koncepcja i plan dotyczący modyfikacji już istniejącej i prowadzonej działalności biznesowej, ale także całkowicie nowej jej formy. W literaturze spotykamy się z różnymi postaciami tego pojęcia, gdyż problematyka modelowania biznesowego, przez to, że przynosi w praktyce wymierne korzyści lub straty, w teorii jest bardzo kontrowersyjna, co może szczególnie okazać się przydatne w przeskalowaniu i przemodelowaniu już funkcjonujących przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, jak również unowocześnieniu ich systemów zarządzania.

W części drugiej opracowania została dokonana charakterystyka innowacji jako determinanty zmian zachodzących w organizacji. Uwaga została skupiona na innowacjach technologicznych oraz w sferze zarządzania. W tej części opracowania została podjęta próba wskazania w jaki sposób innowacje stymulują rozwój organizacji, jak również jak dzięki innowacjom organizacje mogą uzyskać przewagę konkurencyjną. Dla zrealizowania celu tej części opracowania badania zostały przeprowadzone w przedsiębiorstwach sektora cukierniczo – piekarniczego.

W kolejnej części opracowania dokonano charakterystyki strategii internacjonalizacji oraz jej adaptacji w rozwoju przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Uwaga została skupiona na określeniu determinant rozwoju przemysłu spożywczego poprzez

internacjonalizację oraz podjęto próbę wskazania sposobów internacjonalizacji działalności przemysłu spożywczego.

Wpływ przekształceń strukturalnych na poziom innowacyjności jednostek organizacyjnych sektora agrobiznesu stał się przedmiotem rozważań czwartej części opracowania. Celami tej części opracowania było określenie: wpływu struktury sektora agrobiznesu na jego potencjał rozwojowy oraz wpływu WPR na zmiany strukturalne w agrobiznesie. W podsumowaniu podjęto próbę wskazania poziomu innowacyjności i zdolności do adaptacji do zmian w otoczeniu jednostek agrobiznesu.

W części piątej opracowania przedstawiona została koncepcja good governance w sektorze spółek agrobiznesu GPW. W tej części opracowania dokonano analizy zakresu w jakim spółki agrobiznesu na GPW stosują zasady ładu korporacyjnego i inne dobre praktyki.

W ostatniej części opracowania dokonano charakterystyki procesów konsolidacyjnych przemysłu piwowarskiego w sektorze agrobiznesu w ujęciu lokalnym. Rozważania rozpoczęto od analizy uwarunkowań działalności firm browarniczych w ujęciu krajowym i międzynarodowym, następnie dokonano analizy procesów konsolidacyjnych w branży. W podsumowaniu zostały wskazane kierunki strategicznych działań w branży piwowarskiej.

Autorzy konstrukcję badań oparli na metodzie dedukcyjnej i indukcyjnej, a szczegółowa analiza została przeprowadzona przy wykorzystaniu metod ilościowych i jakościowych. W pracy połączono wiedzę teoretyczną z badaniami analitycznymi, co pozwoliło autorom na szczegółowe sprecyzowanie wniosków.

Przeprowadzona analiza dotyczyła oceny sytuacji jednostek organizacyjnych przemysłu spożywczego pod względem organizacyjnym, finansowym i metod zarządzania. Głównym celem tych badań było wykonanie kompleksowego pomiaru efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw. Umożliwiło to kontrolę przeszłych i bieżących działań przedsiębiorstw w aspekcie wykorzystania posiadanych zasobów, zastosowania optymalnych metod produkcji i skonstruowania biznesowego modelu holistycznego w przemyśle spożywczym.

Rozdział I

Model biznesu dla polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, implementacja w praktyce i uwarunkowania wdrażania

1.1. Istota modelu biznesu i jego charakterystyka

W dobie globalizacji należy permanentnie poszukiwać właściwej formy prowadzenia działalności gospodarczej, którą od kilku dekad próbuje nazywać się modelem biznesu. Głównym celem, a zarazem problemem niniejszego opracowania jest wykreowanie pojęcia określającego w sposób ogólny, a przy tym pełny modelu biznesu i określenie etapów prowadzenia go w przemyśle spożywczym, jako jednym z najważniejszych działów sektora agrobiznesu. Zgłębienie tego pojęcia będzie służyć osiągnięciu sukcesów przez przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego, które drugą dekadę zapoczątkowały pasmem sukcesów na rynkach międzynarodowych. Opracowanie ma służyć zaprezentowaniu konstrukcji, którą popularnie w literaturze przedmiotu określa się modelem biznesu w kontekście nowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem.

W zagranicznej literaturze przedmiotu można wyczytać, że model ekonomiczny to celowo uproszczony schemat analityczny, będący przybliżoną prezentacją rzeczywistej gospodarki. Może być on przedstawiony, jako model konceptualny (opisowy) i model matematyczny¹. Model jest uproszczonym opisem procesu, związku lub zjawiska i celowo skupia się na kilku najważniejszych cechach problemu, aby dokładnie zbadać jego istotę. Służy objaśnianiu i prognozowaniu, czyli tłumaczeniu działań dotychczasowych i przewidywanych wyników w przyszłości². Model biznesu jest natomiast swego rodzaju architekturą procesów biznesowych, na którą składa się opis ich konceptualizacji, wyznaczenie poszczególnych i niezbędnych etapów działań operacyjnych oraz modelowanie tych procesów, a także pewnego rodzaju filozofia działań, która jest traktowana, jako niezbędna do rozwoju przyszłej lub istniejącej organizacji. Konstruując model biznesu należy odpowiedzieć na pytania: jak ma wyglądać nasze przedsiębiorstwo; kto będzie w nim pracował; co będziemy produkować lub jakie świadczyć usługi; dla kogo i w jaki sposób klient zapłaci nam za produkt lub usługę. Ekonomiści twierdzą, że dzisiejszy model biznesu to zestaw celowych zasad sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa i powinien być ich objaśnieniem, jako metod prowadzenia działalności gospodarczej z założenia przynoszącej

¹ S. Sztaba (red.nauk.), *Ekonomia od A do Z*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Spółka z o.o., Warszawa 2007, s. 279.

² W. E. Samuelson, S. G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 32-33.

zyski. Model ma określić koszty, zasady i cenę powstawania wartości dodanej w przedsiębiorstwie. Skutecznym weryfikatorem nowoczesnych modeli biznesu mogą być mechanizmy rynkowe, które będąc hipotezami przedsiębiorców pozostają na rynku, jako innowacyjne przedsięwzięcia lub są z niego eliminowane. W polskiej literaturze przedmiotu na uwagę zasługuje szeroko opisany model biznesu, uważany przez autorkę za nowe podejście do zarządzania strategicznego, które zaprezentowała M. Duczkowska-Piasecka. Według autorki model biznesu *”... jest to wielowątkowe zagadnienie, dające przedsiębiorstwom szanse wyboru strategicznego, kształtowania swojej pozycji strategicznej, budowy strategii i przeprowadzenia zmian w przedsiębiorstwach”*³. W dzisiejszej gospodarce opartej na wiedzy funkcjonuje określenie *nowy model biznesu*, jaki tworzony jest przez tzw. subsystemy, pomiędzy którymi zachodzą wielopłaszczyznowe relacje, interakcje i współzależności pomiędzy poszczególnymi częściami, co wynika z rozwoju i użycia technik informacyjnych i cyfryzacji technologii⁴.

Podmiotem centralnym w modelu biznesu ma być przedsiębiorstwo, a pozostałe, traktowane najczęściej, jako satelitarne są podmiotami współpracującymi lub oddziałyującymi (dostawcy, odbiorcy, mechanizmy rynkowe i inne źródła ograniczeń). Należy mieć na uwadze, że model biznesu jest także źródłem powstawania procesów biznesowych, które są jego konsekwencją i obrazują system powstawania wartości w przedsiębiorstwie. Niektórzy ekonomiści uważają, że model biznesu to sposób zarabiania pieniędzy przez firmę, inni określają go metodą wspierającą tworzenie wartości dodanej dla przedsiębiorstwa produkcyjnego lub usługowego z orientacją na docelową grupę odbiorców. Model biznesu uważany jest także za kompozycję działań obrazujących ofertę firmy dla swoich klientów i przedstawia wartość dodaną, sposób dostarczenia jej klientom oraz metodę tworzenia zysku. Powszechnie, aczkolwiek lapidarnie uważa się go za model zarządzania przedsiębiorstwem, dzięki któremu może ono realizować zamierzone cele, wykorzystując zarządzanie wiedzą, procesami i systematyczne doskonalenie organizacji służące osiągnięciu celów. Elementem modelu biznesu jest analiza otoczenia, która rozpatrywana w aspekcie zapotrzebowania rynkowego na produkty i usługi firmy powinna dostarczyć niezbędnej wiedzy przydatnej w realizacji nowoczesnej koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa. Analiza może się składać z szeregu czynności wykonywanych w ramach prowadzonej

³ M. Duczkowska-Piasecka (red.), M. Poniatowska Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin S.A., Warszawa 2013, s.132.

⁴ M. Duczkowska-Piasecka (red.), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 68, [za:] H.S. Gill, *The Case for Enterprise Business Model Management*, [w:] *Suplement Resource Guide, Data Management Review*, December 2001.

działalności gospodarczej sprzyjających tworzeniu wartości dodanej, co ma wymierny skutek w przynoszonych korzyściach.

Ogólnie można przyjąć, że model biznesu jest wysublimowaną koncepcją konstruowania wartości firmy, której sprzyja zoptymalizowanie wykorzystania istniejących możliwości wynikających z uwarunkowań rynkowych, maksymalne wykorzystanie dostępnych zasobów oraz dostarczanie satysfakcjonujących usług lub produktów dla klientów, których jakość zapewnia firmie długotrwałą przewagę konkurencyjną i jej rozwój. Model biznesu można także uważać za pewnego rodzaju konstrukcję, schemat lub instrukcję działania przedsiębiorcy, który ma skutecznie realizować wartość dodaną dla określonego odbiorcy. W swych założeniach model biznesu ma wyznaczyć przepływ wartości pomiędzy przedsiębiorstwem, a otoczeniem gospodarczym.

Celem przybliżenia pojęcia modelu biznesu poddano przeglądowi proponowane i dotychczasowe jego rodzaje, które używane są we wszystkich branżach przemysłu, a także w różnego rodzaju świadczonych usługach. Dla celów porównawczych przedstawiono poniżej kilka definicji pojęcia modelu biznesu ilustrujących odmienną interpretacyjną poglądów różnych autorów (tab. 1.1).

Tabela 1.1.

Pojęcie modelu biznesu według różnych autorów

Wyszczególnienie
<p>A. Afuah</p> <p>Model biznesu - jest zespołem działań, które firma prowadzi, metod i czasu ich przeprowadzania, używając do tego zasobów, aby dać korzyści klientowi, a sobie zapewnić zysk⁵.</p>
<p>K. Obłój</p> <p>Model biznesu - to połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji rozumianej, jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności, z założeniem, że jest on szybko imitowany przez inne firmy⁶.</p>
<p>J. Magretta</p> <p>Model biznesu - to system ściśle określonych elementów i założeń dotyczących branży, klientów, ich potrzeb, sposobu prowadzenia działalności, generowania wartości, zysku itp., które muszą być do siebie ściśle dopasowane⁷. Odpowiada na pytania: kto jest klientem; co tworzy wartość dla klienta; jak tworzyć zysk w danym sektorze; jak dostarczyć wartość klientowi po odpowiednim koszcie.</p>
<p>A. Slywotzky, B. Adelman i D. J. Morrison</p> <p>Model biznesu - to wybór odpowiednich klientów, tych dla nas najważniejszych (20:80); tych szczególnych, którzy dużo kupują; którzy kupują te produkty i usługi, które mają najwyższą marżę⁸.</p>
<p>L. Morris</p> <p>Model biznesu - to zbiór produktów i usług, które przedsiębiorstwa dostarczają na rynek w przyjęty przez siebie sposób odpowiednio dopasowany do uwarunkowań rynkowych, zapewniający silne więzi z dotychczasowymi i potencjalnymi klientami. To swego rodzaju sposób dostarczania</p>

⁵ A. Afuah, *Business models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Irwin, New York 2004, s. 2 - 17.

⁶ K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 98.

⁷ Magretta J., *Why Business Models Matter?* "Harvard Business Review", Maj, 2002.

⁸ Slywotzky A., Morrison D. J., Adelman B., *Strefa zysku*, PWE Warszawa, 2000, s. 7-17.

wartości dodanej dla klienta, który powinien być adaptowany do zmieniających się upodobań i potrzeb nabywców⁹.

P. Banaszczyk

Model biznesu - to nie tylko znaczenie praktyczne, jako analityczna konstrukcja wyobrażenia biznesu, lecz także poznawcze – jako instrumentarium spajania dorobku teoretycznego z zakresu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem¹⁰.

H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom

Model biznesu - to dokładny opis kierunków i możliwości rozwoju przedsiębiorstwa informujący przedsiębiorcę, w jaki sposób należy zaspakajać potrzeby klientów wykorzystując w tym celu rynek i własne zasoby oraz zamieniać je we własne korzyści. Składnikami modelu biznesu są proponowane wartości, odpowiednio dobrany i sprecyzowany segment rynkowy, sposób wytwarzania i dystrybucji produktów lub usług, określenie struktury kosztów i potencjalnego zysku, opis powiązań rynkowych oraz wyznaczenie optymalnej strategii konkurowania¹¹.

J.C. Linder i S. Cantrell

Model biznesu - to skoordynowany plan działania, którego podstawowym celem jest wykreowanie strategii zgodnej z oczekiwaniami nabywcy poprzez najlepsze wykorzystanie zasobów i relacji¹².

P. Stähler

Model biznesu - to jest uproszczeniem skomplikowanej rzeczywistości, wspierającym identyfikację fundamentów biznesu oraz planowanie jego rozwoju¹³.

G. Hamel

Model biznesu - to występująca korelacja pomiędzy nim a strategią przedsiębiorstwa, przy czym za podstawowe składniki biznesu uważa się strategię, strategiczne zasoby, wiązkę wartości oraz związki z klientami¹⁴.

F. Betz

Model biznesu - jest zestawieniem niezbędnej do jego realizacji zasobów, metody sprzedaży oraz kreacji zysków i kapitału¹⁵.

C. Ott i W. Schiemann

Model biznesu - jest metodą umiejętnego połączenia wizji i planu przedsiębiorstwa dla realizacji jego celów strategicznych oraz wdrażania w życie planowanej koncepcji działania z możliwościami jej wykonania¹⁶.

A. Osterwalder i Y. Pigneur

Model biznesu - jest instrumentem koncepcyjnym składającym się z odpowiednio dobranych i powiązanych elementów charakteryzujących i uzasadniających logikę prowadzonego biznesu¹⁷.

M. Małkowska

Model biznesu – traktuje się jako łańcuch wartości, jaki jest niezwykle wskazany w analizie istniejących i możliwych źródeł przewagi konkurencyjnej zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak również koniecznych dla zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku¹⁸.

⁹ L. Morris, *Business Model Warfare. The Strategy of Business Breakthroughs*, University of Pennsylvania 2003, s. 6-28.

¹⁰ P. Banaszczyk, *Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszczyk (red.), Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 26.

¹¹ H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, vol. 11, nr 3, s. 533–534.

¹² J.C. Linder, S. Cantrell, *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, Chicago 2004, s. 7–9.

¹³ Stähler P., *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen*, MCM. St.Gallen, University of St. Gallen HSG 2001, s. 6-14.

¹⁴ G. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 74.

¹⁵ F. Betz, *Strategic Business Models*, „Engineering Management Journal” 2002, vol. 14, nr 1, s. 21–27.

¹⁶ C. Ott, W. Schiemann, *Rising Strategic Measurement to Turn Vision into Reality*, „Journal of Strategic Performance Measurement” 2000, nr 1, s. 15.

¹⁷ *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*, African Journal of Business Management Vol.5 (7), 4 April, 2011, <http://www.academicjournals.org/ajbm/pdf>, dostęp: 2.01.2013.

1.2. Wybrane graficzne modele biznesu

Celem lepszego zobrazowania modelu biznesu w niniejszym opracowaniu zostały przedstawione dwa modele graficzne, które je charakteryzują w pełni przedstawiając elementy składowe i wzajemne powiązania.

Pierwszy model graficzny został szeroko rozpropagowany przez firmę IBM¹⁹, która będąc jego twórcą wkomponowała do niego trzy podstawowe elementy, jakimi są: propozycja wartości, model operacyjny oraz finanse i mierniki.

R. Kołodziej opisuje szerzej model biznesu (rysunek 1.1.) na tle modelu A. Osterwaldera i przekonuje, że dla uzyskania kompletnego modelu powinniśmy uwzględnić następujące elementy²⁰:

- *segmenty klientów* - grupy klientów z ich podstawową charakterystyką,
- *propozycję wartości* - wiązki potrzeb, na które produkty/usługi odpowiadają w kluczowych segmentach klientów,
- *kanały dystrybucji* - kanały, przy których pomocy możliwa jest komunikacja z klientami i oferta wartości,
- *relacje z klientami* - rodzaje relacji, które utrzymywane są z wyodrębnionymi segmentami klientów,
- *strumień przychodów* - strumień, przez które firma otrzymuje przychody od klientów w zamian za zbudowanie wartości i działań nastawionych na klienta,
- *kluczowe zasoby* - zasoby i umiejętności, na których model biznesu jest zbudowany i który buduje możliwość do zaoferowania wartości dla klientów,
- *kluczowe aktywności* - najważniejsze czynności i aktywności, które są podejmowane dla skutecznego wdrożenia modelu biznesu w życie,
- *sieć partnerów* - partnerzy i dostawcy, z którymi współpracujemy,
- *struktura kosztów* - koszty, które ponosimy, by działać w oparciu o taki model biznesu.

¹⁸ M. Małkowska, *Metody kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk (red.), Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 78.

¹⁹ *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006*, www-07.ibm.com/smb/includes/content/industries/electronics/pdf/Global_CEO_Study_-_Electronics.pdf, dostęp 2.01.2013.

²⁰ *Innowacja w modelu biznesowym*, <http://cocreation.bblog.pl/tag,model%20biznesowy,15395,strona,7.html>, dostęp: 3.01.2013.



Rysunek 1.1. Model biznesu na tle modelu Aleksa Osterwaldera

Źródło: *Innowacja w modelu biznesowym* -

<http://cocreation.bblog.pl/tag,model%20biznesowy,15395,strona,7.html>, dostęp: 3.01.2013.

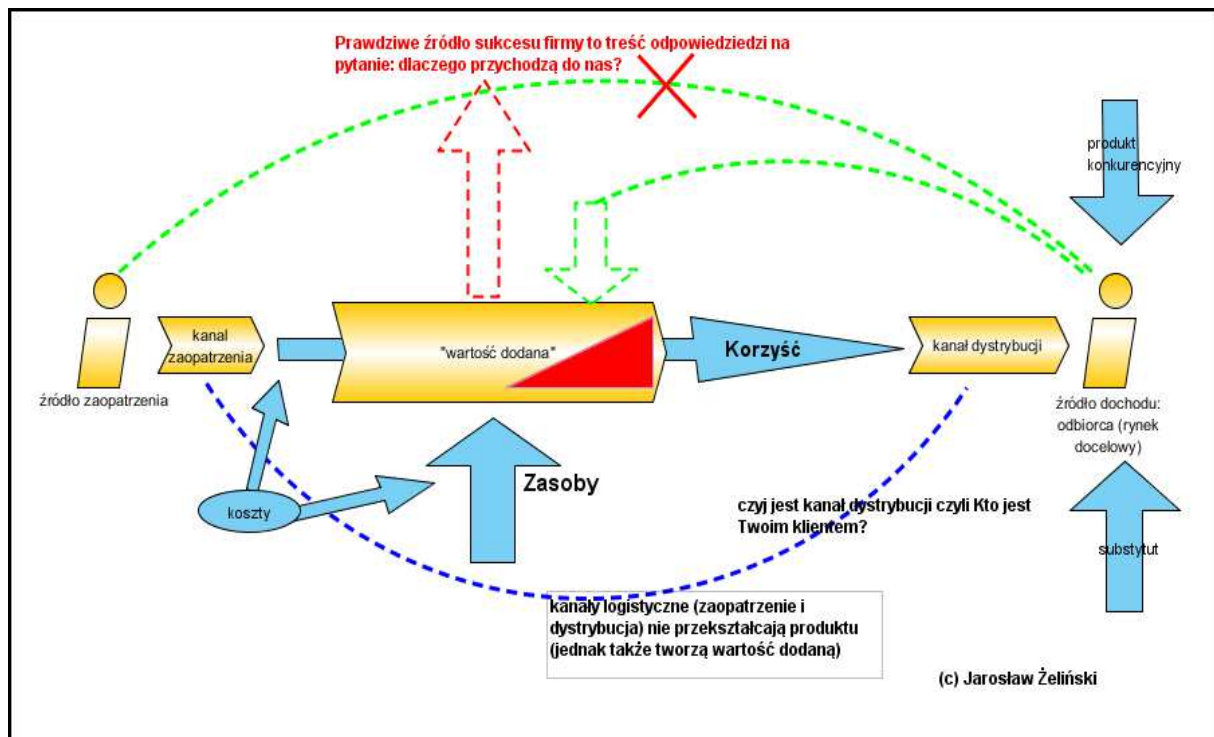
Model, który został zobrazowany na rysunku 1.1. jest rozwinięciem koncepcji A. Osterwaldera, na którego konstrukcję składa się suma zasobów i działań koniecznych do wytworzenia wartości dodanej w firmie i przekazania jej z góry określone klientowi. Najważniejszym elementem w modelu A. Osterwaldera jest wartość przeznaczona dla klienta, wokół której zostały dołączone elementy niezbędne do jej wytworzenia, takie, jak: kanały dystrybucji i komunikacji, sposoby budowania relacji, kluczowe czynności, kluczowe zasoby, kluczowi partnerzy, strumienie przychodów i struktura kosztów²¹.

Drugi model biznesu (*Business Model Canvas*) przedstawił J. Żeliński i nazwał go systemowym (rys.1.2.). Diagram zamieszczony na rysunku 1.2. jest modelem obrazującym łańcuch wartości i wpływ konkurencji na analizowaną firmę, a konkretnie na „wartość dodaną” jaką oferuje na rynku. Autor stawia kluczowe pytanie, „dlaczego zarabiasz?”, a odpowiedź na nie wymaga zrozumienia dlaczego nasz odbiorca (klient) nie zaopatruje się bezpośrednio u naszego dostawcy (zielona linia przerywana), jak również co takiego wnosi nasza firma, że warto zaopatrzyć się w towar lub usługę u nas i za nie zapłacić. Autor podkreśla istotę takich elementów, jak kanały zaopatrzenia i dystrybucji, gdyż dzięki nim

²¹ *Business Model Canvas czy Lean Canvas*, <http://cocreation.bblog.pl/wpis,business,model;canvas;czy;lean;canvas,67100.html>, dostęp: 3.01.2013.

można określić kim są nasi klienci i dostawcy²². Jako przykładowe cele wdrożenia autor wymienia:

1. Zwiększenie sprzedaży (obrotów);
2. Obniżenie kosztów. Buduje dodatkowe zyski przy zachowanej cenie sprzedaży i wielości sprzedaży;
3. Ratowanie przychodów. Odpowiedź na naciski konkurencji²³.



Rysunek 1.2. Systemowy model biznesu

Źródło: *Business Model Canvas*, <http://it-consulting.pl/autoinstalator/wordpress/2012/02/04/business-model-canvas/>, dostęp: 3.01.2013.

Odnosząc się kolejno do elementów proponowanego modelu autor uważa, że „...wartość obrotów można zwiększyć albo poprzez przejęcie klientów konkurencji albo przez stworzenie nowych potrzeb na rynku i zaspokojenie ich, to raczej materiał na przejęcia lub innowacje. Wartość zysków zwiększa się obniżając koszty”. Wdrożenie nowoczesnych technologii lub zmiana metod produkcji ma sens wtedy, gdy pomaga w tworzeniu dodatkowego zysku lub przychodu, a w przeciwnym razie jest bezcelowa. Odnosząc się do

²² J. Żeliński, *Model biznesowy czyli po co mi te procesy przed wdrożeniem ERP czy CRM...*, <http://it-consulting.pl/autoinstalator/wordpress/2012/01/29/model-biznesowy-czyli-po-co-mi-te-procesy-przed-wdrozeniem-erp-czy-crm/>, dostęp: 3.01.2013.

²³ Ibidem.

zysku autor stwierdza, że jest on efektem obniżania kosztów, co często wynika z ratowania posiadanego rynku, czyli efektu reakcji na siły rynku: siły dostawcy (np. jego system EDI wymusza inwestycje u nas), siły odbiorcy (oczekuje obsługi podobnej do tej, jaką oferuje konkurencja), siły konkurencji (produkty i usługi konkurencji są wyższej jakości, więc musimy też zainwestować)²⁴. Przedstawiony model syntetycznie obrazuje, jakie czynniki mają wpływ na osiągnięcie korzyści przez firmę. Jego skonstruowanie na potrzeby konkretnie określonego przedsiębiorstwa ma pomóc w zrozumieniu, w jaki sposób i dlaczego zarabia i pozwoli na szukanie sposobów realizacji zamierzonego celu. Istotnym działaniem dla osiągnięcia sukcesu będzie także ocena możliwości realizacji celu według odpowiednich wag oraz prognoza skutków podjętych działań. Autor zauważa także, że model biznesu nie dotyczy procesów biznesowych, które są jego konsekwencją. Model biznesu przedstawiając w łańcuchu wartości na rynku umożliwia opis powstawania wartości wewnątrz firmy i pozwala wskazać procesy poprawiające jej funkcjonowanie.

1.3. Model biznesu dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego

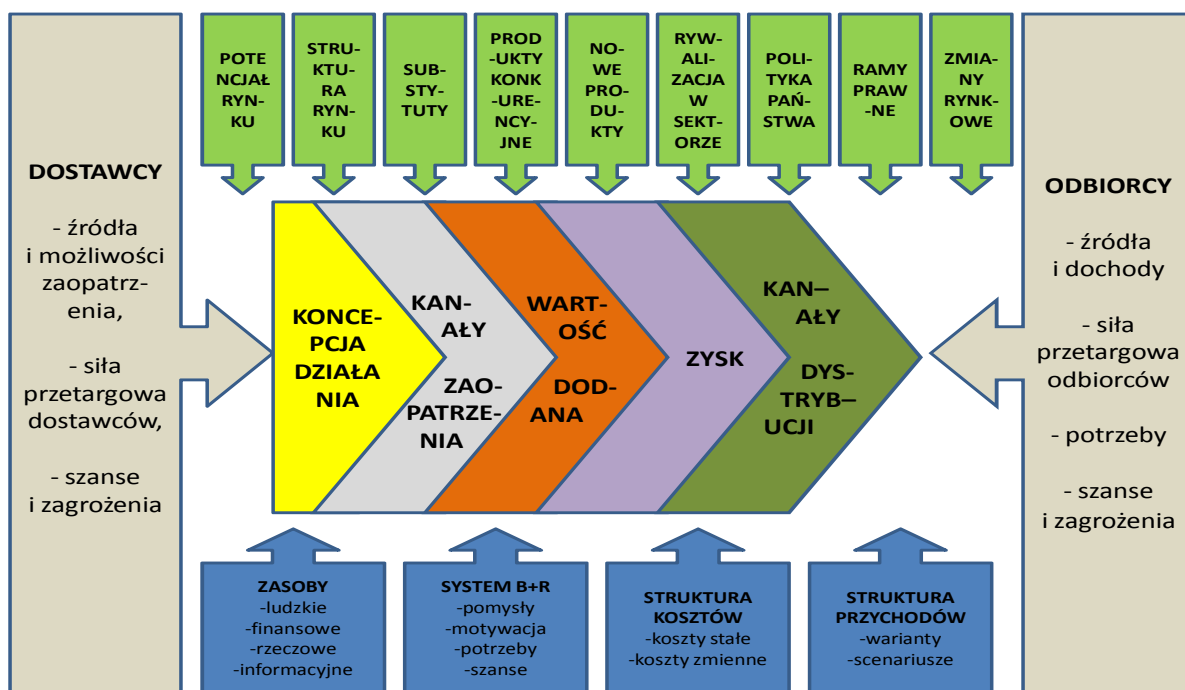
Zakładając, że proponowany model biznesu ma dotyczyć funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłu spożywczego należy zastanowić się nad takim jego skomponowaniem, aby określić w nim także ograniczenia w postaci uwarunkowań rynkowych, które w ich działalności odgrywają często pierwszoplanową rolę. Przykładem tego rodzaju uwarunkowań jest interwencjonizm w polityce rolnej, który należy traktować według A. Czyżewskiego wieloaspektowo, gdyż podlega on uwarunkowaniom makroekonomicznym i powinien być dostosowany do stawianych celów. Dotyczy to w wymiarze gospodarki dostosowania obrotów z zagranicą, celem ochrony rynku krajowego przed nieuczciwą zewnętrzną konkurencją, działań uruchamiających dostosowania cenowo – popytowe, wspierających dochody rolnicze, a także dostosowań podaży umożliwiających reprodukcję rozszerzoną w gospodarstwach i przedsiębiorstwach rolnych²⁵. Koszty produkcji żywności stają się coraz wyższe, zarówno w krajach o niskim, jak i wysokim poziomie rozwoju gospodarczego, co jest jednym z głównych czynników ochrony

²⁴ Ibidem.

²⁵ A. Czyżewski, A. Sapa, *Mechanizm wymiany rolno – żywnościowej Polski z krajami Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 202.

i wsparcia dochodów przez mechanizmy protekcyjne²⁶. W minionej dekadzie przemysł spożywczy wszedł na ścieżkę intensywnego rozwoju, co było skutkiem przystąpienia Polski do Unii Europejskiej i pozytywnie wpłynęło na wzrost jego produkcji, a kilkuletni proces dostosowawczy do wymogów Unii Europejskiej istotnie zmienił wizerunek polskich firm żywnościowych na Wspólnym Rynku Europejskim. Uwzględniając aktualną sytuację przemysłu spożywczego oraz jego determinanty w funkcjonowaniu zaproponowano model biznesu dla jego przedsiębiorstw składający się z pięciu elementów, wśród których wyróżniono (rys. 1.3.):

1. Dostawców,
2. Odbiorców,
3. Koncepcję i projekt realizacji,
4. Uwarunkowania zewnętrzne,
5. Uwarunkowania wewnętrzne.



Rysunek 1.3. Proponowany model biznesu dla firm przemysłu spożywczego

Źródło: opracowanie własne.

Dostawcy dla firm przemysłu spożywczego to osoby, z którymi firma zawiera transakcje na rzecz zaopatrzenia, składać do nich potwierdzone zamówienia na określone dobra i w wymaganej ilości, których dostarczenie odbywa się w wyznaczonym terminie i na

²⁶ A. Czyżewski, A. Henisz-Matuszczak, *Rolnictwo Unii Europejskiej i Polski. Studium porównawcze struktur wytwórczych i regulatorów rynków rolnych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 25.

ściśle określonych warunkach. Firma może określić sieć partnerów i dostawców, z którymi zamierza współpracować oraz poddać ją celowej segmentacji. W umowie dostawy powinny być sprecyzowane jej warunki, czyli: ceny, termin i sposób zapłaty w okresie objętym planowaniem. Przedsiębiorca na wstępie powinien też określić źródła i możliwości zaopatrzenia, siłę przetargową dostawców oraz szanse i zagrożenia, które dotyczą zamawianych partii towarów. Z dostawców należy wybrać te podmioty gospodarcze, które najlepiej spełnią oczekiwania przedsiębiorcy w wymaganym łańcuchu dostaw. Należy pamiętać, że program zaopatrzenia jest elementem składowym polityki produktu. Wobec dostawców może być także prowadzona odpowiednia polityka kontraktów, w której należy określić warunki cenowe i sposób dostarczenia towarów. Jak twierdzi B. Czyżewski w zawieraniu transakcji bardzo istotną rolę odgrywają koszty transakcyjne, które oznaczają „...koszty zdobywania informacji o produkcie, cenach i stronach transakcji, koszty negocjowania i zawierania kontraktu, monitorowania stron oraz egzekwowania zobowiązań”²⁷.

Odbiorcy produktów wytwarzanych w przemyśle spożywczym to osoby często określane klientami, którzy mogą występować indywidualnie oraz jako dowolna jednostka organizacyjna lub prawna. Wśród nich można wydzielić odpowiednie segmenty, czyli charakterystyczne grupy, do których kierowane będą wytwarzane produkty lub serwowane usługi. Nadmiar zdolności produkcyjnych, a zarazem oferowanych produktów stworzył nową sytuację na rynku, gdzie klient stał się postacią, na którą zwykle zorientowane są działania firmy. W ostatecznym rozrachunku to klient w największym stopniu korzysta w wartości dodanej zawartej w produkcie lub usłudze, pomimo tego, że za jej wytworzenie odpowiedzialny jest przedsiębiorca. Segmentacja klientów pomaga w wyznaczeniu najważniejszych ich grup, ich sklasyfikowanie według poziomu zamożności oraz możliwości ich utrzymania, jak również określenia stopnia migracji w celu zajęcia przez nich coraz wyższej pozycji. Należy mieć na uwadze, że wszyscy klienci firmy są zainteresowani jej możliwościami produkcyjnymi i stopniem wykorzystania zdolności produkcyjnej, co jest szczególnie istotne dla tych odbiorców, których byt zależy od przedsiębiorstwa lub są z nim powiązani umowami długoterminowymi²⁸.

²⁷ B. Czyżewski, *Renty ekonomiczne w gospodarce żywnościowej w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 201.

²⁸ B. Olzacka, R. Pałczyńska-Gościńskiak, *Jak oceniać firmę. Metodyka badania, przykłady liczbowe*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2007, s. 7.

Koncepcja i projekt realizacji w proponowanym modelu składać się będzie z następujących etapów: określenie koncepcji działania, czyli rodzaju wytwarzanych produktów lub serwowanych usług; wyznaczenie kanałów zaopatrzenia, określenie i wyznaczenie możliwości realizacji wartości dodanej w firmie; prognozowanie osiąganego zysku; wyznaczenie kanałów dystrybucji.

Określenie **koncepcji** działania firmy to zwykle znalezienie sposobu produkcji wytwarzanych produktów lub wykonywanych usług. Na tym etapie można też stworzyć koncepcję rozwoju firmy uwzględniającą jej potencjał, który należy traktować, jako źródło przewagi strategicznej.

Kanały zaopatrzenia wymagają odpowiednio zaplanowanej polityki zakupów materiałów używanych w produkcji, w której określone zostają zakupy bezpośrednie oraz zakupy wykonywane przez podmioty pośredniczące, jak również zakupy przy wykorzystaniu handlu hurtowego. Kanały zaopatrzenia tworzone być powinny także na bazie polityki komunikacji, której istota polega na wyjaśnieniu dostawcy istoty i znaczenia prowadzonej przez firmę polityki zaopatrzenia, a jej głównym celem jest wywiązanie się z zawartych umów i zapewnienie terminowych dostaw niezbędnych do uzyskania zaplanowanych zdolności wytwórczych.

Określenie i wyznaczenie możliwości realizacji **wartości dodanej** w firmie ma na celu wyznaczenie wiązki potrzeb tworzonej przez klientów, a które będą mogły być spełnione przez produkty produkowane przez firmę lub wykonywane usługi dla kluczowych segmentów odbiorców. Definiując pojęcie wartości dodanej należy mieć na uwadze, że oznacza ona przyrost wartości dóbr, jako wynik prowadzonego procesu produkcji lub świadczenia usług, a jej źródłem jest praca. Inaczej wartość dodana to suma zysku i płac, czyli *de facto* odzwierciedlenie wynagrodzeń w procesie produkcji czynników kapitału i pracy. Należy pamiętać, że model biznesu dla firm przemysłu spożywczego ma przedstawić źródła zysku firmy w odpowiednio zaplanowanym łańcuchu wartości, natomiast rynek weryfikował będzie ich poprawność oraz wyznaczy jej poziom. Odnosząc się do przyjętej definicji wartości dodanej w firmie należy zaznaczyć, że jest ona wartością uzyskaną przez pomniejszenie sprzedaży o materiały i usługi nabyte z zewnątrz. W *Encyklopedii Zarządzania* można przeczytać, że *sprzedaż osiągnięta przez firmę jest rezultatem zakupu surowców i usługi oraz pracy wykonanej przez zatrudnionych (kapitał ludzki) i kapitał finansowy (kapitał własny i obcy). Jeśli firma produkuje dobra pośrednie, jej przychody ze sprzedaży wlicza się, jako koszty jej klientom, a wartość dodana, którą wytworzy, nie będzie liczona podwójnie. Gdy dobra i usługi nabywa ostateczny konsument, cena zawiera całą wartość dodaną, wytworzoną*

na każdym etapie procesu produkcji²⁹. Powszechnie przyjmuje się, że wartość dodaną tworzy całkowity przychód ze sprzedaży pomniejszony o koszty użytych do produkcji zasobów zewnętrznych. Każdy z przedsiębiorców powinien zadbać o kreowanie wartości dodanej przez wzrost jakości i cech produktów, usług, obsługi oraz wizerunku posiadanej marki. Nie należy też zapomnieć, że odpowiedni zestaw wartości powinien być kierowany do konkretnych i dokładnie określonych grup odbiorców.

Prognozowanie **zysku** określanego często, jako strumień przychodów pochodzących od klientów będących rekompensatą za tworzenie wartości i realizację działań zorientowanych na klienta to następny element modelu biznesu. Zysk wypracowany przez przedsiębiorstwo wskazuje, że osiągnięto wyższe przychody od kosztów ich uzyskania. A. Wiśniewski uważa, że jest to „*nadwyżka wartości sprzedaży nad ogólnymi wydatkami; wynagrodzenie dla firm za angażowanie jej zasobów w warunkach ryzyka w celu zaspokojenia potrzeb odbiorców. Zysk jest podstawą do inwestowania i rozwoju firmy*”³⁰. Każdy model biznesu wytycza drogę realizacji zysku odnosząc się do konkretnych oczekiwań klienta uwzględniając wymagania rynkowe oraz poziom występującej na nim konkurencji. Sam zysk najtrafniej jest określany wartością ekstensywną, gdyż trudno w warunkach gospodarki rynkowej oczekiwać wyznaczenia przy jego pomocy efektywności inwestowania i gospodarowania przez przedsiębiorcę. Zwykle używa się tego wskaźnika do określenia opłacalności działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Za główne źródła powstawania zysku w przedsiębiorstwie należy uznać: innowacyjność, przedsiębiorczość, wykorzystanie pozycji rynkowej firmy, umiejętne wykorzystanie siły roboczej i pozostałych czynników produkcji oraz zdarzeń przypadkowych.

Wyznaczenie **kanałów dystrybucji** oznacza możliwe ścieżki komunikacji z klientami, dzięki którym firma przekazuje wytworzone wartości. Dzięki istnieniu kanałów dystrybucji na rynku możliwe jest wykonywanie różnego rodzaju czynności związanych z ofertą i dystrybucją wytwarzanych dóbr i usług oraz zapewniona jest komunikacja producenta z nabywcą. Znaczącą rolę odgrywają tu kanały handlowe, często nazywane marketingowymi lub dystrybucyjnymi zapewniające końcowym klientom dostarczenie wytworzonych towarów, ich nabycie w konkretnym miejscu, czasie i cenie. Kanały dystrybucji to swego rodzaju strategia dotarcia przedsiębiorcy na rynek ze swoim produktem.

²⁹ *Wartość dodana (Rachunkowość)*, Encyklopedia zarządzania, http://mfiles.pl/pl/index.php/Warto%C5%9B%C4%87_dodana_%28Rachunkowo%C5%9B%C4%87%29, dostęp: 4.01.2013.

³⁰ A. Wiśniewski, *Marketing*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 255.

Zajmując się produkcją artykułów żywnościowych należy mieć na uwadze wszelkiego rodzaju uwarunkowania o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. Konstruując model biznesu dla przedsiębiorstw funkcjonujących w przemyśle spożywczym z pewnością należy liczyć się z ograniczeniami istniejącymi w otoczeniu zewnętrznym, które mają istotny wpływ na sposób i możliwości prowadzenia biznesu. W polskiej literaturze spotkamy się często z klasyfikacją uwarunkowań zewnętrznych, które determinują działalność gospodarczą. A. Piasecki w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, a takie występują w przemyśle spożywczym w największej ilości, jako najważniejsze uwarunkowania wymienia: zmiany techniki wytwarzania produktów i usług, rozwój sektora usług, wzrost gospodarczy krajów rozwijających się, zmiany na rynku czynników produkcji, wzrost cen energii, wahania koniunktury gospodarczej, czynniki polityczne, modę i zmianę gustów oraz zmiany w strategii dużych firm³¹. Inni autorzy wskazują na dostępność kapitałów obcych³², oddziaływanie środowiska lokalnego³³, a także obecność lokalnej „kultury przedsiębiorczości”, wsparcie lokalnych instytucji publicznych oraz kreatywność lokalnych społeczności³⁴. Zewnętrzne otoczenie organizacji według *Encyklopedii Zarządzania*, to wszystko poza jej granicami, co może na nią oddziaływać i składa się z dwóch warstw:

1. Otoczenia ogólnego organizacji – które obejmuje niezbyt wyraźnie określone wymiary i siły mogące wywierać wpływ na jej działania. Ogólne otoczenie większości organizacji ma wymiar ekonomiczny, techniczny, społeczno - kulturowy, polityczno - prawny i międzynarodowy;
2. Otoczenia zadaniowego – które składa się z konkretnych organizacji lub grup, które mogą wpływać na organizację, czyli obejmuje najczęściej: konkurentów, klientów, dostawców, regulatorów i sojuszników strategicznych.

Dla potrzeb modelu biznesu przedsiębiorstw funkcjonujących w przemyśle spożywczym zestawiono dziewięć uwarunkowań zewnętrznych, które należy brać pod uwagę przy jego konstruowaniu. Są to w kolejności:

1. **Potencjał rynku** – mówi o jego możliwościach produkcyjnych, inwestycyjnych i surowcowych oraz perspektywach rozwojowych i eksportowych. W przypadku

³¹ B. Piasecki. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Łódź 1999, s. 63-65.

³² T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Poznań 2001, s. 188-194.

³³ T. Noronha Vaz, Nicolas F., *State of art in instruments for local development SMEs andVSEs*, not published paper, University of Algarve, Faro, Portugal 2001, s. 10.

³⁴ I. Szczepaniak, *Czynniki i uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki żywnościowej, Państwowy Instytut Badawczy w Warszawie, <http://www.univ.rzeszow.pl/pliki/Zeszyt10/40.pdf>, dostęp 6.01.2013.

produkcji żywności niezwykle istotne są skala możliwości produkcyjnych i produkcji surowców rolnych niezbędnych do wytworzenia artykułów spożywczych. Inwestycje w przemyśle spożywczym mają przyczynić się do wzmocnienia rozmiarów produkcji, poprawy jej jakości i wytwarzanych produktów. Przedsiębiorcy przemysłu spożywczego inwestują w nowoczesne linie produkcyjne, energooszczędne maszyny i urządzenia, ergonomiczne i efektywne opakowania, wiedzę, informacje, umiejętności, reklamę i rozwój osobisty.

2. **Struktura rynku** – w przypadku przemysłu spożywczego jest niezwykle istotna, gdyż jest on jednym z działów agrobiznesu, a więc jednego z najważniejszych sektorów w polskiej gospodarce. Przemysł spożywczy wraz ze swoimi firmami wpływa na integrację działów agrobiznesu, ponieważ kontraktuje, zakupuje u rolników, jak i innych producentów produkty rolne, przetwarza je na uszlachetnione produkty żywnościowe, które później są sprzedawane na rynku wewnętrznym lub eksportowane. Istotna jest rola zakładów przetwórczych przemysłu spożywczego, które pełnią funkcję produkcyjną i przetwórczą. Zakłady przetwórcze prowadzą swoje punkty skupu surowców rolniczych, punkty sprzedaży produktów dla rolnictwa, posiadają swoje rampy przeładunkowe, chłodnie, magazyny i przedsiębiorstwa transportowe³⁵.
3. **Substytuty** – na rynku pojawia się codziennie wiele podobnych produktów żywnościowych do wcześniej wyprodukowanych. Ponadto producenci korzystają ze wszelkiego rodzaju preparatów polepszających smaki, przez których zastosowanie potrafią zastąpić podstawowe komponenty używane do ich produkcji. W dzisiejszych czasach nie jest trudno wyprodukować zamienniki chleba, tłuszczu, czy nawet mleka.
4. **Produkty konkurencyjne** – w przemyśle spożywczym istnieje mnóstwo produktów konkurencyjnych. Przedsiębiorcy wchodzący do tego przemysłu już po rozpoczęciu swojej działalności gospodarczej spotykają się z szerokim asortymentem produktów żywnościowych i jego odmianami (wszelkiego rodzaju sery, wędliny, nabiał, słodczyce i inne). Dzięki produktom konkurencyjnym, firmy z jednej strony przedstawiają korzystniejszą ofertę rynkową, a z drugiej są uczestnikami toczącej się rywalizacji w zdobywaniu klienta, a także są zmuszane dostosować własny produkt do standardów wyznaczanych przez inne podmioty. Przedsiębiorcy na tym rynku konkurują zazwyczaj o takie cechy oferty rynkowej, jak: cena, jakość, wizerunek,

³⁵ K. Firlej, *Rozwój przemysłu rolno – spożywczego w sektorze agrobiznesu i jego determinanty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 48.

opakowanie, funkcjonalność, forma przyrządzenia, ergonomia spożycia i wiele innych.

5. **Nowe produkty** – pojawiają się w przemyśle spożywczym dość często w wyniku wszelkiego rodzaju modyfikacji już istniejących i przez to stają się konkurencyjne w stosunku do dotychczas produkowanych. Konsumenci często pozytywnie odbierają te przekształcenia, gdyż pomagają one na przykład: w szybkim przyrządzeniu potraw, posiadają wygodniejsze opakowania, a ich specjalistyczne konfekcjonowanie umożliwia spożycie w dowolnych miejscach i porze dnia. Poznanie tych zalet umożliwiają specjalistyczne kampanie reklamowe, które są orientowane do zainteresowanych grup klientów. Powstają też nowe, pomysłowe produkty, które są produkowane przy wykorzystaniu najbardziej zaawansowanych technologii w tej materii (przykładowo produkcja przekąsek, czy wykorzystywanie metody ekstruzji w produkcji nowych i innowacyjnych produktów spożywczych).
6. **Rywalizacja w sektorze** – może dotyczyć całego sektora agrobiznesu, jak i samego przemysłu spożywczego. Rywalizacja ta według Portera może dotyczyć liczby konkurentów, ich różnorodności oraz barier wyjścia z sektora. Jako istotne do analizy należy przyjąć zróżnicowanie produktów, stopę wzrostu, stawki strategiczne oraz możliwości przyrostu zdolności produkcyjnych. Ponadto należy rozpatrzeć wszelkiego rodzaju koszty ponoszone w aspekcie prowadzonej działalności gospodarczej w branży lub sektorze, takie jak np. koszty stałe i zmienne (składowania, zmiany dostawcy, itp.)³⁶. Jak zauważa Porter, pomiędzy poszczególnymi segmentami danej branży istnieją różnice w poziomie atrakcyjności i wymagań, niezbędnych do zdobycia przez firmę przewagi konkurencyjnej. Powstają więc problemy: w jakich obszarach prowadzić działalność i w jakich segmentach tworzyć wystarczająco silne bariery, celem realizacji długofalowych strategii koncentracji³⁷. Koncepcja konkurowania przedsiębiorstwa to ogólny pomysł na osiągnięcie, utrzymanie i wzmocnienie jego pozycji na rynku i opiera się na wyobrażeniach decydentów o preferencjach odbiorców, sile i strategiach rywali oraz wyobrażeniach w obszarze czynników i mechanizmów tworzących fundamenty konkurencyjności³⁸.

³⁶ M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna, Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, New Media, Helion S.A. Gliwice 2010, s. 29-38.

³⁷ Ibidem s. 31-38.

³⁸ Z. Pierścionek, *Teorie źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz ich postrzeganie przez praktyków*, [w:] S. Łobjko, Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011, s. 17.

7. **Polityka państwa** – w obszarze żywnościowym obejmuje swym zasięgiem wytwórczość, produkcję gałęzi przemysłu wytwarzających środki produkcji dla przemysłu spożywczego, handel artykułami żywnościowymi oraz produkcję innych działów i usług dla przemysłu spożywczego. Jej głównym celem jest zapewnienie wymaganych rozmiarów produkcji artykułów żywnościowych, jej struktury i standardów, które są społecznie akceptowane. Swym zasięgiem obejmuje także efektywność gospodarowania czynnikami produkcji. Przedsiębiorca funkcjonujący w branży może korzystać z oceny warunków funkcjonowania gospodarki żywnościowej, rozpoznawać jej mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia. Z polityki państwa można odczytać zasady projektowania polityki żywnościowej, jej struktury przestrzennej oraz warunki formalno – prawne. W ramach polityki państwa planowany jest rozwój gospodarki żywnościowej i ustalane są zasady gromadzenia państwowych rezerw żywnościowych. Niezwykle ważną funkcją polityki żywnościowej jest podejmowanie przez państwo działań o charakterze interwencyjnym, będących skutkiem sytuacji rynkowej oraz podejmowanie decyzji wstrzymujących produkcję wszelkiego rodzaju produktów rolnych żywnościowych, posiadających jakiegokolwiek symptomy, że zawierają substancje i związki niebezpieczne dla zdrowia człowieka.
8. **Ramy prawne** - Ramy prawne zapewnienia bezpieczeństwa żywności znajdują się w rozporządzeniu (WE) Nr 178/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 stycznia 2002 r. ustanawiającym ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, powołującym Europejski Urząd ds. Bezpieczeństwa Żywności oraz ustanawiającym procedury w zakresie bezpieczeństwa żywności. Rozporządzenie to formułuje zasady ogólne bezpieczeństwa żywności, którymi są: zakaz wprowadzania do obrotu środków spożywczych niebezpiecznych oraz obowiązek każdego z podmiotów działających na rynku spożywczym do zapewnienia bezpieczeństwa żywności³⁹. Przedsiębiorcy produkujący żywność zobligowani są do stosowania aktów prawnych zarówno krajowych, jak i wspólnotowych, a ich przestrzeganie może być przedmiotem stosownej kontroli.
9. **Zmiany rynkowe** – występują na rynku w sposób niezamierzony i zwykle przejawiają się w różnicach w poziomie dochodów nabywców, fluktuacji cen surowców i towarów oraz nowych trendach rynkowych. Mają na nie wpływ także czynniki pozarynkowe,

³⁹ *Bezpieczeństwo żywności – czy prawo nas dobrze chroni?* <http://prawa-konsumenta.wieszjak.pl/prawa-konsumenta/304605,Bezpieczenstwo-zywnosci-czy-prawo-nas-dobrze-chroni.html>, dostęp: 6.01.2013.

takie jak: zmiany demograficzne, klimatyczno - atmosferyczne, preferencyjne i społeczno – polityczne. Jak zauważa R. Borowiecki orientacja przedsiębiorstw na sytuacje i zmiany zachodzące w jego makro i mikrootoczeniu, podporządkowanie się jego potrzebom teraźniejszym i przyszłym jest wymogiem egzystencji przedsiębiorstwa oraz jego rozwoju⁴⁰. Tego rodzaju działania umożliwiają długoterminowe pomnażanie wartości kapitału przedsiębiorstwa i maksymalizację jego wartości rynkowej.

Każde z tych uwarunkowań odgrywa znaczącą rolę w kształtowaniu modelu biznesu i wpływa, chociaż w różnym stopniu na tworzoną koncepcję działania, kanały zaopatrzenia, kształtowanie się wartości dodanej, zysku oraz kanały dystrybucji.

W prezentowanym modelu należy także zwrócić uwagę na uwarunkowania wewnętrzne, do których należy zaliczyć:

1. **Zasoby** – to wszystkie materialne i niematerialne składowe procesu produkcji, które są niezbędne do wytwarzania dóbr (np. maszyny, surowce, praca)⁴¹. Powiązanie i koordynowanie wszystkich zasobów przedsiębiorstwa, dla osiągnięcia celów organizacji to podstawa procesu zarządzania, a te wykorzystywane przez wszelkiego rodzaju organizacje można podzielić na cztery podstawowe rodzaje:
 - zasoby ludzkie - umiejętności, wiedza, zdolności oraz predyspozycje wszystkich osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie;
 - zasoby pieniężne - kapitał finansowy, który organizacja wykorzystuje do finansowania działań zarówno bieżących, jak i długoterminowych;
 - zasoby rzeczowe - w których skład wchodzi między innymi surowce, półprodukty, pomieszczenia biurowe i produkcyjne oraz wszelkiego rodzaju sprzęt;
 - zasoby informacyjne - to wszelkiego rodzaju użyteczne dane potrzebne do skutecznego podejmowania decyzji⁴².
2. **System B+R** – określany przez wzajemnie połączone procesy, w których wyniku przez wdrożenie innowacji technicznych powstają i wprowadzane są na rynek nowe produkty. Prace badawcze i rozwojowe związane z opracowaniem nowych produktów (innowacji produktowych) i procesów (innowacji procesowych), wykonywane przez

⁴⁰ R. Borowiecki, *Analiza i diagnostyka ekonomiczna w zarządzaniu procesem zmian w przedsiębiorstwie*, [w:] *Współczesne problemy analizy ekonomicznej*, R. Borowiecki, A. Jaki (red. nauk.) Fundacja UEK, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010, s. 23.

⁴¹ J. Beksiak, *Ekonomia*, PWN, Warszawa 2001, s. 112.

⁴² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 5.

własne zaplecze rozwojowe lub nabyte od innych jednostek należy postrzegać, jako rodzaj działalności innowacyjnej, która jest bardziej pojemnym pojęciem⁴³. W. Czternasty i B. Czyżewski szczególny nacisk kładzie na innowacje organizacyjne, które przez lata pozostawały w cieniu innowacji technologicznych, a klasyczna ekonomia na ogół nie uwzględniała ich w badaniach nad postępem gospodarczym⁴⁴.

3. **Strukturę kosztów** – kategoria kosztów przedsiębiorstwa, zwana także kosztami własnymi, obejmuje ujęte wartościowo koszty sensu stricto, czyli celowe zużycie składników majątku trwałego i obrotowego, usług obcych oraz nakładów pracy, a także inne wydatki pieniężne, takie jak: podatek akcyzowy (akcyza), podatek od nieruchomości, podatek od środków transportowych, podatek od towarów i usług (w niektórych przypadkach), cła, składki na ubezpieczenia majątkowe, czynsze dzierżawne, opłaty leasingowe, odsetki, opłaty na rzecz organów administracji państwowej lub samorządowej (np. skarbowe, notarialne), składki na rzecz funduszy celowych (np. Fundusz Pracy), odpisy na fundusze specjalne (np. zakładowy fundusz świadczeń socjalnych), odszkodowania, kary, grzywny itp. koszty pieniężne lub koszty transferowe, których wysokość zależy od obowiązującego prawa, zwłaszcza finansowego⁴⁵. Wielkość kosztów własnych to istotny miernik odzwierciedlający efektywność przedsiębiorstwa, a ich racjonalizacja wpływa na jej poprawę.
4. **Strukturę przychodów** – w przedsiębiorstwie wyróżniamy następujące przychody: przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, pozostałe przychody operacyjne, przychody finansowe i zyski nadzwyczajne. W każdym przedsiębiorstwie analizie poddaje się strukturę przychodów celem ustalenia udziału poszczególnych grup przychodów w przychodach ogółem. Przychody przedsiębiorstwo osiąga na rynku, chociaż są one tworzone w jego wnętrzu, jako rezultat zaangażowania środków produkcji będących własnością przedsiębiorstwa i są otrzymywane w momencie sprzedaży.

⁴³ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Kraków 2002, s. 242.

⁴⁴ W. Czternasty, B. Czyżewski, *Struktury kierowania agrobiznesem w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 17.

⁴⁵ *Finanse przedsiębiorstw, koszty przedsiębiorstwa*, PWN Biznes, <http://biznes.pwn.pl/>, dostęp: 13.01.2013.

1.4. Podsumowanie

Sformułowanie nowego modelu biznesu mającego odzwierciedlać sposoby prowadzenia działalności gospodarczej w przemyśle spożywczym jest zadaniem niezwykle trudnym i odpowiedzialnym. Model biznesu przedstawiony w opracowaniu z pewnością nie wyczerpuje możliwości jego modyfikacji i permanentnego uzupełniania. Opracowanie holistycznego modelu biznesu dla firm przemysłu spożywczego stanowi początek dyskusji o potrzebie jego tworzenia tak, aby legitymował działalność gospodarczą firmy i umożliwił jej wyróżnienie na rynku krajowym i międzynarodowym. Śledzenie bieżącej sytuacji rynkowej i pojawiających się nowych trendów w zakresie tworzenia modeli biznesu przyczyni się do podnoszenia ich doskonałości i innowacyjnego spojrzenia przez przedsiębiorców na wykonywaną działalność gospodarczą. Każdy powstający model biznesu musi mieć swe odniesienie do istniejących uwarunkowań zewnętrznych oraz uwzględniać uwarunkowania wewnętrzne. W przypadku modeli dotyczących przedsiębiorstw branżowych, należy jako podstawowe uwzględnić dziewięć elementarnych uwarunkowań, które dotyczą wszystkich podmiotów zajmujących się biznesem, a dodatkowo mieć na uwadze, że jest to działalność zaspakajająca jedną z elementarnych potrzeb człowieka, jaką jest konsumpcja. Ponadto każdy model biznesu funkcjonuje w konkretnym otoczeniu, na które składa się wiele elementów w różnym stopniu oddziałującym na daną działalność. W przypadku modelu biznesu dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego uwarunkowania te są z pewnością niezwykle ważne dla ich powstawania i rozwoju, a klientom zapewniają realizację podstawowych potrzeb i nie tylko. W przemyśle spożywczym musimy się też liczyć z dużą ilością modeli, jakie powstaną w szerokiej gamie branż wchodzących w jego skład. W ten sposób sformułowane tezy obligują autora do szczegółowego opracowania modeli biznesu dla wybranych branż przemysłu spożywczego, co z pewnością jest zachętą do prowadzenia dalszych badań w tym kierunku.

Rozdział II

Innowacje jako determinanta zmian w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem spożywczym (na przykładzie przedsiębiorstw piekarniczo- cukierniczych)

W świecie ciągłych zmian sukces organizacji zależy od tego jak szybko zareaguje ona na burzliwe otoczenie. Podejście tradycyjne do zarządzania mówiące, że otoczenie jest stabilne zostało wyparte przez globalizację, nowe technologie oraz szybko zmieniające się otoczenie. Sukces odnoszą te organizacje, które są elastyczne, inteligentne i potrafią się uczyć. Nie bez znaczenia dla takich organizacji są procesy innowacyjne. Procesy te noszą miano procesów wewnętrznych organizacji, co oznacza, że kierownictwo identyfikuje działania wewnętrzne, które muszą być podjęte.

Innowacje mogą występować w dwóch obszarach. Pierwszy obszar to innowacje technologiczne (produktowe i procesowe) oraz obszar drugi to innowacje w sferze zarządzania. Tworzenie innowacji nie jest procesem łatwym i szybkim, ale to one mogą dać organizacji trwałą przewagę konkurencyjną.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie istoty procesów innowacyjnych, jak również ich wpływu na rozwój przedsiębiorstw piekarniczo – cukierniczych. Analiza zostanie przeprowadzona w piekarniach i cukierniach, prowadzących działalność gospodarczą w powiecie krakowskim. Do badań zostanie wykorzystany wywiad oraz kwestionariusz z pięciostopniową skalą Likerta. W podsumowaniu badań zostanie podjęta próba stworzenia modelu z zaleceniami wykorzystania procesów innowacyjnych dla rozwoju tych przedsiębiorstw.

2.1. Proces innowacyjny jako obszar zmian w organizacji

Tworzenie innowacji jest zawiłym i trudnym procesem. Większość ludzi docenia go tylko wtedy, gdy widoczne są efekty wdrażania innowacji. Rozpatrując problematykę dotyczącą innowacji warto zwrócić uwagę na ścieranie się dwóch poglądów. Pierwszy, gdy nadchodzi recesja kierownicy dochodzą do wniosku, że nowatorskie pomysły nie są warte włożonego w nie wysiłku. Konkluzją jest stwierdzenie, że może innowacje nie mają, aż tak dużego znaczenia i lepiej skupić się na tym co stare, sprawdzone i wypróbowane. Tak twierdzą osoby, które boją się wprowadzania zmian, a samo tworzenie innowacji należy uznać za trudny i długotrwały proces. Drugi pogląd mówi, że innowacyjność to szczepionka

przeciw spadkowym trendom w gospodarce, to eliksir przywracający organizacjom zdolność wzrostu, jak również rozwoju⁴⁶. I w takim ujęciu innowacje będą należały do kluczowych procesów w organizacji. Bez wprowadzania nowych produktów, modyfikowania procesów wytwórczych organizacja nie jest w stanie przetrwać.

Termin innowacje jest bardzo szeroko rozumiany. Odnosi się on do wszystkich sfer życia, począwszy od nowych, lepszych, bardziej postępowych rozwiązań dotyczących życia gospodarczego czy społecznego, a skończywszy na nowych prądach myślowych i kulturowych. Potocznie innowacja oznacza coś nowego i innego od dotychczasowych rozwiązań. Kojarzy się więc ze zmianą i to przeważnie na lepsze⁴⁷.

Pojęcie innowacji zostało wprowadzone przez J.A. Schumpetera w XX wieku i zostało zdefiniowane przez niego jako: wprowadzanie do produkcji wyrobów nowych lub też udoskonalenie dotychczas istniejących, wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji, otwarcie nowego rynku, zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów, zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów, wprowadzenie nowej organizacji produkcji⁴⁸.

Innowacje można interpretować w szerokim lub wąskim znaczeniu. Innowacja w szerokim znaczeniu to określanie zmian w produkcji, które polegają na przyswajaniu uzyskanej wiedzy, natomiast innowacja w wąskim ujęciu to zmiana w metodach wytwarzania i produktach, które to metody bazują na nowej lub niewykorzystanej dotychczas wiedzy. Podejście Schumpetera do innowacji jest traktowane jako klasyczne, ale nadal aktualne, gdyż odniósł on innowacje do pięciu przypadków⁴⁹:

- wprowadzenie nowego towaru, z którym konsumenci jeszcze się nie spotkali lub nowego jego gatunku,
- wprowadzenie nowej metody produkcji, która nie była stosowana w danym sektorze (przemysłe),
- otwarcie nowego rynku, takiego na którym dany rodzaj przemysłu nie był uprzednio wprowadzony bez względu na to, czy rynek istniał czy nie,
- zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów, niezależnie od tego, czy źródło to istniało, czy musiało być stworzone,
- przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np.: stworzenie monopolu lub jego złamanie

⁴⁶ D.K. Rigby, K. Gruver, J. Allen, *Innowacje w czasach burzliwych*, Harvard Business Review, czerwiec 2009.

⁴⁷ W. Janasz, K. Kozioł – Nadolna, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa, 2011, s. 11.

⁴⁸ J. Brdulak, *Zarządzanie innowacjami*, [w]: Zarządzanie w przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2008, s. 333.

⁴⁹ J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa, 1960, s. 104.

Następców J. Schumpetera podzielił problem, czy poprzez innowacje należy rozumieć tylko pierwsze zastosowanie wynalazku, czy też ten wynalazek raz zastosowany w produkcji może być stosowany przez inne organizacje. W związku z powyższym ukształtowały się dwa podejścia do innowacji: pierwsze, w którym innowacja jest rozumiana jako nowe zastosowanie wynalazku oraz podejście drugie ujmujące innowację, jako każde kolejne jego zastosowanie. Obecnie częściej przyjmowane jest drugie podejście⁵⁰.

Ważne jest wskazanie rozróżnienia przez J. Schumpetera pomiędzy wynalazkiem a innowacją, który był przedstawicielem podejścia, że kreowanie wiedzy, czyli wynalazek to zupełnie co innego, niż innowacja, służąca wprowadzaniu wiedzy do produkcji. Autor jest zdania, że część wynalazków nigdy nie zostanie zastosowana i może też upłynąć bardzo długi okres czasu od momentu powstania wynalazku do jego zastosowania w praktyce. J. Schumpeter uważał również, że wiele wynalazków nigdy nie prowadzi do innowacji, i odwrotnie wiele innowacji nie wymaga wynalazku.

A.J. Harman ujmuje innowację jako wprowadzenie nowych lub znacząco ulepszonych produktów lub procesów produkcji do gospodarki⁵¹. Takie zdefiniowanie innowacji zawęży ją do produktu lub procesu, natomiast w ujęciu Schumpeterowskim innowacje obejmowały produkt, proces produkcji lub organizację jakiegoś przemysłu. Bardzo podobnie innowacje definiował E. Hagen, według którego innowacje to organizowanie produkcji na podstawie nowych pomysłów, jakie służą celom innowatorów lepiej niż stare⁵². Definicja S. Kuzneta mówi, że innowacja to nowe zastosowanie starej lub nowej wiedzy do procesu produkcji, która ma znamiona wynalazku⁵³, natomiast Ch. Freeman uznaje innowację jako pierwsze handlowe wprowadzenie nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia⁵⁴.

Współczesny ekonomista R.W. Griffin za innowacje uważa kierowany wysiłek organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług bądź też nowych zastosowań istniejących produktów i usług⁵⁵. M. E. Porter włącza do pojęcia innowacji ulepszenia technologiczne, lepsze metody, sposoby wykonywania danej rzeczy. Może to się ujawnić w zmianach produktu, procesu, nowych podejściach do marketingu i w nowych formach dystrybucji⁵⁶.

⁵⁰ W. Janasz, K. Koziół – Nadolna, op. cit., s. 12.

⁵¹ A. J. Harman, *The international computer industry. Innovation and comparative advantage*, Harvard University Press, Cambridge Mass, 1971.

⁵² E. Hagen, *On the theory of social change: How economic growth begins*, Chicago 1962.

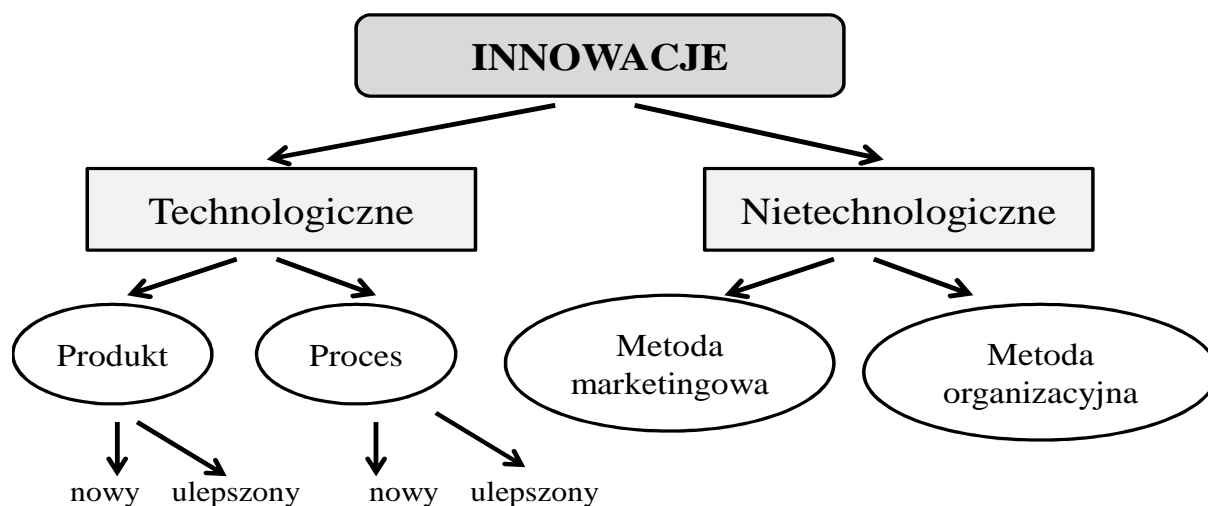
⁵³ S. Kuznets, *Six lectures on economic growth*, Chicago, 1959, s. 30.

⁵⁴ Ch. Freeman, *The economics of industrial innovation*, F. Pinter, London 1982, s. 169.

⁵⁵ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 646.

⁵⁶ M.E. Porter, *The competitive advantage of nations*, The Macmillan Press Ltd., London 1990. s. 45.

Kolejną i zarazem ostatnią zaprezentowaną definicją innowacji jest definicja obecnie obowiązująca, na podstawie której mierzy się innowacyjność (zdolność do wdrażania innowacji) przedsiębiorstw i państw w Unii Europejskiej i OECD. Według tej definicji w organizacjach wyróżnia się innowacje o charakterze technologicznym i nietechnologicznym⁵⁷. Podział na innowacje technologiczne i nietechnologiczne został zobrazowany na rysunku 2.1.



Rys. 2.1. Ujęcie innowacji w świetle definicji UE i OECD

Źródło: W. Janasz, K. Kozioł – Nadolna, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011, s. 17.

Analizując rysunek 2.1. zauważyć można, że innowacje podzielone są na technologiczne i nietechnologiczne. W myśl tego podziału innowacje technologiczne obejmują wprowadzenie na rynek nowego produktu lub ulepszenie już istniejącego, jak również zastosowanie do produkcji nowego lub ulepszanego procesu. Niemniej jednak produkt lub proces muszą być nowe z punktu widzenia organizacji, która je wprowadza. Drugą grupę stanowią innowacje nietechnologiczne, które obejmują metody organizacji i metody marketingowe, inaczej nazywać je można innowacyjnym zarządzaniem, które obejmuje lepsze sposoby organizowania i zarządzania działalnością badawczą, produkcyjną i usługową.

Aby pomysły mogły stać się rzeczywistymi produktami lub usługami organizacja musi dysponować odpowiednimi zasobami. Sama innowacja natomiast musi przejść przez proces opracowywania, stosowania, uruchamiania i rozwijania twórczej idei. Proces innowacji został zobrazowany na rysunku 2.2.

⁵⁷ O. Manual, *The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*, OECD, Paris 2005, s. 28-32.



Rys. 2.2. Proces innowacji

Źródło: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 659.

Analizując rysunek 2.2. stwierdzić można, że proces innowacji rozpoczyna się od rozwoju. W fazie tej należy dokonać oceny, modyfikacji oraz udoskonalić pomysł zanim zostanie przekształcony w produkt lub usługę. Rozwój pomysłu następuje po weryfikacji twórczego odkrycia, w razie konieczności budowane są prototypy. Zastosowanie jest kolejną fazą przez, którą innowacja musi przejść. W fazie tej nowa idea zostaje wykorzystana w projektowaniu produkcji i dostarczeniu nowych produktów, usług i procesów. W tej fazie pomysł zostaje przekształcony w materialne dobra i usługi. Kolejny etap to uruchomienie, w którym nowy produkt lub usługa jest wprowadzany na rynek. W tej fazie bardzo ważne jest, aby klienci chcieli kupić nowy produkt lub usługę. W praktyce bardzo często są tworzone idee, a następnie się je wdraża i często zdarza się, że nie wywołują one dostatecznego zainteresowania wśród klientów co powoduje, że nie odnoszą sukcesu. Kolejną fazą procesu innowacji jest wzrost, który następuje po tym, jak pomysł zostanie pomyślnie uruchomiony i wchodzi w fazę wzrostu, który charakteryzuje się powiększeniem popytu na nowy produkt lub usługę. Często zdarza się, że popyt przewyższa podaż. W tej fazie należy bardzo wnikliwie oszacować popyt na dane dobro, bo jeśli zbyt nisko oszacowany zostanie popyt na nowe dobra, to można ograniczyć wzrost sprzedaży. Natomiast, gdy zbyt optymistycznie oszacowany zostanie popyt, to przedsiębiorstwa mogą ponieść ogromne straty przez nadprodukcję. Po okresie wzrostu popytu na nowe produkty lub usługi następuje kolejna faza dojrzałość. Jest to etap, w którym większość organizacji w danej branży ma dostęp do pomysłu i stosuje go w podobny sposób. Z tego też powodu żadne przedsiębiorstwo nie jest w stanie uzyskać przewagi konkurencyjnej z tytułu innowacji. Czas, jaki upływa pomiędzy rozwojem a dojrzałością jest różny i zależy od produktu lub usługi. Jeśli innowacja

i jej wdrażanie wymaga złożonych, rzadkich i trudnych do naśladowania umiejętności to przejście od fazy wzrostu do dojrzałości wymaga dłuższego czasu. Ostatnim etapem procesu innowacji jest schyłek, w którym popyt na innowacje zmniejsza się, a ponadto powstają i są rozwijane nowe innowacje, które w dużym stopniu zastępują stare. Organizacja nie może uzyskać przewagi konkurencyjnej dzięki innowacji dojrzałej, co powoduje, że członkowie organizacji muszą zacząć myśleć nad nowymi pomysłami. W ten sposób proces innowacyjny przedstawiony na rysunku 2.2. zaczyna się od nowa⁵⁸.

Podsumowując tą część rozważań należy stwierdzić, że innowacje w bardzo dużym stopniu determinują rozwój organizacji. Umiejętność systematycznego wprowadzania innowacji pozwala organizacjom uzyskać przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwa, które charakteryzują zdolność adaptowania się do zmian w turbulentnym otoczeniu, potrafiące tworzyć i wdrażać innowacje nazywa się organizacjami nowoczesnymi, elastycznymi i umiejącymi podejmować nowe działania. Rozpatrując problematykę innowacyjności należy patrzeć na innowacje w dwóch obszarach, pierwszy to innowacje technologiczne, które obejmują nowy lub ulepszony produkt lub proces. Drugi obszar to innowacyjne zarządzanie. Innowacyjność organizacji wymaga zatem racjonalności w ocenie wdrażanych zmian pod kątem bieżącej jakości produkcji, czy sprawności działania, jak również przezorności strategicznej, czyli tworzenia przestrzeni dla przedsiębiorczości⁵⁹.

2.2. Innowacje technologiczne oraz ich znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw

Na początku XX wieku w gospodarce przeważały sektory produkcyjne i rolnictwo. Współcześnie bardzo istotne znaczenie ma sektor usług. W związku z tym inne jest pojmowanie produktu, który nie oznacza wyrobu, nie istnieje fizycznie, lecz mieści on usługę.

Jak już wspomniano wcześniej innowacja to wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub udoskonalenie dotychczas istniejących. W tym rozumieniu innowacja to idea, postępowanie lub rzecz, która jest nowa, ponieważ jest jakościowo odmienna od dotychczasowych. Innowacje w biznesie obejmują produkty i usługi, jak również działania mające na celu doprowadzanie ich do nabywców oraz przekonanie o ich użyteczności. Innowacje stwarzają dla przedsiębiorców i menedżerów korzystne możliwości dokonania istotnych zmian, podjęcia nowej działalności, świadczenia nowych usług i pozyskiwania

⁵⁸ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 659 – 661.

⁵⁹ M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji*, Difin, Warszawa 2012, s. 21.

dzięki temu innowacyjnych nabywców. Sprawdzianem udanej innowacji jest jej powodzenie na rynku⁶⁰.

Bardzo istotne przy omawianiu problematyki dotyczącej innowacji, jest zwrócenie uwagi na fakt, że są one zawsze zabarwione dozą ryzyka. Podczas Światowego Forum Gospodarczego przewodniczący jednego z globalnych banków obarczył innowacyjność odpowiedzialnością za ostatni kryzys finansowy i przekonywał zebranych, że należy koncentrować się na dążeniu do doskonałości operacyjnej⁶¹, a ta może zostać osiągnięta poprzez ciągłe uczenie się organizacji, poprzez wprowadzanie zmian technologicznych, które obejmują produkty i procesy. Kierownicy przedsiębiorstw, które przeżywają kryzys chętni są do ponoszenia ryzyka, w przełomowych innowacjach upatrują czynników pomagających pokonać kryzys. Wielu kierowników uważa, że stopniowe innowacje to marnowanie czasu a dla organizacji konieczne są rewolucyjne zmiany, które zawsze niosą ryzyko i niepewność.

Ważne jest, aby mieć świadomość, że przy wprowadzaniu zmian zarówno produktowych, jak i technologicznych wiele z nich potrzebuje determinacji do wdrażania innowacji. Jak stwierdził P. Drucker w działalności gospodarczej innowacje rzadko wypływają z przebłysku natchnienia, a wynikają one z zimnej i szczegółowej analizy siedmiu rodzajów szans: nieoczekiwanych sytuacji, niezgodności (dysharmonii), zmian sektorowych i rynkowych, zmian demograficznych, zmian w percepcji, nowej wiedzy oraz potrzeb technologicznych⁶². To właśnie innowacje i nowoczesne technologie stają się krytycznym elementem w procesie decydowania. C. K. Prahalad i G. Hamel w koncepcji kluczowych kompetencji uznali, że konkurencja wywodzi się ze zdolności do budowania niższych kosztów i szybszego współzawodnictwa w zdobywaniu zdolności, czy kompetencji. Twierdzą, że rdzeniem kompetencji jest zbiorowe uczenie się w organizacji, jak również odmienne produkty z wielokrotnego strumienia technologii. Fizyczne aktywa, zmienne w czasie są uwydatniane, a kompetencje są wciąż potrzebne i chronione⁶³. Technologie zatem mogą być źródłem zmian w przedsiębiorstwie, a przez to czynnikiem ich rozwoju. Najogólniej technologię można zdefiniować jako konkretne zastosowanie wiedzy naukowej i technicznej do tworzenia, rozwijania i wytwarzania jakiegoś produktu. W tym miejscu można mówić o technologiach kluczowych i podstawowych. Te pierwsze mają podstawowy wpływ na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w danym sektorze. Natomiast technologia

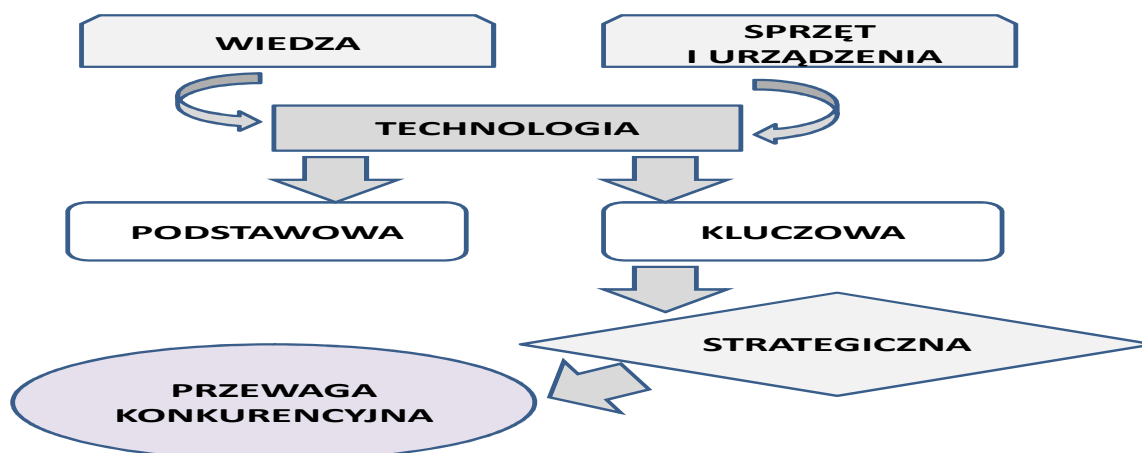
⁶⁰ Szucki T., *Encyklopedia marketingu*, wyd. I., Placet, Warszawa 1998, s. 45.

⁶¹ R.M. Kanter, *Innowacyjność stopniowo – rewolucyjna*, HBR – Polska, wrzesień 2010, s. 26.

⁶² P. F. Drucker, *The Discipline of Innovation*, Harvard Business Review, August 2002, s. 95.

⁶³ Hamel, Prahalad, s. 79-82

podstawowa jest powszechnie stosowana w danej dziedzinie działalności, ale nie jest już podstawą konkurencji. Struktura technologii została zobrazowana na rysunku 2.3.



Rys. 2.3. Struktura technologii

Źródło: M. Gorzelany – Dziadkowiec, *Strategiczne technologie w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej przez małe przedsiębiorstwo*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4/6, Sopot 2011, s. 89.

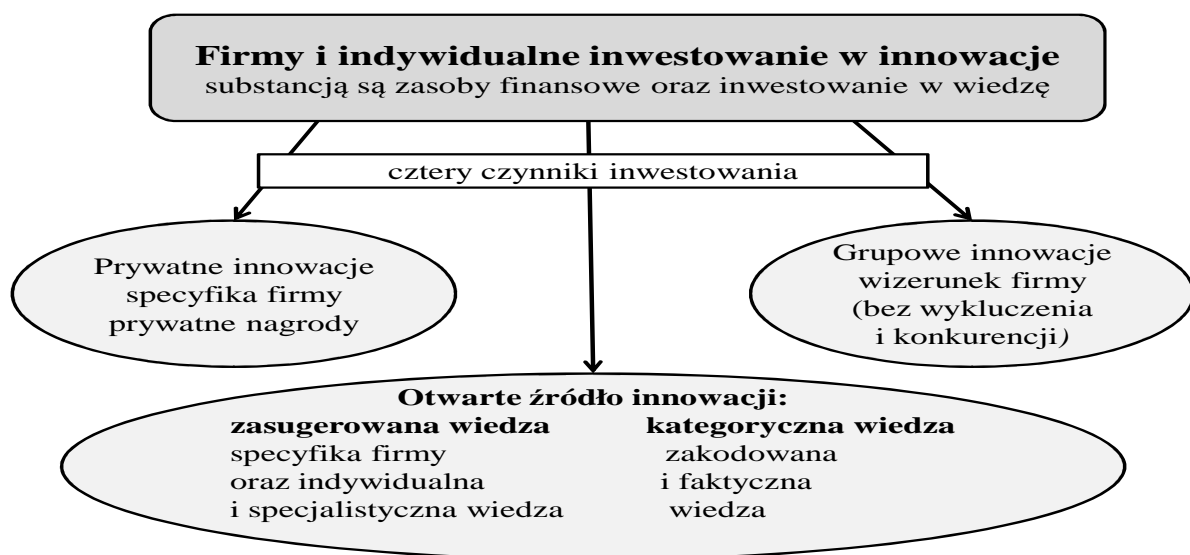
Analizując rysunek 2.3. zauważyć można, że wiedza oraz sprzęt i urządzenia tworzą technologię. Wiedza ma tutaj bardzo istotne znaczenie. Technologia kluczowa natomiast jest kluczem do odpowiedzi na pytanie dlaczego przedsiębiorstwo odnosi sukces. Kluczowa, czyli wiodąca, mogąca stać się strategiczną technologią, a ta będzie charakteryzowała się tym, że będzie unikatowa, trudna do imitacji przez innych. Technologia w ścisłym znaczeniu jest całokształtem wiedzy dotyczącej konkretnej metody wytwarzania jakiegoś dobra lub uzyskania określonego efektu przemysłowego lub usługowego. Istotne jest, że nowe rozwiązania technologiczne są jednym z rodzajów innowacji, które są wymuszane przez hiperkonkurencyjne otoczenie, oczekujące ciągłych zmian produktowych, usługowych oraz nowych sposobów produkcji. Innowacje technologiczne mogą stać się strategicznymi technologiami i stają się warunkiem koniecznym utrzymania się przedsiębiorstwa na rynku.

Innowacje technologiczne dotyczą tworzenia nowych produktów i usług, jak również procesów. Innowacja technologiczna obiektywnie udoskonalenie właściwości produktu lub procesu bądź systemu dostaw w stosunku do produktów i procesów dotychczas istniejących. Mniejsze techniczne lub estetyczne modyfikacje produktów i procesów nie wpływające na wyniki, właściwości, koszty, jak również na zużycie materiałów, energii i komponentów nie są traktowane jako innowacje technologiczne. Innowacje technologiczne mogą występować we wszystkich rodzajach działalności podstawowej, jak i pomocniczej prowadzonej przez działy sprzedaży, rachunkowości, informatyczne, itp.⁶⁴.

⁶⁴ W. Janasz, op. cit., s. 18.

W innowacjach technologicznych jak już wspomniano wcześniej wyróżnia się innowacje produktowe (dotyczące zarówno wyrobu, jak i usługi) oraz innowacje procesowe. Innowacje produktowe obejmują wszystkie modyfikacje, ulepszenia oraz zmiany związane z produktem, natomiast innowacje procesowe dotyczą ulepszeń procesu głównego w organizacji, a więc np.: wymiana sprzętu⁶⁵.

Innowacje technologiczne związane są z technologią, czyli sposobem wytwarzania. Sukces innowacji technologicznych zależy w bardzo dużym stopniu od uporządkowania i wykorzystania wiedzy, jak również od pomysłowości, wsparcia kontynuacji odkryć, jak również od kreowania wiedzy w technologicznym rozwoju. Wiedza stanowi zatem otwarte źródło innowacji⁶⁶. Wiedza jako źródło innowacji została zobrazowana na rysunku 2.4.



Rys. 2.4. Wiedza jako otwarte źródło innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Grand, G. von Krogh, D. Leonard, W. Swap, *Resource Allocation Beyond Firm Boundaries: A Multi-Level Model for Open Source Innovation*, Long Range Planning, vol 37, 2004, s. 594.

Analizując rysunek 2.4. stwierdzić można, że substancją budującą innowacje technologiczne są zasoby finansowe i wiedza. Inwestowanie w wiedzę determinują cztery czynniki. Pierwszy to prywatne innowacje (pomysły) wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa, jak również prywatna nagroda, która powinna być rozumiana jako korzyści, które przyniesie pomyślnie wdrożona prywatna innowacja. Należy zwrócić uwagę, że intelektualny majątek w przedsiębiorstwie powinien być chroniony. Drugi obszar to grupowe innowacje (pomysły), które obejmują pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa (tutaj wskazuje się na brak wykluczenia i konkurencji). Należy zwrócić uwagę na korzyści, jakie daje

⁶⁵ J. J. Brdulak, *Zarządzanie innowacjami*, [w]: J. S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2008, s. 334.

⁶⁶ S. Grand, G. von Krogh, D. Leonard, W. Swap, *Resource Allocation Beyond Firm Boundaries: A Multi-Level Model for Open Source Innovation*, Long Range Planning, vol 37, 2004, s. 593.

wykorzystanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Trzeci i czwarty czynnik determinujący inwestowanie w innowację to domniemana, zasugerowana wiedza oraz wiedza skategoryzowana (jasna). Wiedzę zasugerowaną, inaczej można nazwać proponowaną, co oznacza, że jest ona specyficzna dla określonego przedsiębiorstwa i powinna być wykorzystywana w bieżącym działaniu. Tutaj znajduje się wiedza, która jest niewidoczna i nie wykorzystuje się jej w przedsiębiorstwie, ale trwają do tego przygotowania. Często ten rodzaj wiedzy opiera się na indywidualnych umiejętnościach oraz specjalizacji. Wiedza kategoryczna to ta, która kodyfikuje faktyczną wiedzę w organizacji. Połączenie wiedzy sugerowanej i faktycznej stanowi otwarte źródło innowacji i powinno być łączone z indywidualnymi i grupowymi pomysłami.

Wymiana wiedzy w procesie innowacyjnym stanowi zatem o sukcesie innowacji. Chodzi o to, aby dzielić się wiedzą w kontekście społecznym co oznacza, że kreatywne osoby dzielą się swoją wiedzą. W takim ujęciu innowacje wymagają transferu wiedzy z różnych perspektyw. Ze względu na to, że innowacje technologiczne potrzebują wiedzy istotne znaczenie ma międzyorganizacyjna współpraca. Wyzwaniem dla organizacji jest umiejętne zarządzanie, jak również analiza otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, po to, aby uchwycić przyszłościową wiedzę i na jej podstawie kształtować przyszły rozwój firmy. W innowacjach technologicznych ogromne znaczenie stanowi wykorzystanie zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych źródeł wiedzy oraz wykorzystanie sieci. Paradigmat podejścia do innowacji zmienił się z zamkniętego systemu innowacji na bardziej otwarty⁶⁷.

Praktyka wykazuje, że aby innowacje technologiczne zostały pomyślnie wprowadzone a nowy produkt zaczął się sprzedawać należy wprowadzać liczne i stopniowe zmiany, takie jak np.: nowe procesy, czy techniki rozwijania rynku. Dla realizacji tego celu należy pamiętać, że transformacyjne pomysły czasem wymagają zmiany konfiguracji sieci partnerskich lub systemów dystrybucji oraz wymagają właściwego zarządzania wiedzą. Nie bez znaczenia przy wprowadzaniu nowych produktów jest opracowanie drobnych innowacji. Stopniowe innowacje pomagają monitorować wprowadzanie ich rewolucyjnych odmian. Należy stwierdzić, że wprowadzając innowacje organizacje potrzebują podstaw do tworzenia innowacji wszystkich rodzajów, których system generowania został przedstawiony w postaci piramidy na rysunku 2.5.

⁶⁷ M. Lankila, J.P. Bergman, *Knowledge sparing in the open innovation process – case: Grid computing* – www2.warwick.ac.uk/Lankila_Bergman_-14.11.2012.



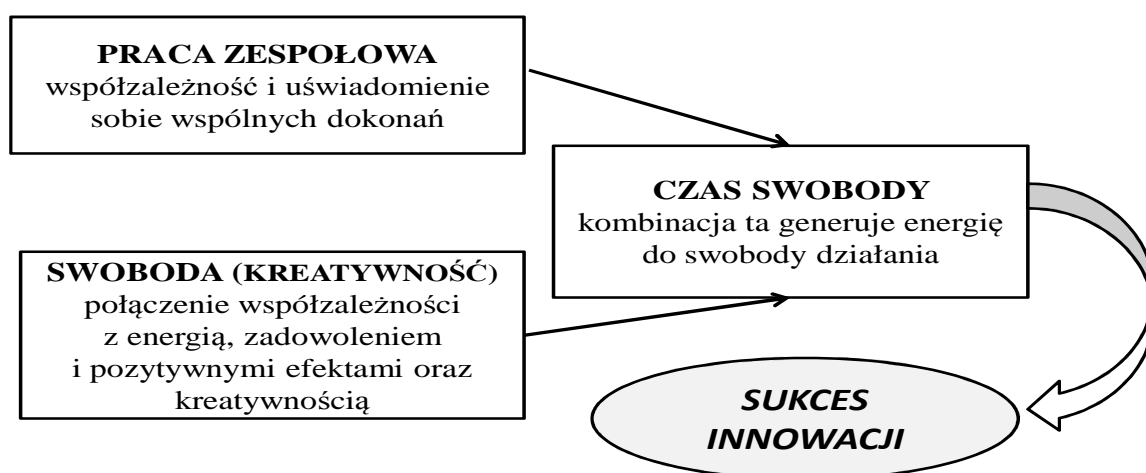
Rys. 2.5. System generowania innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie, R.M. Kanter, *Innowacyjność stopniowo – rewolucyjna*, HBR – Polska, wrzesień 2010, s. 26.

Analizując rysunek 2.5. stwierdzić należy, że najwięcej w organizacjach jest małych pomysłów, które są systematycznie realizowane a czerpane ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Realizowanie małych pomysłów jest przykładem na ciągłe doskonalenie. Jeśli organizacja wzmacnia podstawę piramidy, wdraża i realizuje małe pomysły to zapewnia sobie doskonałość operacyjną, a kulturę takiego przedsiębiorstwa cechuje kreatywność i zmiana. Środkowa część piramidy stanowi inkubator nowych szans. Zawiera on portfel projektów, prototypów i przedsięwzięć, które dają możliwości rozwoju. W projekcie takim są określone kierunki zmian, które cechują się własną tożsamością. Wierzchołek piramidy stanowią projekty oparte na przewidywaniach dotyczących kierunków przyszłego rozwoju świata, czyli technologii i branż. Opracowanie tego typu projektów jest niezmiernie trudne. Od menedżerów wyższego szczebla wymaga się wyraźnego sformułowania przekonań, które powinny stanowić wskazówkę działania. Opracowując taki projekt kierownicy powinni dokonać nie tylko diagnozy stanu obecnego, ale również powinni korzystać z metod prognostycznych. Piramida innowacji jest zmienna w czasie, może być otwarta, dynamiczna i transparentna. Idee, które się pojawiają przemieszczają się w jej obrębie zarówno w pionie, jak i w poziomie zgodnie z życzeniami kierowników lub za sprawą działających zespołów⁶⁸. Dlatego organizacje potrzebują zarówno stopniowych, jak i przełomowych innowacji i wszystkie elementy piramidy powinny być wykorzystywane w organizacjach. Również można stwierdzić, że przewidywanie zmian technologicznych i ich umiejętne wdrażanie jest czynnikiem zapewniającym organizacji rozwój. Patrząc na piramidę zauważyć można, że proces wdrażania innowacji technologicznych nigdy nie jest zakończony, bo nigdy organizacje nie przestają się uczyć. Dziś wdrożone innowacje z czasem wchodzą w fazę dojrzałości, czy schyłku i konieczne jest wdrażanie nowych, małych pomysłów.

⁶⁸ R.M. Kanter, *Innowacyjność stopniowo – rewolucyjna*, HBR – Polska, wrzesień 2010, s. 26.

D. Dougherty i H. Takacs wskazują, że istotne znaczenie w procesach innowacyjnych odgrywają zespoły, które przy opracowywaniu nowych projektów zwiększają ich skuteczność. Praca zespołowa pozwala członkom grupy przekraczać granice, które są tworzone przez dyscyplinę i hierarchię. Wdrożenie innowacji produktowych szczególnie w dużych organizacjach wymaga, aby ludzie w organizacji znali znaczenie połączenia się w zespół pracujący nad innowacyjnym produktem. Uczestnictwo w zespole oraz relacje, które są tworzone mają istotne znaczenie dla powodzenia innowacji⁶⁹. Rola zespołów we wdrażaniu innowacji technologicznych została zobrazowana na rysunku 2.6.



Rys. 2.6. Rola zespołów w sukcesie innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Deborah, C.H. Takacs, *Team Play: Heedful Interrelating as the Boundary for Innovation*, Long Range Planning, vol 37, 2004, s. 574.

Analizując rysunek 2.6. zauważyć można, że praca zespołowa połączona z kreatywnością, zadowoleniem i pozytywnymi efektami generuje energię do swobodnego działania, które decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa. Organizacje potrzebują ludzi, którzy wiedzą co mają robić, z kim oraz mają świadomość, jakie korzyści daje praca zespołowa. Pracując w zespole należy zachować ostrożność w działaniu, jak również przystosowywać się do grupy. Swoboda natomiast przejawia się w zadowoleniu i pozytywnych efektach. Kierownictwo powinno w sposób naturalny motywować do swobody działania, bo umożliwia ona szybszą adaptację do zmian. Połączenie pracy zespołowej ze swobodą działania pozwala przejść od ostrożności (widocznej przy łączeniu się w grupy) do współzależności, pozwala odchodzić od procedur i reguł w stronę przydzielania ludziom zadań i budowania relacji między nimi. Ludzie w innowacyjnych organizacjach tworzą wiele - funkcjonalny zespół, natomiast w nie innowacyjnych organizacjach nie wiedzą jak taki zespół tworzyć. Zespołowa

⁶⁹ D. Dougherty, C. Helen, *Team Play: Heedful Interrelating as the Boundary for Innovation*, Long Range Planning, vol 37, 2004, s. 569.

swoboda jest dyktowana pracą zespołową, a kontekst strukturalny wyznacza granice działania, ale reguły są tak tworzone, aby dawały swobodę działania⁷⁰.

Podsumowując tą część rozważań należy stwierdzić, że innowacje technologiczne odgrywają bardzo istotną rolę w rozwoju przedsiębiorstw. W ramach innowacji technologicznych rozróżnić należy innowacje produktowe i procesowe. Przyjmując otwarty paradygmat innowacji, należy zwrócić uwagę, że wiedza jest otwartym źródłem innowacji. Dlatego organizacje powinny pozyskiwać wiedzę z zewnątrz oraz dzielić się nią. Wdrażanie innowacji technologicznych wymaga przystosowania się organizacji do zmian. Również bardzo istotne znaczenie dla powodzenia innowacji ma praca zespołowa.

2.3. Innowacyjne zarządzanie w rozwoju przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa, aby przetrwać muszą stać się bardziej innowacyjne. Dziś takie pojęcia jak: nowa ekonomia, nowe technologie, czy hiper-konkurencja wymuszają na organizacjach wprowadzanie dużych i radykalnych zmian nie tylko w obszarze technologicznym, ale również w innowacyjnym zarządzaniu. Model innowacyjnego zarządzania obejmuje trzy filary: organizacje powinny działać, aby tworzyć swoje środowisko; zarządzanie strategiczne kształtuje propozycje struktury organizacyjnej i procesów z jednej strony, a z drugiej strony raz wybrana struktura i procesy kształtują strategię. Dokonywanie zmian w strukturze, strategii i procesach wymaga nowego podejścia do zarządzania. Idea opisująca zmiany w podejściu do strategii jest wynikiem zmian, które widoczne są w otoczeniu przedsiębiorstw. Konieczne jest wprowadzenie nowych metod zarządzania, przy założeniu, że otoczenie jest zmienne⁷¹. W ramach innowacji nietechnologicznych wyróżnić można nowe metody marketingowe oraz organizacyjne. Usprawnienia w zakresie organizacji i zarządzania nazywane są innowacyjnym zarządzaniem. Innowacyjne zarządzanie jest odejściem od starych sposobów postępowania. W teorii często odnaleźć można, że jest ono praktykowane w dużych przedsiębiorstwach, co nie jest prawdą. Innowacyjne zarządzanie tak jak innowacje technologiczne dotyczą wszystkich organizacji. Przy wdrażaniu zarządzania innowacyjnego dokonuje się zmian w procesie np.: planowania, zatrudniania, awansu, komunikacji wewnętrznej, czy zarządzania wiedzą. Wyzwaniem dla innowacji w sferze zarządzania jest generowanie nowych pomysłów dotyczących procesów i zachowań, a te powstają w sprzyjających warunkach. Kluczowymi elementami są zatem:

⁷⁰ D. Dougherty, C. Helen, op. cit., s. 573 - 575.

⁷¹ A. Drejer, *Situation for innovation management: towards a contingency model*, European Journal of Innovation Management, nr 1, 2002, s. 4-5.

formułowanie problemów wymagających nowego spojrzenia, nowe paradygmaty i zasady umożliwiające nowe podejście do pojawiających się problemów, likwidowanie barier w kreatywnym myśleniu oraz znalezienie przykładów i analogii pomagających w określeniu potencjalnych możliwości.

Innowacje w sferze reguł i procesów zarządzania mogą zapewnić organizacji długotrwałą przewagę konkurencyjną i rozwój oraz mogą wywrócić do góry nogami wszystkie stosunki panujące w organizacji. Innowacje te będą dawały przewagę, gdy będzie spełniony przynajmniej jeden z trzech warunków⁷²:

- opiera się na nowatorskiej zasadzie, która podważa dotychczasowe poglądy;
- stanowi rozwiązanie systemowe obejmujące wiele procesów i metod;
- jest częścią ciągłego programu w zakresie wynalazczości, w którym postęp kumuluje się wraz z upływem czasu.

Przy wdrażaniu innowacji w zarządzaniu rzadko, kiedy menedżerowie są zadowoleni. Najtrudniejszym zadaniem – tak jak we wszystkich innych rodzajach innowacji- jest wydanie na świat prawdziwie odkrywczych pomysłów. Nie ma gotowego przepisu na innowacje, w większości firm innowacje w sferze zarządzania powstają ad hoc i mają postać małych kroków do przodu. Powszechnie wiadomo, że kierownicy są ograniczeni przez ich sytuację i środowisko. Z jednej strony jest to zrozumiałe i ograniczenia te odzwierciedlają pozytywne korzyści z głębokiego zrozumienia indywidualnego potencjału tkwiącego w organizacji i dającego jej większe możliwości. Z drugiej strony ograniczenia te i podejście indywidualne mogą utrudniać kierownikom postrzeganie otoczenia zewnętrznego. M. Boisot i I. MacMilson dostrzegli różnice w sposobie myślenia kierowników i przedsiębiorców twierdząc, że kierownicy w przeciwieństwie do przedsiębiorców mają ograniczony sposób myślenia. Według nich granice występujące u kierowników wynikają z ich myślenia o prawdopodobieństwie wystąpienia określonych zdarzeń, zawężając w ten sposób horyzont swojego myślenia. Przedsiębiorcy natomiast uznają stany przyszłe w swoim działaniu oraz są bardziej elastyczni. Wyżej omówione ograniczenia są zjawiskami negatywnymi, szczególnie dla zarządzania i dlatego innowacyjne zarządzanie ma przełamywać te ograniczenia.

Innowacje w zarządzaniu zmieniają sposób, w jaki menedżerowie robią to, co robią, i zwiększają efektywność i skuteczność działania. W literaturze spotkać można terminy: innowacja operacyjna oraz innowacja zarządzania. Ta pierwsza koncentruje się na czysto biznesowych procesach firmy (produkcja, marketing, realizacja zamówień, obsługa klienta,

⁷² G. Hamel, *Innowacje w sferze zarządzania*, HBR – Polska, kwiecień 2006, s. 56.

itd.). Ta druga zajmuje się procesami zarządzania, czyli metodami i działaniami decydującymi o tym, jak przebiega codzienne zarządzanie przedsiębiorstwem⁷³.

Zarządzanie innowacyjne nie jest naturalne, jest pracą i musi się do niego świadomie dążyć, można się go nauczyć, lecz wymaga to wysiłku. Przedsiębiorstwa wdrażające innowacje traktują innowacje jako obowiązek. Są w tym zdyscyplinowane, pracują nad tym i to praktykują. Wybrane obszary innowacyjnego zarządzania oraz wyjaśnienie dlaczego tradycyjne rozwiązania nie przynoszą efektów zawarto w tabeli 2.1.

Tabela 2.1.

Obszary innowacyjnego zarządzania

Obszar	Zmiana	Dlaczego?
Rozproszona odpowiedzialność	Określanie zakresu odpowiedzialności	Określenie zakresu odpowiedzialności powoduje, że od pracowników oczekuje się jednakowego zaangażowania w nowe pomysły. Rozproszona odpowiedzialność nie sprzyja rozwojowi organizacji.
Centralizacja	Decentralizacja	Delegowanie uprawnień decyzyjnych wraz z odpowiedzialnością sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa
Występowanie różnic	Równowaga	Określenie stanu równowagi pozwala na rozwój postaw przedsiębiorczych. Równowaga w trzech obszarach: strategii, działalności operacyjnej i organizacji
Szytwe opracowywanie strategii	Eksperymentowanie	Należy pamiętać, że strategie odrzucone w pierwszych fazach przygotowania nowych przedsięwzięć mogą okazać się niezwykle przydatne w dalszym działaniu. Esencją formułowania strategii jest eksperyment
Bazowanie na doświadczeniu	Łączenie doświadczenia z inwencją twórczą	Zwiększyć efektywność działania można poprzez: łączenie nowych idei z doświadczonymi pracownikami; zmianę sposobów myślenia osób długo pracujących w przedsiębiorstwie; rozwijanie pewnych umiejętności i kupowanie nowych oraz tworzenie jednej kultury organizacyjnej
Autonomia	Integrowanie z zachowaniem autonomii	Zbyt duża niezależność prowadzi do zaniku uczenia się

Źródło: M. Gorzelany – Dziadkowiec, J. Gorzelany – Plesińska, *Opening to innovations in the development of small and medium enterprises*, [w]: *Fundamentals of Management in Modern Small and Medium – Sized Enterprises*, pod. red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska – Bielawska, Technical University of Lodz Press, Lodz 2011.

Analizując zestawienie zawarte w tabeli 2.1. można zauważyć, że opisane obszary są kluczowe w rozwoju organizacji. Warto poświęcić w tym miejscu nieco więcej uwagi rozwijaniu strategii metodą prób i błędów – eksperymentowaniu. Jak już wspomniano eksperymentowanie jest kwintesencją formułowania strategii, niemniej jednak często

⁷³ G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra – jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Harvard Business School Press, wyd. Red Horse, 2008, s. 35

zapomina się o minimum dyscypliny i planowania. Menedżerowie dokonują kolejnych prób i adaptacji licząc, że ten następny raz wreszcie przyniesie sukces. Dla uniknięcia takich problemów potrzebna jest równowaga pomiędzy nieprzemyślanymi ruchami, takimi jak: „spróbujmy tego rozwiązania, zobaczymy jak zareagują klienci i zmienimy nasze działania w zależności od ich reakcji”, a z drugiej strony zdyscyplinowanym planowaniem, czyli „myślmy w sposób systematyczny o rynku, technologii, patrzmy na potrzeby klientów, tak długo, aż będziemy pewni, że dysponujemy odpowiednim produktem, technologią, czy modelem biznesowym”. Dla osiągnięcia równowagi należy: zawęzić pole działania, uczyć się na małych próbkach, wykorzystywać prototypy, wykorzystywać kryteria pozafinansowe do oceny pracowników i wyznaczać granice, kiedy należy zakończyć eksperyment⁷⁴.

W dobie wzmożonej konkurencji należy zwrócić uwagę na zmiany w metodach marketingowych, bo obecnie klient w bardzo dużym stopniu nadaje innowacjom sens. Klient kształtuje zmysł do innowacji. Rozpatrując problematykę dotyczącą wpływu klienta na innowacje zidentyfikowano trzy główne kierunki podejścia jak klient kształtuje innowacje: po pierwsze kurczące się segmenty rynku wymuszają podejścia indywidualnego do klientów poprzez tworzenie zindywidualizowanych produktów, po drugie kierownicy oraz klienci potrzebują czasu zanim zaproponują rozwiązanie, a to powoduje, że niektórzy klienci skarżą się, że produkt jest zły, że błędnie zostały rozpoznane potrzeby oraz, że kierownictwo reagowało zbyt powoli, po trzecie konkurencja wykorzystuje komputerowe symulacje przez co szybko określa wewnętrzne nowe narzędzia wykorzystywane w rozwoju nowych produktów⁷⁵. Wdrażając innowacyjne zarządzanie należy wprowadzić zmiany w postrzeganiu klienta, który dla organizacji powinien być najważniejszy. Wiele przedsiębiorstw pyta klientów, jakie jest ich spojrzenie na nowe produkty i serwis, ale oni krążą w złych metodach. Nowe metody podejścia do klienta powinny obiecywać ożywienie innowacyjnego procesu. Każde przedsiębiorstwo szczeni się, jeśli potrafi dać klientom to o co proszą, czyli „zdrowsze pożywienie”, którym jest trafiony produkt. Zaspakajając potrzeby klientów organizacja osiągnie sukces⁷⁶.

Podsumowując rozważania dotyczące innowacyjnego zarządzania, należy stwierdzić, że dotyczy ono zmian procedur i reguł działania. Aby zarządzanie innowacyjne dawało trwałą przewagę konkurencyjną musi być spełniony przynajmniej jeden z trzech warunków: innowacja jest oparta na nowatorskiej zasadzie zarządzania przeciwstawiającej się utrwalonej

⁷⁴M. Gorzelany – Dziadkowiec, J. Gorzelany – Plesińska, *Opening...*, op.cit., s. .

⁷⁵S. Thomke, E. von Hippel, *Customers as Innovators, A New Way to Create Value*, Harvard Business Review, April 2002, s. 76-77.

⁷⁶A. W. Ulwick, *Turn Customer Input into Innovation*, Harvard Business Review, January 2002, s. 91.

tradycji; innowacja jest systematyczna, obejmuje całokształt metod i działań; innowacja jest częścią szeroko zakrojonego programu ciągu innowacji, których skutki nawarstwiają się z czasem.

2.4. Procesy innowacyjne w przedsiębiorstwach branży piekarniczo – cukierniczej – analiza empiryczna

Wcześniejsze rozważania dowiodły, że procesy innowacyjne odgrywają bardzo istotne znaczenie w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. Aby zobrazować jak przedsiębiorstwa branży piekarniczo – cukierniczej radzą sobie z innowacjami zarówno w obszarze technologicznym, jak i nietechnologicznym przeprowadzono badania na grupie 15 przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Myślenic, Dobczyc oraz Krakowa. Badane przedsiębiorstwa to cukiernie (7 przedsiębiorstw) oraz przedsiębiorstwa o profilu piekarniczo – cukierniczym (8 przedsiębiorstw). 70% badanych przedsiębiorstw działa na rynku lokalnym, natomiast 30% na rynku regionalnym, żadne z badanych przedsiębiorstw nie działa na rynku krajowym i międzynarodowym. W 80% badanych przedsiębiorstw zatrudnienie wynosi od 10-49 osób, w 13% zatrudnienie jest w granicy 50-249 osób oraz jedno z analizowanych przedsiębiorstw (7%) jest mikro przedsiębiorstwem i zatrudnia do 10 osób. Analizowane cukiernie to przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją i sprzedażą wyrobów cukierniczych oraz lodów. Asortyment ciastek jest szeroki. Oprócz wyrobów z ciasta drożdżowego, które cieszą się dużym popytem, w cukierniach produkowane są drobne ciasteczka z ciasta francuskiego, większe ciastka francuskie, jak również ciasta na wagę, ucierane z owocami, drożdżowe, bakaliowe, makowce, orzechowce, ciasta tortowe, babki piaskowe i keksy. Cukiernie zajmują się również produkcją ciasteczek drobnych a oferta tortów jest obszerna i wykańczane są one marcepanem lub kremem. Przedsiębiorstwa piekarniczo – cukiernicze mają mały asortyment ciastek, a w ich ofercie można znaleźć serniki, wyroby z ciasta drożdżowego i niektóre ciastka drobne. Podstawową działalnością jest wypiek pieczywa, czyli różnego rodzaju chleba i bułek, a ciastka stanowią w tym przypadku dodatek. Wszystkie cukiernie prowadzą mini kawiarenki, czyli znajdują się w nich stoliki i na miejscu można zjeść ciasto, podawana jest kawa, napoje, koktajle, naturalne soki z cytrusów, marchwi i jabłek. Również klienci bardzo chętnie kupują galaretki oraz desery lodowe. Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa piekarniczo – cukiernicze tylko jedno z objętych analizą wskazało, że również posiada mini kawiarenkę.

Dla zrealizowania celu pracy do badań wykorzystano wywiad z właścicielami badanych przedsiębiorstw oraz kwestionariusz. Podczas wywiadu chciano uzyskać głównie

informacje dotyczące profilu działania, jak również pytano o zgodę na udział w badaniach. Kwestionariusz natomiast składał się z metryczki i części A. Metryczka zawierała pytania dotyczące profilu zatrudnienia oraz rynku na jakim działa przedsiębiorstwo. Pytania części A dotyczyły innowacji zarówno technologicznych, jak i nietechnologicznych. W kwestionariuszu wykorzystana została skala Likerta. W badaniu proszono przedsiębiorców, aby określili w jakim stopniu dane działania są podejmowane/wdrażane w przedsiębiorstwie, przy czym 1 oznaczało, że nie są podejmowane/wdrażane wcale, 2 – nie są podejmowane/wdrażane, 3 – czasem są podejmowane/wdrażane, 4 są podejmowane/wdrażane w dużym stopniu, 5 są podejmowane/wdrażane bardzo często. Wyniki badań w procentach przedstawiono w tabeli 2.2.

Tabela 2.2.

Procesy innowacyjne w przedsiębiorstwach branży piekarniczo – cukierniczego – wyniki badań empirycznych

Innowacje	Skala ocen				
	1	2	3	4	5
Technologiczne/produktowe/procesowe					
Czy w przedsiębiorstwie wdrażane są nowe technologie?	0	16,7	33,3	50	0
Czy podmiot sam tworzy technologie?	0	50	33,3	16,7	0
Czy podmiot zakupuje technologie?	16,7	50	0	16,7	0
Czy w przedsiębiorstwie wdraża się nowe procesy produkcyjne z wykorzystaniem nowego sprzętu?	16,7	16,7	0	66,7	0
Czy w przedsiębiorstwie wdraża się nowe procedury i procesy produkcyjne z wykorzystaniem nowej wiedzy (zdobytej podczas szkoleń)?	0	0	50	50	0
Czy w przedsiębiorstwie wprowadza się nowe produkty?	0	0	16,7	83,3	0
Czy w przedsiębiorstwie ulepsza się produkty już istniejące?	0	0	50	50	0
Czy w przedsiębiorstwie wprowadza się nowe półfabrykaty do produkcji?	0	0	50	50	0
Innowacyjne zarządzanie					
Czy przedsiębiorstwo jest zorientowane na klienta?	0	0	16,7	33,3	50
Czy budowane są relacje z klientami?	0	0	0	50	50
Czy ulegają zmianie sposoby kierowania ludźmi?	0	16,7	66,7	0	16,7
Czy ulegają zmianie systemy motywacyjne?	0	16,7	66,7	0	16,7
Czy ulegają zmianie procedury (sposoby postępowania)?	0	66,7	16,7	0	16,7
Czy określany jest zakres odpowiedzialności?	0	0	0	83,3	16,7
Czy delegowane są uprawnienia decyzyjne w dół?	0	0	83,3	0	16,7
Czy doświadczenie łączone jest z inwencją twórczą?	0	0	16,7	66,7	16,7
Czy wykorzystywane są małe próby?	0	16,7	0	50	16,7
Czy dokonuje się ocen pracowników?	0	33,3	50	0	16,7
Czy wykorzystuje się prototypy?	33,3	50	16,7	0	0
Czy eksperymentuje się?	33,3	33,3	16,7	16,7	0

Źródło: opracowanie własne

Analizując dane zawarte w tabeli 2.2. stwierdzić można, że analizowane przedsiębiorstwa w dużym i bardzo dużym stopniu są zorientowane na klienta. W większym

stopniu widoczne są innowacje technologiczne, niż nietechnologiczne. 50% badanych przedsiębiorstw odpowiedziało, że wdrażają nowe technologie. W największym jednak stopniu widoczne są innowacje produktowe w badanych przedsiębiorstwach, 83% tych przedsiębiorstw określiło, że w dużym stopniu wprowadza nowe produkty, niemniej jednak nie wszystkie produkty się przyjmują (tak odpowiedziały wszystkie przedsiębiorstwa). 80% badanych przedsiębiorstw określiło, że 20% nowych produktów nie przyjmuje się, ale to nie zniechęca właścicieli do dalszego wprowadzania innowacji produktowych, które są wprowadzane w badanych przedsiębiorstwach raz w tygodniu lub raz w miesiącu.

W procesie produkcji w większości badanych przedsiębiorstw wdrażane są nowe procedury i procesy produkcyjne z wykorzystaniem nowej wiedzy. Wykorzystanie wiedzy w bardzo dużym stopniu określiło 50% badanych przedsiębiorstw, natomiast, że wiedza jest czasem wykorzystywana odpowiedziała druga połowa badanych przedsiębiorstw. Połowa badanych przedsiębiorstw zadeklarowała, że często ulepsza produkty już istniejące oraz, że wprowadza półfabrykaty do produkcji, pozostałe 50% określiło, że czasem to robi. Ważne jest, że żadne z badanych przedsiębiorstw nie odpowiedziało, że nigdy nie ulepsza produktów i że nie wykorzystuje półfabrykatów. Można zatem stwierdzić, że innowacje produktowe są w zadowalającym stopniu wdrażane w analizowanych przedsiębiorstwach.

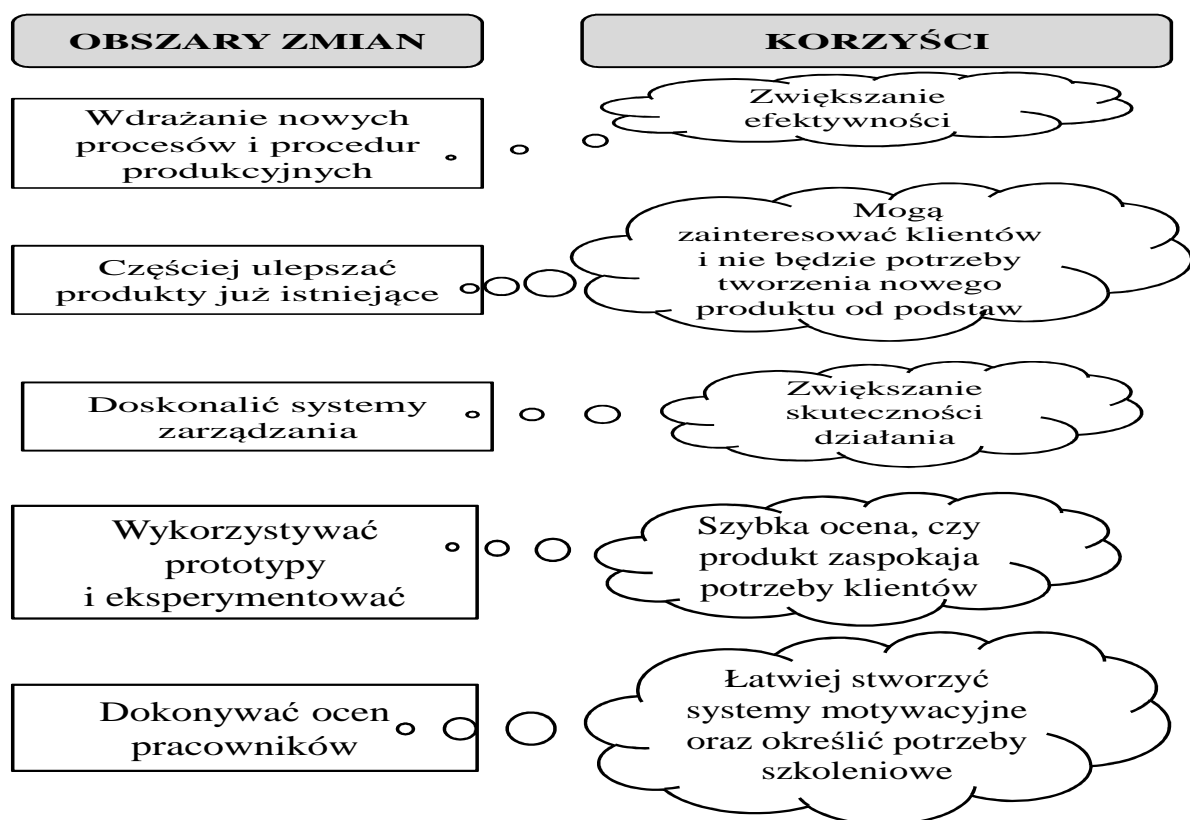
Jeśli chodzi natomiast o nowe technologie to połowa badanych przedsiębiorstw wdraża nowe technologie, 33% czasem wdraża oraz 16,7% nie wdraża nowych technologii. Badane przedsiębiorstwa nie kupują i nie tworzą same nowych technologii tak odpowiedziało ponad 50% badanych przedsiębiorstw. Taka sytuacja może wynikać z faktu, że w 80% badanych przedsiębiorstw nowe technologie były wdrażane stosunkowo niedawno (3-8 lat temu) i dlatego obecnie nie ma potrzeby na wdrażanie nowych technologii bo te co są, to są właściwe i wystarczające. Jak twierdzą właściciele badanych przedsiębiorstw to zakupują tylko drobny sprzęt lub witryny sklepowe, aby zmienić i unowocześnić wystrój obiektów.

Poddając badaniu obszar innowacji nietechnologicznych stwierdzić należy, że z tym obszarem badane przedsiębiorstwa radzą sobie średnio. We wszystkich badanych przedsiębiorstwach w dużym i bardzo dużym stopniu jest określona odpowiedzialność. Również w większości badanych przedsiębiorstw doświadczenie łączone jest z inwencją twórczą i wykorzystywane są małe próby. Nie ulegają zmianie natomiast sposoby kierowania ludźmi oraz systemy motywowania, 16,7% badanych przedsiębiorstw odpowiedziało, że nie ulegają, 66,7% odpowiedziało, że rzadko ulegają i tylko 16,7% odpowiedziało, że ulegają bardzo często. Z przeprowadzonych badań wynika, że nie ulegają zmianie również procedury (sposoby postępowania), tak odpowiedziało 66,7% badanych przedsiębiorstw, 16,7%

odpowiedziało, że czasem ulegają i 16,7% uznało, że bardzo często ulegają zmianie. Z przeprowadzonych analiz można wysunąć wniosek, że w analizowanych przedsiębiorstwach nie są delegowane uprawnienia decyzyjne w dół, 83,3% badanych przedsiębiorstw odpowiedziało, że czasem deleguje uprawnienia. We wszystkich analizowanych przedsiębiorstwach nie wykorzystuje się prototypów oraz nie eksperymentuje się. To, że w analizowanych przedsiębiorstwach obszar nietechnologicznych innowacji jest słabo widoczny wynika z faktu, iż badane były małe przedsiębiorstwa (87% badanych) i dwa przedsiębiorstwa były średnie. Ten odsetek, który wykazywał, że ulegają zmianie systemy motywacyjne, kierowanie, procedury dotyczył średnich przedsiębiorstw. Należy zwrócić w tym miejscu uwagę na fakt, że małe przedsiębiorstwa są bardzo elastyczne, w większości przypadków nie występują procedury, a systemy motywacyjne są niepotrzebne, ponieważ właściciele często twierdzą, że zaspokajają indywidualnie potrzeby każdego pracownika. Sytuacja taka jest niebezpieczna ponieważ właściciel, który jest jednocześnie kierownikiem nie ma wiedzy absolutnej. Czasem może popełnić on błąd, dlatego ważne jest, aby ufał swojemu zespołowi i potrafił delegować uprawnienia decyzyjne wraz z odpowiedzialnością w dół. Jeśli chodzi o sposoby kierowania i systemy motywacyjne to warto byłoby, aby właściciele analizowanych przedsiębiorstw ocenili siebie i swój styl kierowania czy faktycznie jest właściwy i sprawdza się w zespole. Należy pamiętać, że systemy motywacyjne to w każdym przedsiębiorstwie bez względu na wielkość powinny one występować. Przedsiębiorstwo może wzrastać przez kierowanie, ale może też wystąpić kryzys przywództwa, jak jest to przedstawione w modelu Greinera. Powstanie i wzrost organizacji jest determinowane przez innowacyjność właściciela – przedsiębiorcy niemniej jednak on jest w dużym stopniu skupiony na produkcji i sprzedaży, koncentruje się na kosztach, obrotach i dochodach. W większości małych przedsiębiorstw styl kierowania jest autokratyczny, struktura organizacyjna nieformalna, a właściciele – przedsiębiorcy nie przywiązują dużej uwagi do organizacji i zarządzania. A właśnie to błędy w zarządzaniu są w większości przypadków powodem upadku nowo powstałych przedsiębiorstw lub są jedną z przyczyn kryzysu. Brak umiejętności w zakresie organizacji i zarządzania wywołuje kryzysy przywództwa, które można pokonać przez wzrost przez kierowanie, który oznacza doskonalenie i rozbudowanie systemu zarządzania. Tutaj bardzo istotne jest doskonalenie struktury organizacyjnej, podział pracy i specjalizacja, jak również delegowanie uprawnień i określanie odpowiedzialności, z tym ostatnim analizowane przedsiębiorstwa radzą sobie całkiem dobrze. Jeśli właściciel – przedsiębiorca nie zda sobie sprawy z tego jak bardzo istotne jest umiejętne zarządzanie przedsiębiorstwem dla jego rozwoju popadnie w kryzys.

Obecnie zmieniające się otoczenie wymusza na kierownikach szybkich decyzji i szybkich działań. Bardzo istotne znaczenie ma zmiana tego co jest, zmiana sposobów zachowań i postępowania, aby nie dopuścić do kryzysu autonomii, który niestety jest widoczny w badanych przedsiębiorstwach. Władza skupiona jest na samej górze w rękach właściciela, a potencjał tkwiący w ludziach na niższych szczeblach jest niewykorzystany. Z tych właśnie względów właściciele – przedsiębiorcy muszą wdrażać innowacje nietechnologiczne, gdyż one są równie ważne jak technologiczne.

Zalecenia dla badanych przedsiębiorstw zostały zobrazowane na rysunku 2.7. Wskazano obszary zmian dla przedsiębiorstw branży piekarniczo-cukierniczej oraz korzyści, jakie daje wprowadzenie wskazanych zmian.



Rys. 2.7. Zalecenia dla badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Analizując rysunek 2.7. stwierdzić można, że badane przedsiębiorstwa powinny większą uwagę zwrócić na innowacje nietechnologiczne, które mogą być źródłem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Wykorzystany potencjał tkwiący we wszystkich ludziach w przedsiębiorstwie, może decydować o jego sukcesie. Doskonalenie systemu zarządzania wpłynie na zwiększenie skuteczności, a więc na stopień w jakim realizowane są cele.

Nie bez znaczenia jest wdrożenie nowych procesów i procedur produkcyjnych, można wyeliminować przestoje lub ulepszyć proces już istniejący a to w konsekwencji podniesie efektywność działania.

Przeprowadzone badania wykazały, że w analizowanych przedsiębiorstwach nie ulepsza się istniejących produktów, nie wykorzystuje się prototypów i nie eksperymentuje się obszar ten warto byłby uznać, za wymagający zmiany. Jak w wywiadach właściciele-przedsiębiorcy stwierdzili, że nie ulepszają istniejących produktów, a czasem wystarczyłoby zmienić kształt lub wykończenie produktu (ciastka, czy pieczywa). Sami właściciele twierdzą, że czasem zamiast owoców wykończą ciastko czekoladą i zaczyna się sprzedawać. Dlatego warto jest eksperymentować, czyli próbować jaki produkt będzie się sprzedawał. Takie eksperymentowanie pozwoli na ocenę, czy dany produkt zaspokaja potrzeby klientów. Nie bez znaczenia dla analizowanych przedsiębiorstw jest dokonywanie ocen pracowników.

Motywowanie pracowników, system pochwał, wprowadzanie pewnej swobody działania prowadzi do poprawy wydajności, a wprowadzenie nowych, lepszych form zarządzania daje nowe możliwości. Władzą trzeba się dzielić, trzeba ją budować na porozumieniu. Zamiast kierować przez rozkazy, trzeba kierować przez współpracę wykazując troskę o ludzi.

Podsumowując tą część rozważań stwierdzić należy, że badane przedsiębiorstwa wdrażają zarówno innowacje technologiczne, jak i nietechnologiczne. Niemniej jednak najbardziej są widoczne innowacje produktowe, mniej widoczne są procesowe i jeszcze mniej widoczne są innowacje nietechnologiczne. W tym ostatnim obszarze badane przedsiębiorstwa wykazują bardzo dużą orientację na klienta, co jest bardzo ważne oraz określają zakres odpowiedzialności.

2.5. Podsumowanie

W niniejszej części opracowania została podjęta próba wskazania istoty procesów innowacyjnych oraz ich wpływ na rozwój przedsiębiorstw piekarniczo – cukierniczych. Innowacje podzielone zostały na technologiczne, które obejmują produkty i procesy oraz innowacje nietechnologiczne, czyli takie, które dotyczą procesu zarządzania.

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest coraz trudniejsze, dlatego kierownicy muszą wprowadzać zmiany. Technologia w widoczny sposób idzie na przód, ale również należy pamiętać, że powinny iść za tym również zmiany społeczne i innowacje.

Wprowadzanie innowacji w bardzo dużym stopniu jest zdeterminowane przez potencjał ludzki, ich wiedzę i zdolność do uczenia się.

Rozdział III

Strategia rozwoju poprzez internacjonalizację w branży owocowo – warzywnej

3.1. Istota i motywatory internacjonalizacji.

Dynamika zmian warunków współczesnego rynku wymaga od przedsiębiorstw podejmowania działań zmierzających do ekspansji i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Ciągła obserwacja i analiza zmian zachodzących w bliższym i dalszym otoczeniu skłania przedsiębiorstwa do wyboru kierunku i formy rozwoju. Jedną z dróg rozwoju jest stopniowe angażowanie się i podejmowanie przez przedsiębiorstwa działań na rynkach innych państw, co określa się jako międzynarodowy rozwój przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu synonimem międzynarodowego rozwoju przedsiębiorstwa jest internacjonalizacja.

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa oznacza każdy rodzaj działalności gospodarczej, który zostanie podjęty przez przedsiębiorstwo za granicą⁷⁷. Ze względu na sposób powiązań przedsiębiorstw z otoczeniem międzynarodowym można wyróżnić internacjonalizację aktywną (wychodzącą poza rynek macierzysty) oraz internacjonalizację bierną (przyciągającą kapitał inwestycyjny z innych krajów)⁷⁸.

Pomimo, że nie wszystkie współcześnie prowadzone badania potwierdzają związek linearny zachodzący pomiędzy internacjonalizacją działalności przedsiębiorstw, a ich wynikami ekonomicznymi⁷⁹, to jednak można wskazać na korzyści internacjonalizacji. Finansiści wskazują na korzyści wynikające z dywersyfikacji ryzyka, ekonomii koncentrują się na podziale kosztów innowacji, postępie naukowo – technologicznym, inwestycjach zagranicznych, usprawnieniach w obsłudze rynku, a także pozytywnych efektach skali i zakresach wynikających z powiązań międzynarodowych biznesu. Z kolei teorie zasobowe podkreślają zdobywanie potrzebnej wiedzy, know – how oraz pozostałe zasoby⁸⁰.

Punktem kulminacyjnym rozwoju przedsiębiorstw jest faza wzrostu osiągnana poprzez ekspansję. Jednym z elementów ekspansji jest internacjonalizacja. Formą internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa może być: eksport, joint ventures, powstanie filii, udzielenie licencji. O wyborze sposobu internacjonalizacji decyduje kierownictwo przedsiębiorstwa, które uwzględnia różne czynniki mające wpływ na poprawę wyników przedsiębiorstwa.

⁷⁷ J. Rymarczyk, *Globalizacja i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004. s. 19.

⁷⁸ M. Gorynia, B. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji*, Gospodarka Narodowa 10, 2007.

⁷⁹ Badania podważające linearną zależność pomiędzy internacjonalizacją a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa przedstawili następujący badacze W. Ruigrok, H. Wagner, *Internationalization and performance: An organizational learning perspective*, „Management International Review”, 2003, t.43, nr 1, s. 64., oraz J.F. Hennart, *The Theoretical Rationale for Multinationality/Performance Relationship*, „Management International Review”, 2007, nr 47.

⁸⁰ B. Kogut, U. Zander, *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation*, „Journal of International Business Studies”, nr 24, 1993.

Motywatorami są najczęściej działania zorientowane na poszukiwanie nowych rynków oraz zasobów podnoszących efektywność przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu najczęściej motywatory umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw klasyfikowane są na wewnętrzne i zewnętrzne w ujęciu proaktywnym i reaktywnym⁸¹. Wewnętrznymi proaktywnymi motywatorami przedsiębiorstwa są cele związane z jego wzrostem oraz zwiększeniem przewagi konkurencyjnej, o których decyduje przedsiębiorcze zachowanie kierownictwa przedsiębiorstwa, z kolei reaktywne motywatory wiążą się z ograniczeniem ryzyka i uniezależnieniem od lokalnego rynku. Do zewnętrznych proaktywnych motywatorów zaliczyć należy wyszukiwanie okazji pojawiających się na rynkach zagranicznych oraz aktywne podejmowanie kontaktów z przedsiębiorstwami na organizowanych targach i giełdach towarowych. Zewnętrznymi reaktywnymi czynnikami jest kurczenie się rynku oraz silna lokalna konkurencja. Ważnym czynnikiem jest kształtowanie się poziomu kursu walutowego, który ma wpływ na opłacalność eksportu.

Celem niniejszej analizy jest pokazanie roli branży owocowo-warzywnej w procesie umiędzynarodowienia polskiej gospodarki. Zwrócono uwagę na miejsce jakie zajmuje sektor rolno-spożywczy w handlu zagranicznym. Ponadto omówiono najczęściej wykorzystywane formy internacjonalizacji.

3.2. Sposoby internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Do najczęściej wykorzystywanych sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw wiążących się z teorią rozwoju poprzez ekspansję zaliczyć można: eksport, import, powiązania kooperacyjne oraz inwestycje.

Eksport i import

Po wyczerpaniu możliwości rozwojowych na krajowym rynku najczęściej stosowanym sposobem umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa jest eksport, który jest najmniej ryzykownym przedsięwzięciem polegającym na wywozie towarów za granicę. Można wyróżnić eksport bezpośredni, pośredni i kooperacyjny⁸². Eksport bezpośredni oznacza sprzedaż dóbr ostatecznemu odbiorcy poprzez:

- agenta działającego w imieniu eksportera,
- własne biuro przedstawicielskie,

⁸¹ L.C. Leonidou, *Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation*, Journal of Applied Business Research, 1998, Vol. 14 Iss 2, s. 43-68.

⁸² S. Hollensen, *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*, wyd IV, Pearson Education, Harlow, 2007, s. 313.

- własną sieć dystrybucji za granicą.

Ekspert pośredni polega na sprzedaży towarów przez pośrednika krajowego, jak również zagranicznego. Ekspert kooperacyjny odbywa się poprzez wspólną synergiczną działalność różnych eksporterów w ramach utworzonego konsorcjum eksportowego.

Uzupełniającą formą umiędzynarodowienia działalności eksportowej przedsiębiorstwa jest import. Ekspert przedsiębiorstwa jest niekiedy możliwy w wyniku wcześniejszego importu komponentów od kontrahenta zagranicznego.

Powiązania kooperacyjne

Kolejną formą internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw są powiązania kooperacyjne polegające na:

- uszlachetnianiu czynnym czyli poddaniu częściowemu lub całkowitemu przetworzeniu produktów dostarczonych przez partnera zagranicznego, a po zakończeniu procesu uszlachetniania następuje ich odesłanie,
- wykonanie zamówienia zleconego przez kontrahenta zagranicznego krajowemu przedsiębiorstwu,
- powiązania między przedsiębiorstwami krajowymi i zagranicznymi w różnych obszarach współpracy.

Inwestycje

Formą umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa jest zaangażowanie związane z uruchomieniem filii na rynku zagranicznym co związane jest z przygotowaniem organizacyjnym i kapitałowym.

Podobnym rozwiązaniem do inwestycji bezpośrednich jest tworzenie przedsięwzięć wraz z partnerami zagranicznymi typu Joint-venture. Motywem wspólnych przedsięwzięć jest wykorzystanie doświadczenia, wiedzy ułatwiającej dostęp do zagranicznego rynku.

3.3. Działalność eksportowa w sektorze rolno-spożywczym w 2011 i 2012 roku

Istotną przyczyną umiędzynarodowienia polskiej gospodarki było przystąpienie Polski do UE. Widoczny wzrost dynamiki eksportu produktów rolno – spożywczych wpłynął na rozwój gospodarki żywnościowej (tab.3.1.).

Tabela 3.1.

Struktura i kierunki eksportu polskiego sektora rolno-spożywczego

Kierunek eksportu	2011 I-VI(struktura %)	2012 I-VI(struktura %, wstępne dane)
UE	77,5	75.2
WNP	10.8	12.6
Kraje rozwijające się	6.8	7.0
Inne kraje rozwinięte	2.9	3.1
Kraje bałkańskie	1.1	1.1
EFTA	0.8	0.8
Inne	0.2	0.1

Źródło: opracowanie własne na podstawie IERiGŻ-PIB.

Dominujący jest udział eksportu polskiego sektora rolno – spożywczego na rynki krajów UE, który wynosi około 75%. Swobodny dostęp do rynków państw członkowskich UE jest sprawdzianem dla konkurencyjności polskiej gospodarki żywnościowej. Struktura eksportu na pozostałe rynki charakteryzuje się niewielkim wzrostem lub stabilizacją na danym poziomie. Wyraźny wzrost eksportu odnotowano z krajami WNP. Kontynuowany jest również proces dywersyfikacji rynków zbytu i zaopatrzenia. Krajowi eksporterzy poszukują nowych możliwości zbytu, a importerzy nowych rynków zaopatrzenia.

Sektor rolno-spożywczy ma duże znaczenie w strukturze obrotów handlu zagranicznego Polski (tab. 3.2.).

Tabela 3.2.

Udział obrotów sektora rolno-spożywczego w obrotach handlu zagranicznego Polski (wyrażone w %).

Udział obrotów rolno-spożywczych w obrotach handlu ogółem (wyrażone w %)	2011 I-XII	2011 I-VI	2012 I-XII	2012 I-VI
Eksport	11.1	10.5	brak danych	11.5
Import	8.3	8.2	brak danych	8.6

Źródło: opracowanie własne na podstawie IERiGŻ-PIB

Sektor rolno-spożywczy utrzymuje znaczącą pozycję w strukturze handlu zagranicznego Polski i ma tendencje rosnącą. Głównymi czynnikami zewnętrznymi mającymi wpływ na wymianę handlową produktami rolno-spożywczymi ma sytuacja gospodarcza na rynkach partnerów handlowych Polski, a także kształtowanie się kursu wymiany złotego w stosunku do euro i dolara. Z kolei czynnikami wewnętrznymi wpływającymi na eksport produktów rolno-spożywczych jest kształtowanie się popytu krajowego, który ma tendencję malejącą, a także powstawanie wielkości nadwyżek na rynku krajowym.

3.4. Działalność eksportowa i importowa w branży owocowo – warzywnym

Na tle danych dotyczących struktury, kierunku eksportu oraz udziału obrotów sektora rolno-spożywczego w ogólnych obrotach handlu zagranicznego Polski zostanie dokonana analiza eksportu i importu owoców, warzyw i ich przetworów.

Udział w strukturze eksportu rolno-spożywczego owoców i przetworów w 2011 roku wynosił 9%, co dawało trzecie miejsce po mięsie i przetworach 20.6% oraz cukrze i przetworach 9.1%, w roku 2012 owoce znalazły się na drugi miejscu, a udział ich wyniósł 9.7% po mięsie – 21.4%. Udział w strukturze eksportu rolno-spożywczego warzyw i przetworów w roku 2011 wyniósł 3.6, co dawało ósme miejsce, a w 2012 roku wyniósł 3.4 co spowodowało spadek na miejsce dziewiąte.

Analizując udział w strukturze importu rolno-spożywczego owoce i przetwory w roku 2011 zajmowały drugie miejsce i wynosiły 10.7% po roślinach oleistych 13.2%, takie samo miejsce zajęły w 2012 roku z udziałem 10.3%. Z kolei import warzyw w strukturze importu rolno-spożywczego wyniósł 4.4% w 2011 r. oraz 4.3% w 2012 roku zajmując ósme miejsce.

Znaczenie poszczególnych branż w procesie internacjonalizacji sektora żywnościowego w Polsce jest zróżnicowane. Na rynki zagraniczne najczęściej sprzedają producenci branży mięsnej, cukrowniczej oraz owoców i przetwórstwa owocowego.

Szczegółową analizę wpływów z eksportu owoców i ich przetworów przedstawiono w tabeli 3.3.

Tabela 3.3.

Eksport owoców i ich przetworów (wyrażony w mln EUR).

Wyszczególnienie	2010 I-XII	2010 I-VI	2011 I-XII	2011 I-VI	2012 I-XII	2012 I-VI
Owoce świeże	365.1	220.1	396.4	223.8	490.0	318.7
w tym:						
Jabłka	203.7	170.5	201.4	144.1	290.0	226.0
Truskawki	15.5	11.8	17.8	15.8	16.0	13.3
Porzeczki i agrest	2.9	1.1	6.3	2.0	4.8	0.2
Maliny	18.0	2.4	15.6	1.2	14.5	1.6
Wiśnie i czereśnie	7.9	1.3	12.4	4.3	13.5	5.2
Sliwki	4.5	0.1	6.0	0.2	4.8	0.4
Owoce południowe (reeksport)	79.4	28.8	97.8	49.0	105.0	60.2
Przetwory owocowe	794.3	359.5	970.4	409.2	1080.0	508.1
W tym:						
Soki owocowe	332.9	143.5	461.0	183.7	570.0	247.7
W tym sok jabłkowy	182.8	79.7	277.0	121.2	308.0	154.8
Mrożonki	326.7	150.6	357.6	157.5	357.0	181.5
Susze	10.7	5.5	12.3	5.8	12.5	5.9
Dżemy i inne produkty wyżej przetworzone	123.1	59.5	138.7	61.7	140.0	72.8

Źródło: opracowanie na podstawie obliczeń IERiGŻ i danych CAAC, rok 2012 obejmuje dane szacunkowe za drugie półrocze.

Branża owoców i ich przetworów należy do jednej z najlepszych branż, w której Polska od wielu lat utrzymuje czołowe miejsce wśród producentów i eksporterów UE. Szczególne miejsce zajmuje eksport jabłek, których głównym odbiorcą jest UE, Rosja i Ukraina. Wyższy był eksport wiśni i czereśni. Obniżyła się sprzedaż truskawek, porzeczek, agrestu, malin i śliwek. Reeksport owoców południowych był wyższy o 12% na co wpłynęło zapotrzebowanie na rynkach krajów WNP. Eksport przetworów owocowych wzrósł w 2012 roku o 14%, w szczególności sprzedaż zagęszczonego soku jabłkowego zwiększyła się o 42%. Głównymi odbiorcami soku jabłkowego były Niemcy, Wielka Brytania, Francja, Dania i Szwecja. Eksport mrożonych owoców zwiększył się o 6%, wpływ na to miał wzrost cen. Zwiększyła się również sprzedaż dżemów i suszu, pomimo spadku cen owoców suszonych.

Rozmiary importu owoców i ich przetworów w 2012 roku obniżyły się o 13% szczegółową analizę zestawiono w tabeli 3.4.

Tabela 3.4.

Import owoców i ich przetworów (wyrażony w mln EUR).

Wyszczególnienie	2010 I-XII	2010 I-VI	2011 I-XII	2011 I-VI	2012 I-XII	2012 I-VI
Owoce świeże	842.6	387.3	870.2	445.1	860.0	388.9
w tym:						
Banany	154.8	88.2	130.2	75.9	135.0	66.0
Owoce cytrusowe	290.8	150.9	273.9	155.5	277.0	132.8
Winogrona	119.1	45.2	131.3	52.9	127.0	46.5
Brzoskwinie i nektaryny	74.0	10.3	73.1	18.1	75.0	10.3
Kiwi	23.6	15.1	26.9	18.2	24.0	14.9
Arbuzy	27.0	11.9	26.0	15.2	27.0	13.9
Jabłka	15.6	4.7	37.5	27.5	15.0	14.2
Przetwory owocowe	424.2	170.3	481.9	213.8	470.0	215.8
W tym:						
Soki zagęszczone i pitne	157.7	60.1	171.7	82.0	165.0	78.1
Mrożonki	48.4	14.8	74.1	23.3	78.0	26.0
Owoce południowe w puszkach	150.2	67.8	161.4	76.1	155.0	80.2
Dżemy i przeciery	13.0	6.3	15.5	7.3	16.5	7.9
Susze	53.2	20.4	57.3	24.2	55.5	22.7

Źródło: opracowanie na podstawie obliczeń IERiGŻ i danych CAAC, rok 2012 obejmuje dane szacunkowe za drugie półrocze.

Import owoców i ich przetworów obniżył się w 2012 roku. Import bananów z Ekwadoru i Kolumbii w pierwszym półroczu 2012 roku w porównaniu do analogicznego okresu roku poprzedniego zmniejszył się o 14%. Import owoców cytrusowych obniżył się

o 13%, również import jabłek, gruszek, winogron. Wzrósł import truskawek o 58% przede wszystkim z Hiszpanii. Import mrożonek utrzymał się na porównywalnym poziomie. Nieznacznie wzrósł import dżemów i przecierów owocowych.

Warzywa nie stanowią pozycji tak znaczącej jak owoce w wartości obrotu handlu zagranicznego. To jednak eksport ich utrzymuje się na stabilnym poziomie. Analizę danych dotyczących eksportu warzyw i ich przetworów przedstawiono w tabeli 3.5.

Tabela 3.5.

Eksport warzyw i ich przetworów (wyrażony w mln EUR).

Wyszczególnienie	2010 I-XII	2010 I-VI	2011 I-XII	2011 I-VI	2012 I-XII	2012 I-VI
Warzywa świeże	199.4	94.4	201.0	111.6	190.0	104.5
w tym:						
Cebula	45.1	25.4	40.3	22.8	30.0	14.7
Kapusta	13.0	8.4	15.9	13.8	13.0	5.0
Ogórki	6.6	2.3	7.0	3.4	7.8	4.1
Marchew	6.9	4.8	6.7	4.2	5.0	2.9
Kalafiory	7.9	2.1	8.7	2.6	8.2	3.6
Pomidory	63.3	21.6	51.9	21.4	62.5	35.7
Przetwory warzywne	348.8	175.4	346.2	177.4	360.0	182.2
W tym:						
Warzywa mrożone	189.7	95.9	180.5	95.3	190.0	98.3
Marynaty	28.0	13.4	29.0	13.7	28.0	13.8
Kwaszonki	4.6	2.1	5.8	3.0	7.5	3.8
Susze	35.5	16.7	35.9	17.7	33.5	18.3
Konserwy warzywne	39.1	18.7	38.7	17.3	39.0	19.7

Źródło: opracowanie na podstawie obliczeń IERiGŻ i danych CAAC, rok 2012 obejmuje dane szacunkowe za drugie półrocze.

Eksport świeżych warzyw w I półroczu 2012 w porównaniu do analogicznego okresu roku poprzedniego obniżył się o 5%. Głównie zmniejszył się eksport marchwi o 40% w szczególności na rynek Ukrainy i Mołdawii oraz obniżył się eksport cebuli i kapusty. Wzrósł eksport pomidorów o 20%, ogórków o 13%, zwiększyła się sprzedaż kalafiorów i papryki. Wzrosła wielkość eksportu przetworów warzywnych o 21% przede wszystkim mrożonek oraz suszu warzywnego o 4%. Trzykrotnie wzrósł eksport kapusty kiszanej na rynek Stanów Zjednoczonych. Nie uległy zmianie wpływy z eksportu marynat warzywnych. Rozmiary importu warzyw i ich przetworów przedstawiono w tabeli 3.6.

Tabela 3.6.

Import warzyw i ich przetworów (wyrażony w mln EUR).

Wyszczególnienie	2010 I-XII	2010 I-VI	2011 I-XII	2011 I-VI	2012 I-XII	2012 I-VI
Warzywa świeże	352.2	231.2	346.2	251.9	350.0	233.6
w tym:						
Cebula	27.2	17.4	17.5	13.5	13.0	5.9
Kapusta	6.5	3.8	7.1	7.0	3.0	2.4
Marchew	9.8	7.7	11.9	10.2	10.5	8.0
Ogórki	31.2	19.9	29.7	19.1	27.5	17.7
pomidory	118.5	78.9	114.0	83.7	127.0	87.5
Papryka	52.2	37.3	61.1	42.6	60.0	40.8
Czosnek	12.0	5.4	11.0	6.7	9.5	4.7
Sałata	19.1	12.8	19.7	13.7	21.0	14.7
Przetwory warzywne	207.7	103.7	204.3	105.4	205.0	97.6
W tym:						
Warzywa mrożone	28.4	14.5	30.7	16.7	31.0	15.7
Susze	37.8	20.5	35.3	20.1	36.5	16.0
Marynaty	15.2	7.5	15.2	7.9	15.2	7.6
Przetwory pomidorowe	74.2	37.7	64.8	33.0	65.0	33.4
W tym koncentrat	57.9	29.6	46.8	23.5	47.0	23.6
Konserwy warzywne	47.5	21.0	52.2	24.7	52.0	21.9

Źródło: opracowanie na podstawie obliczeń IERiGŻ i danych CAAC, rok 2012 obejmuje dane szacunkowe za drugie półrocze.

W pierwszym półroczu 2012 roku import warzyw i ich przetworów w porównaniu z analogicznym okresem roku poprzedniego obniżył się. Import świeżych warzyw zmniejszył się o 23%. Główną pozycję w imporcie zajmowały pomidory pomimo zmniejszenia o 8%. Zmniejszył się również import warzyw mrożonych i marynatów.

3.5. Podsumowanie i wnioski

1. Ocena poziomu internacjonalizacji sektora rolno-spożywczego oraz przedsiębiorstw w nim funkcjonujących zależy od sposobu ich międzynarodowego zaangażowania. Udział w międzynarodowym rynku odbywa się poprzez etapowe działania eksportowe polegające na pojawieniu się okazjonalnego eksportu związanego z nieoczekiwanym zamówieniem, następnie sporadycznego eksportu do stałego nawiązania relacji biznesowych z partnerami zagranicznymi.
2. Kierunki geograficzne eksportu polskich producentów owoców i warzyw skierowane są przede wszystkim na rynek UE. Wzrost eksportu przede wszystkim owoców do krajów UE stanowi potwierdzenie zdolności konkurencyjności na jednolitym rynku europejskim. Polska powinna dążyć do ekspansji eksportowej na inne, choć nie zawsze łatwe rynki. Z uwagi na kryzys ekonomiczny, spadek popytu, polscy

eksporterzy owoców i warzyw zwiększają udział na rynkach, jak rynek Wspólnoty Niepodległych Państw, krajów rozwijających się.

3. Sektor rolno-spożywczy ma duże znaczenie w strukturze handlu zagranicznego. Udział eksportu rolno-spożywczego w eksporcie ogółem w pierwszej połowie 2012 roku zwiększył się do 11.5%, wobec 10.5% w analogicznym okresie 2011 r.
4. Obecnie gospodarka światowa znajduje się pod wpływem kryzysu finansowego, którego skutki odczuwają również polscy producenci i eksporterzy żywności. Spadek popytu na żywność na rynku krajowym oraz recesja w krajach, które są importerami polskiej żywności wpływa na zmniejszenie obrotów w polskim handlu zagranicznym.
5. Polska żywność cieszy się zainteresowaniem na zagranicznych rynkach. Polskie owoce różnią się strukturą odmianową i jakością, co stanowi ważne uzupełnienie oferty towarowej na rynkach zagranicznych.

Rozdział IV

Znaczenie klastrów gospodarczych w zwiększaniu innowacyjności jednostek agrobiznesu

W dobie globalizacji, rozwoju nowej ekonomii podstawowym problem przed jakim stoją dzisiaj polskie firmy zaliczane do grupy agrobiznesu jest umiejętność wypracowania modelu biznesowego pozwalającego w sposób skuteczny konkurować na rynkach międzynarodowych. Zdolność do konkurowania jest w dużej mierze zdeterminowana, o czym wskazano w poprzednim rozdziale (rozdział III niniejszego opracowania) przez poziom innowacyjności. Wydaje się, że jedną z form organizacyjnych mającą duży wpływ na podniesienie poziomu innowacyjności a przede wszystkim stworzenia odpowiedniego klimatu i warunków do podejmowania działań na rzecz jej rozwoju są inicjatywy klastrowe, mające swoje źródło w koncepcji dystryktów przemysłowych. Umożliwiają współpracę zróżnicowanych podmiotów zarówno biznesowych jak i sfery nauki oraz wspierających instytucji publicznych, której efektem jest przeniesienie na grunt agrobiznesu nowych rozwiązań w obszarze produktów, technologii, koncepcji zarządzania stanowiących determinantę rozwoju i konkurencyjności.

4.1. Źródła koncepcji dystryktów przemysłowych

Początki zainteresowań dystryktami przemysłowymi znajdujemy w pracach A. Marshalla, przedstawiciela ekonomii neoklasycznej, który prowadząc badania regionów przemysłowych Wielkiej Brytanii zaobserwował występowanie w nich znacznych skupisk firm pojedynczych branż, nazywanych przez niego dystryktami przemysłowymi lub lokalnymi systemami produkcyjnymi. Jego książka *Zasady ekonomii* wydana w 1890 roku stanowiła rozwinięcie i wykładnię głównego nurtu myśli ekonomicznej XIX wieku, czerpiącego przede wszystkim z dorobku i spostrzeżeń ekonomistów klasycznych. Dostrzec można w rozważaniach Marshalla zainteresowania zagadnieniami odnoszącymi się do poziomu mikroekonomicznego, co związane było ze wzrostem zainteresowania problematyką alokacji zasobów, miejsca przedsiębiorstwa w systemie gospodarczym na kanwie doskonalenia analizy popytu i podaży na rynkach poszczególnych produktów. Badania prowadzone przez Marshalla dotyczyły skupisk przedsiębiorstw tych samych, bądź pokrewnych branż, takich jak np.: włókiennicza, czy metalowa. Przedsiębiorstwa te zdaniem Marshalla czerpały korzyści wynikające z faktu funkcjonowania w geograficznej bliskości i wchodzenia w relacje kooperacyjne bądź

konfrontacyjne z innymi uczestnikami branży⁸³. Były one niezamierzonym efektem zjawiska aglomeracji przedsiębiorstw, co rodzi konsekwencje w postaci:

- nakładania się czynników społecznych i produkcyjnych, decyzje podejmowane przez społeczności lokalne uwzględniają obecność przemysłu i vice versa czynniki ekonomiczne są kształtowane poprzez czynniki społeczne;
- szerokiego podziału pracy oraz zaawansowanej specjalizacji charakterystycznego dla firm zaangażowanych w produkcję dóbr komplementarnych.

Zgodnie z założeniami teorii Marshalla główną przyczyną zachęcającą nowe podmioty do lokowania swojej działalności w danym miejscu jest możliwość czerpania korzyści z przestrzennego istnienia wielu firm obok siebie. Firmy miały świadomość pozytywnych efektów zewnętrznych występujących w tzw. dystryktach przemysłowych stanowiących grupę firm specjalizujących się w poszczególnych fazach procesu produkcyjnego, co umożliwiało firmom zdobywanie i rozwijanie umiejętności związanym z danym etapem produkcji danego dobra, możliwości korzystania z efektu skali. Innymi pozytywnymi efektami były dostęp do wyspecjalizowanej siły roboczej, ułatwiony przepływ informacji wynikający z geograficznej bliskości firm, co w konsekwencji prowadziło do dyfuzji innowacji⁸⁴. Mając na uwadze powyższe Marshall podzielił efekty zewnętrzne na trzy kategorie:

- a. efekty powstałe dzięki specjalizacji, która jest skutkiem podziału pracy, które pozwalają na osiągnięcie wysokich kompetencji w ramach jednej z faz procesu wytwarzania produktu oraz umożliwiają zaistnienie efektów skali;
- b. efekty powstałe z wytworzenia wspólnej infrastruktury, informacji, komunikacji i badań, do których dostęp mają pojedyncze firmy;
- c. efekty wynikające z dostępności wykwalifikowanej siły roboczej, która bardziej przywiązana jest do okręgu geograficznego niż do konkretnej firmy, wykazując jednocześnie dużą mobilność pomiędzy przedsiębiorstwami, sprzyjając tym samym przenoszeniu umiejętności i wiedzy.

Marshall w swoich pracach wielokrotnie zwracał uwagę na znaczenie dla powstających dystryktów przemysłowych właściwej atmosfery przemysłowej i wzajemnego przenikania się czynników ekonomicznych i społecznych. Atmosfera przemysłowa stanowi pochodną koegzystencji na danym obszarze przemysłu oraz związanego z nim społeczeństwa,

⁸³ M. Gorynia M., Jankowska B., *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2008, s. 30.

⁸⁴ M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy a międzynarodowa...*, op.cit.

co wpływa rozwój skupisk ludności w obszarach przemysłowych. Wysoka koncentracja geograficzna działalności gospodarczej w określonych sektorach nie powoduje spadku atrakcyjności rynku, a wprost przeciwnie, stanowi bodziec zachęcający kolejnych przemysłowców do otwierania fabryk właśnie w takich skupiskach.

4.2. Koszty transakcyjne a rozwój przedsiębiorstwa

Obok A. Marshalla postacią, której dorobek miał znaczący wpływ na rozwój teorii korzyści zewnętrznych – pozytywnych i negatywnych miał R. Coase. Jego zdaniem firmy są zarządzane w sposób podobny do gospodardek z jedną różnicą – ich wielkość wyznaczona jest przez dobrowolne decyzje, które wynikają z wysokości rynkowych kosztów transakcyjnych. Gdyby koszty związane z zawieraniem transakcji były zerowe, wówczas według Coase'a, nie byłoby potrzeby tworzenia przedsiębiorstw i wszelka działalność gospodarcza miałaby miejsce w formie bezpośrednich transakcji rynkowych. Teoria kosztów transakcyjnych wskazuje, że granice przedsiębiorstwa nie są wyznaczane tylko i wyłącznie przez dany etap procesu technologicznego, który ono realizuje (funkcję produkcji) ale wpływ na nie mają różnice w kosztach transakcji zachodzących na rynku, bądź w firmie⁸⁵.

Najważniejszym wkładem Coase'a do teorii ekonomii i teorii przedsiębiorstwa było dostrzeżenie i zdefiniowanie kosztów transakcyjnych, co pozwoliło w nowym świetle analizować zagadnienie kosztów przedsiębiorstwa. Wskazywał na praktyki zarządzania charakterystyczne dla przedsiębiorstw, negujące rynkowy mechanizm alokacji zasobów. Jego zdaniem na co wskazywano już powyżej dynamika rozwoju przedsiębiorstw jest uzależniona od możliwości eliminowania kosztów transakcyjnych. Można ograniczać koszty transakcyjne przenosząc wszystkie procesy produkcyjne do firmy⁸⁶. I tak na przykład przedsiębiorca zatrudniający pracowników, zobligowany jest do działania w granicach dopuszczalnych prawem pracy oraz obowiązującymi w danym kręgu kulturowym normami i standardami etycznymi. Z kolei pracownik godzi się na realizowanie poleceń pracodawcy, który nie musi każdorazowo kupować przed wykonaniem różnych zadań pracy swoich zasobów ludzkich⁸⁷.

Ekonomia kosztów transakcyjnych ukierunkowana na koszty zarządzania przyjmuje zdolność generowania oszczędności za podstawowy element analizy organizacji gospodarczych. Przedsiębiorstwo w tym ujęciu stanowi raczej charakterystyczną strukturę

⁸⁵ W 1937 pisząc artykuł *The Nature of the Firm* podkreślał, że koordynacja czynników produkcji może nie odbywać się za pomocą mechanizmu cenowego „niewidzialnej ręki”, lecz w sposób „widoczny”, poprzez decyzje w ramach przedsiębiorstw. Rynek i przedsiębiorcy (przedsiębiorstwa) to według Coase'a dwie alternatywne formy alokacji ograniczonych zasobów.

⁸⁶ R. H. Coase, (1974), *The Lighthouse in Economics*, Journal of Law and Economics, nr 17 (2), s. 357–76.

⁸⁷ Szerzej: T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.

zarządzania niż układ funkcji produkcyjnych. Bazując na koncepcji O. E. Williamsona można wskazać koszty transakcyjne *ex ante* i *ex post*. Koszty *ex ante* to koszty powstające w trakcie przygotowania i negocjowania kontraktów i wysokość jest najczęściej uzależniona od rodzaju dóbr i usług, które opiewa kontrakt. Obejmują zazwyczaj koszty projektowania negocjowania oraz zabezpieczenia umowy. Z kolei koszty *ex post* wynikające z konieczności utworzenia i zapewnienia właściwego działania struktury zarządzania oraz koniecznością uwzględnienia ewentualnych niedostosowań i renegotjacji, monitoringu przebiegu procesu, a także składowania zabezpieczającego.⁸⁸ W ich skład wchodzi:

- koszty niedostosowania,
- koszty renegotjacji,
- koszty założenia i koszty bieżące,
- związane ze strukturami zarządzania, którym spory są przedkładane,
- koszty składowania zabezpieczającego wykonanie zobowiązań.

Możliwości minimalizowania kosztów transakcyjnych należy upatrywać w różnorodności organizacyjnej. Transakcje gospodarcze mogą mieć charakter jednorazowy, bądź powtarzalny. I to powinno wyznaczać zakres integracji i współpracy firm⁸⁹.

Ekonomia kosztów transakcyjnych opiera się na założeniach behawioralnych dotyczących ograniczonej racjonalności, oportunistu i neutralności ryzyka. Założenie o ograniczonej racjonalności przyjmuje, że ludzie są intencjonalnie racjonalni, ale tylko w ograniczonym zakresie. Jakkolwiek zachowanie ludzkie w sferze gospodarowania można wytłumaczyć w kategoriach idealnych, ściśle racjonalnych wyborów, to jednak w rzeczywistości człowiek nie zachowuje w sposób racjonalny, wykorzystując w podejmowaniu decyzji rachunek ekonomiczny ale popełnia błędy, co jest wynikiem asymetrii informacji⁹⁰.

Z kolei drugie założenie dotyczące oportunistu w postawach ludzkich, dotyczy tych, którzy odstępują od wypełnienia obietnic złożonych w kontrakcie lub umowie jeśli jest to dla nich korzystne.⁹¹ Przy czym sięgają po oszustwo i kłamstwo, a czasem źródłem oportunistycznych zachowań może być skąpstwo.

⁸⁸ Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*. PWN, Warszawa 1998., s. 33-35.

⁸⁹ A. Łupicka, *Teorie wyjaśniające powstawanie i funkcjonowanie sieci logistycznych*, Log forum 1.2.1, URL, <http://www.logforum.net>

⁹⁰ Patrz: M. Blaug, *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1995, s. 127.

⁹¹ O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu...*, *op. cit.*, s. 391.

Trzecim założeniem behawioralnym w ekonomii kosztów transakcyjnych jest założenie o neutralności ryzyka. Założenie to jest szczególnie przydatne w przypadku typowego dla przedsiębiorstw sieciowych wielookresowego kontraktowania. Wielookresowe kontraktowanie występuje sytuacji, gdy struktury zarządzania są neutralne w stosunku do ryzyka i koncentrują się na atrybutach zawieranych transakcji oraz ich efektywności.

Według O. E. Williamsona zarówno ograniczona racjonalność jak i oportunizm, nie wykluczają możliwości tworzenia aliansów gospodarczych, jeśli tylko partnerów cechuje dalekowzroczność i świadomość potencjalnych korzyści w dłuższej perspektywie czasu.⁹²

Williamson w ramach kosztów transakcyjnych wyróżnił: koszty poszukiwania, koszty kontraktacji oraz koszty koordynacji. Koszty poszukiwania stanowią wynik działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo celem znalezienia potencjalnych partnerów biznesowych, w tym koszty oceny ich wiarygodności. Ich poziom dla poszczególnych branż może być różny w zależności od ich specyfiki i stopnia koncentracji danej branży. Dla firm działających w układach sieciowych są to koszty ponoszone głównie w początkowym okresie funkcjonowania, w którym poszukiwani są potencjalni partnerzy, co wiąże się z konieczną stworzenia bazy danych i informacji o potencjalnych partnerach biznesowych firmy. W momencie wyboru partnera biznesowego oraz zawarcie umowy o współpracy. Na tym etapie rozwoju przedsiębiorstwa koszty transakcyjne to wszystkie wydatki związane z zawarciem ostatecznej formy umowy. Naturalnym jest, że w przypadku współpracy wieloletniej opartej na powtarzalnych kontraktach koszty te zmniejszają się. Wysokie koszty kontraktacji związane z powtarzaniem wszystkich czynności przy kolejnych kontraktach były czynnikiem zniechęcającym do przekazywania zadań produkcyjnych lub usług poza granice firmy. W przedsiębiorstwie sieciowym granice firmy rozszerzają się włączając w jego ramy współpracujących partnerów biznesowych, będących odrębnymi podmiotami gospodarczymi i współpracujących w realizacji określonego biznesu w oparciu o zawarte porozumienia (kontrakty). Ostatnia grupa kosztów transakcyjnych to koszty koordynacji obejmujące wszelkie koszty powstające w związku ze współpracą przedsiębiorstwa z podmiotami zewnętrznymi. Do nich należą między innymi koszty zarządzania łańcuchem dostaw oraz koszty związane z egzekwowaniem zawartych kontraktów i wypełnieniem zobowiązań w nich zawartych. Koszty egzekwowania umów wynikają z oportunistów menedżerów, którzy realizację umowy mogą uzależniać od osiągniętych przez siebie korzyści – jeśli ich nie widzą, mogą stracić zainteresowanie w dotrzymaniu zobowiązań zawartych w kontrakcie. Poziom

⁹² O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu...*, op. cit., s. 391.

kosztów transakcyjnych generalnie uzależniony jest od niepewności, częstotliwości i specyfiki aktywów.

Niepewność sprowadza się do zachowań oportunistycznych stron uczestniczących w transakcji. Częstotliwość transakcji prowadzi do kumulacji doświadczenia podmiotów, stąd wyłania się prawidłowość – im większa częstotliwość transakcji tym mniejsze koszty transakcyjne. Specyfika aktywów to w ogólnie przyjętym rozumieniu podstawa wyboru pomiędzy alternatywnymi strukturami zarządzania w oparciu o analizę zrozumienie ich wewnętrznych powiązań.

Jeżeli przyjmiemy, że miarą efektywności przedsiębiorstwa jest minimalizacja kosztów łącznych, na które składają się koszty produkcji i koszty transakcyjne Zgodnie powyższym możemy wnioskować:

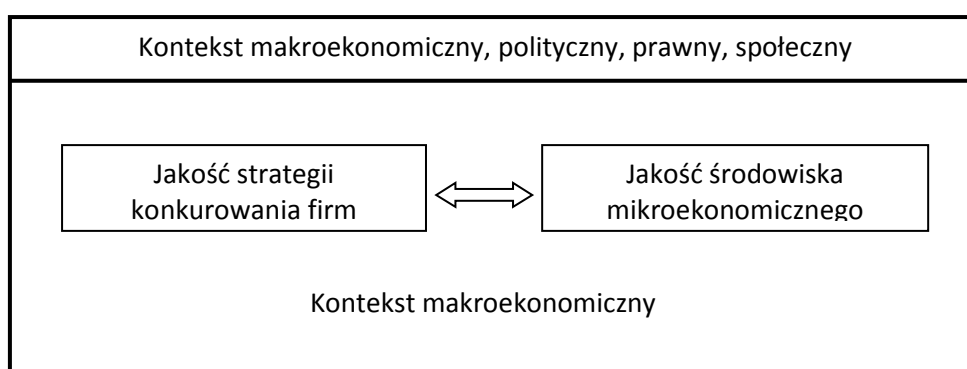
1. Im większy poziom specjalizacji produkcji tym mniejsze koszty produkcji, jednocześnie jednak wzrastają koszty transakcyjne co jest związane z ryzykiem kosztów utopionych.
2. Optymalne rozmiary specjalizacji przedsiębiorstwa wyznacza zatem sytuacja, w której łączne koszty transakcyjne i produkcji są najmniejsze.
3. Każda firma powinna dążyć do minimalizacji kosztów transakcyjnych mając pełną świadomość tego, że jest taka grupa kosztów których nie możemy ponieść ponieważ konsekwencją tego typu działań mogą być negatywne wyniki firmy.
4. Dążąc do optymalizacji ekonomicznej należy uwzględnić możliwości społecznej kooperacji jak również determinanty wzrostu gospodarczego.
5. Ekonomia kosztów transakcyjnych podkreśla znaczenie szeroko pojętych kosztów zarządzania i korzyści wynikających z ich ograniczania.

Reasumując internalizacja efektów zewnętrznych polega na włączeniu kosztów lub korzyści zewnętrznych do rachunku ekonomicznego podmiotu gospodarczego, można to osiągnąć poprzez tworzenie odpowiednio dużych jednostek gospodarczych. nawiązując do koncepcji Coase'a podmioty takie mogą skutecznie funkcjonować generując pozytywne efekty zewnętrzne przyjmując następujące założenia:

1. należy precyzyjnie określić prawa własności.
2. podmioty współpracujące nie mogą być zbyt rozdrobnione,
3. należy dążyć do ograniczania kosztów transakcyjnych.

4.3. Przewaga narodowa a konkurencyjność sektorów

Konkurencyjność danej gospodarki narodowej jest uzależniona od jej poziomu jej innowacyjności i pozytywnego nastawienia wobec zmian i promowania zachowań przedsiębiorczych. Zdaniem M. Portera o konkurencyjności decydują zarówno uwarunkowania o charakterze makro i mikroekonomicznym. Właściwa polityka na poziomie makroekonomicznym, stabilność polityczna, czytelny i stabilny system prawny mają wpływ na sprawność gospodarki. Obok nich jako na równie istotne wskazuje na kontekst mikroekonomiczny zdeterminowany z jednej strony przez rywalizację w danym sektorze, z drugiej przez mikrootoczenie biznesu⁹³ (rys. 4.1.).



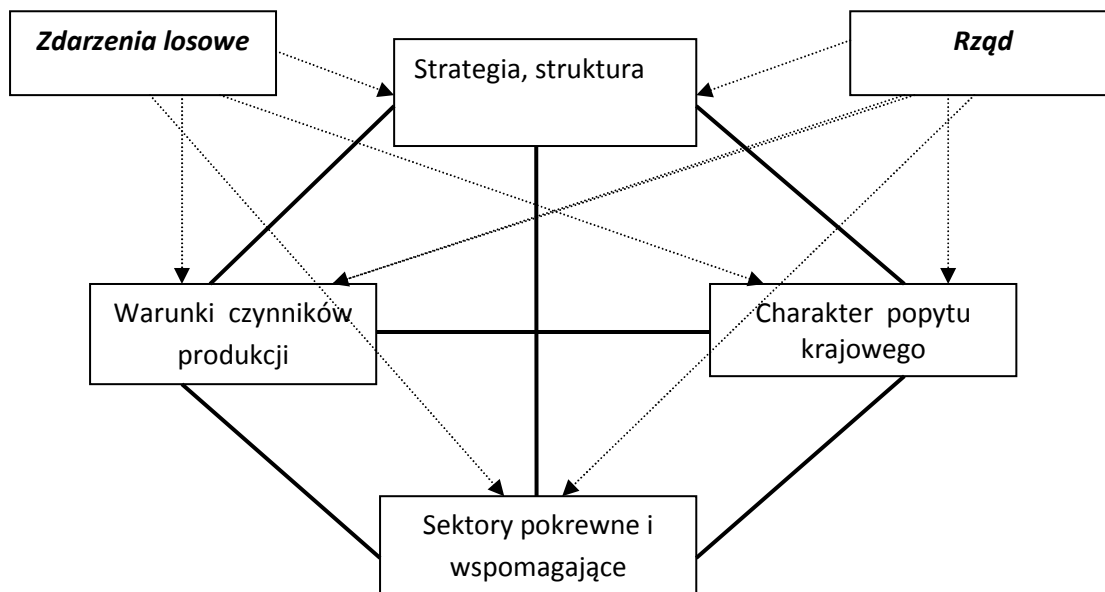
Rysunek 4. 1. Determinanty konkurencyjności

Źródło: Porter M., *Clusters and New Economics of Competition*, Harvard Business Review, XI/XII 1998.

W globalizującym się świecie znaczenie narodów wzrosło a nie wbrew obiegowym poglądom zmalało. *W miarę tego jak podstawą konkurencji w coraz większym stopniu staje się tworzenie i przyswajanie wiedzy, wzrasta rola krajów. Przewaga konkurencyjna tworzy się i utrzymuje w wyniku procesu w znacznym stopniu umiejscowionego*⁹⁴. O przewadze decydują różnice w wartościach narodowych, kulturze, strukturach gospodarczych, instytucjach prywatnych i publicznych oraz tradycji. Należy podkreślić prawidłowość, wskazującą na fakt, że żaden naród nie może być konkurencyjnych we wszystkich sektorach, czy większości z nich. A o przewadze decydują takie determinanty jak: koszty pracy, wysokość stóp procentowych, kursy wymiany walut, efekty skali i nakłady na badania i rozwój. Przy czym każda z gospodarek narodowych ma swoją specyfikę i to co w jednym przypadku jest podstawowym wyznacznikiem konkurencyjności nie koniecznie sprawdza się w innym modelu gospodarowania. Podstawowym elementem konkurencyjności gospodarek są sektory i segmenty „narodowe”. Według Portera poszukując odpowiedzi na pytania dotyczące źródeł innowacyjności sektorów należy analizować je w kontekście cech narodowych – romba przewagi narodowej – rysunek 4.2. zamieszczony poniżej.

⁹³ M. Porter, *On Competition*, Harvard Business Scholl, Boston 1998; Porter M., *Clusters and New Economics of Competition*, Harvard Business Review, XI/XII 1998.

⁹⁴ M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 191.



Rysunek 4.2. Wyznaczniki narodowej przewagi konkurencyjnej – romb przewagi narodowej
 Źródło: M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 207.

Wskazane powyżej czynniki stanowią źródło przewagi narodowej zarówno każdy z osobna oraz rozpatrywane jako system.

1. *Czynniki produkcji* – zasoby naturalne, zasoby ludzkie, zasoby kapitałowe, infrastruktura techniczna, infrastruktura administracyjna, infrastruktura informacyjna, infrastruktura naukowa i technologiczna. Innymi słowy to wszystko, co jest niezbędne do konkurowania w danym sektorze. Ważne są zarówno jakość w/w czynników jak również umiejętność ich wykorzystania i doskonalenia;
2. *Charakter popytu krajowego* – stopień tradycjonalizmu kupujących, ich zapotrzebowanie na nowoczesne produkty ale również warunki popytu dotyczą siły nabywczej społeczeństwa (PKB na mieszkańca danego kraju);
3. *Obecność pokrewnych i wspomagających sektorów (przemysłów)* – między innymi lokalni dostawcy i kooperanci oraz jakość współpracy pomiędzy nimi;
4. *Strategia firm, sposób zarządzania i konkurowania* – sposób tworzenia i zarządzania firmami determinujący stosowane strategie inwestycyjne, zatrudnienia, charakter rywalizacji

Oprócz wymienionych czterech grup czynników model rombu uzupełniany jest często przez dwa elementy: rząd i zdarzenia losowe⁹⁵. Rola rządu wynika z wpływu jaki wywiera on na cztery podstawowe elementy rombu, w tym na jakość i dostępność czynników produkcji poprzez finansowanie szkolnictwa, na popyt krajowy poprzez zamówienia publiczne, na strategię konkurencyjne firm poprzez regulacje dotyczące konkurencyjności, politykę

⁹⁵ M.J. Radło, *Czynniki i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarek w kontekście globalizacji – wstępne wyniki badań*, Prace i Materiały Nr 284, Instytut Gospodarki Światowej, Warszawa 2008, s. 8.

podatkową czy regulacje dotyczące rynku kapitałowego. Wpływ państwa może okazać się zarówno pozytywny jak i negatywny. Co prawda zdarzenia losowe są trudne do przewidzenia to jako tzw. słabe sygnały jeżeli wystąpią również ich wpływ na poszczególne elementy modelu może być znaczący np.: epokowe wynalazki, konflikty zbrojne, gwałtowne zmiany społeczne, czy kryzysy finansowe na wielką skalę.

Elementy modelu Portera są wzajemnie współzależne. Poprawa w zakresie jednego obszaru nie musi prowadzić do automatycznego polepszenia konkurencyjności gospodarki jeśli nie nastąpi poprawa w pozostałych obszarach. I tak np.: duże nakłady na edukację i podniesienie kwalifikacji siły roboczej nie przyniosą porządnych efektów, jeśli czynniki mikroekonomiczne nie stwarzają zapotrzebowania na wysokokwalifikowaną siłę roboczą w przedsiębiorstwach. W takiej sytuacji nowe zasoby w postaci wysokiej jakości siły roboczej pozostaną po prostu niewykorzystane przez gospodarkę.

Mocną stroną modelu M.E. Portera jest szczegółowa analiza determinant konkurencyjności na poziomie mikroekonomicznym oraz relacji pomiędzy nimi. Zdaniem tego autora, środowisko to ma decydujący wpływ na przewagę konkurencyjną narodów. I pomimo docenienia znaczenia kontekstu makroekonomicznego dla konkurencyjności międzynarodowej, w przedstawionym modelu jego analiza ma marginalne znaczenie. Co wynika ze stanowiska Portera zwracającego uwagę na fakt, iż to przede wszystkim uwarunkowania sektorowe wpływają na poziom konkurencyjności.

4.4. Koncepcja klastrów przemysłowych

W teorii narodowej i lokalnej konkurencyjności w warunkach gospodarki globalnej zaprezentowanej przez M. Portera ważne miejsce zajmuje koncepcja klastra przemysłowego (ang. industrial cluster), mająca swoje źródła w koncepcji dystryktów przemysłowych Marshalla. Stanowi mechanizm stymulujący mechanizm współpracy pomiędzy różnymi podmiotami życia gospodarczego, wpływa na wzrost poziomu innowacyjności poprzez transfer wiedzy i informacji, a tym samym przyczynia się do poprawy konkurencyjności uczestników klastra.

Po raz pierwszy pojęcie to zdefiniowane zostało na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku przez M. Portera jako: *geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład*

uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących⁹⁶.

Identyfikacja klastra przemysłowego polega na poziomej lub pionowej analizie łańcucha tworzenia wartości. Analiza w perspektywie pionowej obejmuje ciąg działań realizowanych w układzie dostawcy – miejsca dystrybucji wyrobów. Z kolei wymiar poziomy analizy sprowadza się do identyfikacji branż sektorów, które korzystają ze wspólnych kanałów dystrybucji lub produkujących komplementarne produkty bądź usługi⁹⁷. Zdaniem Portera klastry mogą mieć różny zasięg w przestrzeni geograficznej i zazwyczaj zakres klastra nie pokrywa się z zakresem jednej branży, czy sektora.

Obok klasycznej definicji M. Portera, w literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele innych definicji klastra, co świadczy o dużej popularności koncepcji klasteringu. W szczególności, przyjmuje się różne definicje klastrów na potrzeby różnych działań i programów wspierania klasteringu zbliżone do ujęcia porterowskiego – patrz tabela 4.1.

Tabela 4.1.

Podejścia do definiowania klastra

Autor	Sposób definiowania
Rabelotti (1995)	Geograficzne skupisko wyspecjalizowanych firm (głównie małych i średnich, działających w pokrewnych sektorach, powiązane z siecią publicznych i prywatnych instytucji wspierających ich działalność. Pomiędzy przedsiębiorstwami zachodzą powiązania o charakterze rynkowym i pozarynkowym wynikające z wymiany dóbr i informacji. Zachowania poszczególnych firm są determinowane przez poczucie więzi i wspólnoty z innymi firmami z pokrewnych sektorów, działającymi w danej lokalizacji
Rosenfeld (1997)	Geograficzne skupisko firm działających w pokrewnych sektorach, funkcjonujących na lokalnym rynku pracy, współpracujących ze sobą lub powiązanych w inny sposób, świadczących usługi komplementarne i korzystających ze wspólnej infrastruktury oraz wyspecjalizowanych dostawców.
Boosting Innovation (1999)	Sektorowe i geograficzne, skupisko firm, które dzięki powiązaniom z wyspecjalizowanymi dostawcami, dostępowi do surowców i komponentów oraz lokalnego rynku pracy osiągają korzyści aglomeracji. Są wspierane aktywnie przez instytucje sektora publicznego i prywatnego wspierające procesy kolektywnego uczenia się i dyfuzji innowacji.
Van Dijk, Sverisson (2003)	Gęste sieci przedsiębiorstw i organizacji, których łańcuchy wartości są powiązania które to powiązania nie zawsze stanowią wynik zawieranych transakcji.

⁹⁶ Porter M., *Porter o konkurencji...*, op.cit.

⁹⁷ Gorynia M., Jankowska B., *Klastry a międzynarodowa...*, op.cit, s. 34

Cooke (2000)	Geograficzne skupisko firm, pomiędzy którymi występują poziome i pionowe. Firmy te współpracują i konkurują ze sobą w ramach określonego segmentu rynku. Korzystają ze wspólnej lokalnej infrastruktury i utożsamiają się z tą samą wizją rozwoju branży i regionu.
--------------	---

Źródło: Opracowano na podstawie: Gorynia M., Jankowska B., *Klustry a międzynarodowa...*, op.cit.

Jakkolwiek nie ma zgody co do jednoznacznej definicji klastra, za jego najważniejszą charakterystykę należy uznać istnienie wewnętrznych relacji i powiązań mających charakter systemowy oraz równoczesne występowanie tak konkurencji, jak i kooperacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami – co określane jest przez coraz częściej używane w literaturze ekonomicznej słowo kooperencja (*coopetition*)⁹⁸. Kooperencję można rozumieć jako strategię wspólnego tworzenia wartości oraz konkurencji przy podziale tej wartości w warunkach częściowej zbieżności celów i zmiennej strukturze gry o sumie dodatniej⁹⁹. Zjawisko to pojawia się, gdy celowo powstaje sieć kooperantów strategicznych złożona z dotychczasowych konkurentów zjawisko konkurowania i kooperacji występuje równocześnie:

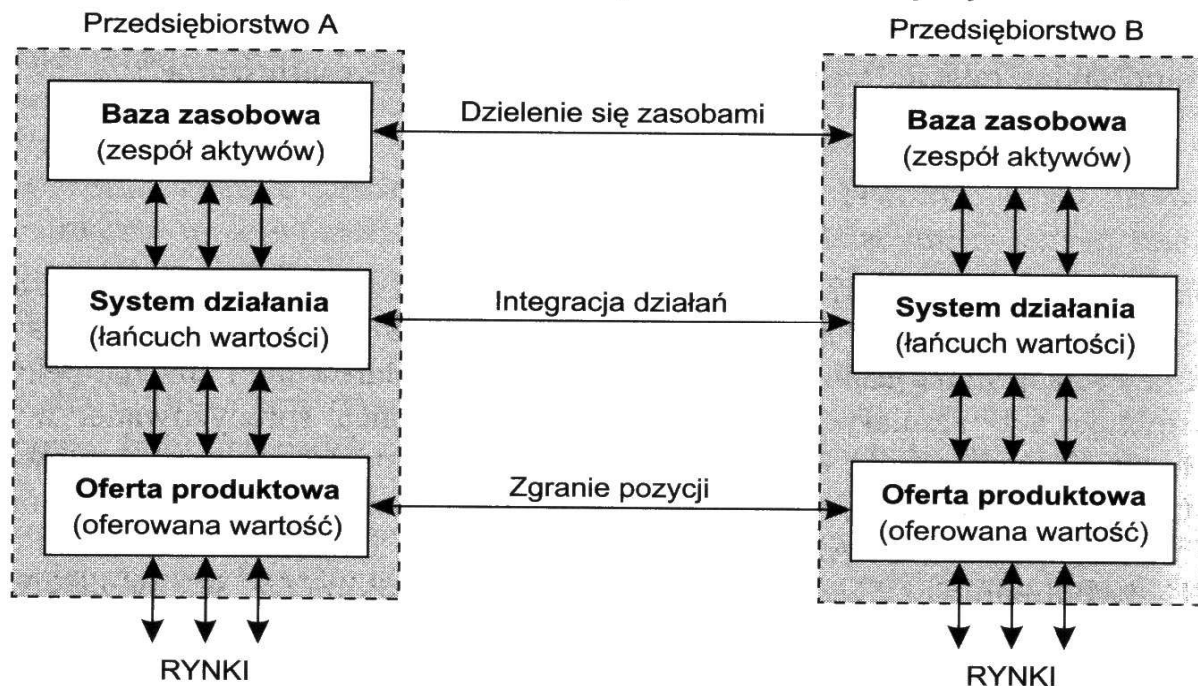
- strony współpracują ze sobą w celu osiągnięcia wspólnych korzyści nie przestając być konkurentami;
- wspólnota interesów i chęć konfrontacji powodują potrzebę zawierania formalnych porozumień;
- konkurencyjna część relacji kooperacyjnej pozostaje niesformalizowana.

Do kooperencji dążą zazwyczaj podmioty gospodarcze, które mają silną pozycję w sektorze, przy jednoczesnym braku dostępu do zasobów strategicznych, będących w dyspozycji konkurenta. Model kooperencji wskazuje na zmianę konfiguracji modelu tworzenia wartości (*value creation*) przez przedsiębiorstwa, z dominującej wcześniej metody łańcucha wartości (*value chain*) do modelu sieci wartości (*value networks*), w którym przewaga konkurencyjną determinują umiejętności wspólnego wykorzystywania zasobów przez podmioty działające w określonych branżach przemysłowych.

⁹⁸ J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2009.

⁹⁹ G.B. Dagnino, F. Le Roy, S. Yami, W. Czakon, *Strategie kooperacji - nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, Przegląd Organizacji, 2008/6.

CELE WSPÓŁPRACY MIĘDZYORGANIZACYJNEJ



Rys. 4.3. Źródła efektu synergii

Źródło: Cygler J., *Kooperacja – Nowy typ relacji między konkurentami*, Organizacja i Kierowanie, Warszawa 2/2007.

Reasumując elementami tworzącymi klastry są:

1. Branża tworząca jądro klastra (*core business*), której firmy są kluczowymi uczestnikami klastra, osiągają wysokie przychody, obsługują rynek międzynarodowy.
2. Branże wspierające – obsługujące branżę stanowiącą jądro klastra, takie jak: dostawcy maszyn, materiałów, komponentów, dostawcy usług finansowych, marketingu. Charakteryzuje je wysoki poziom specjalizacji i bliskość firm z centrum klastra.
3. Infrastruktura miękka (soft support infrastructure), obejmująca lokalne szkoły, uniwersytety, instytucje samorządu lokalnego, agencje rozwoju gospodarczego, mające decydujące znaczenie dla firm funkcjonujących w obrębie klastra.
4. Infrastruktura twarda, do której tradycyjnie zaliczamy drogi, porty, gospodarkę odpadami, infrastrukturę telekomunikacyjną.¹⁰⁰

Obok pojęcia klastrów w literaturze przedmiotu pojawia się określenie inicjatywa klastrowa. Inicjatywa klastrowa to mniej lub bardziej zinstytucjonalizowana (sformalizowana) grupa aktorów lokalnych dążąca do zainicjowania funkcjonowania danego klastra bądź rozwiązania istotnych problemów już funkcjonującego klastra. Uruchomienie inicjatywy klastrowej może być wynikiem oddolnych działań podmiotów gospodarczych

¹⁰⁰ Gorynia M., Jankowska B., *Klastry a międzynarodowa...*, op.cit, s. 35.

zainteresowanych współpracą (*bottom-up*) lub być wynikiem działań odgórnych podejmowanych przez władze publiczne (*top-down*).

Popularność omawianej formy kooperencji przedsiębiorstw sprawiła, że można spotkać się z posługiwaniem się takimi określeniami jak: okręg przemysłowy, aglomeracja, kompleks przemysłowy, środowisko gospodarcze.

Tabela 4.2.

Koncepcje pokrewne i komplementarne dla klastra.

Koncepcja	Cechy charakterystyczne
Dystrykt przemysłowy	Skoncentrowane przestrzennie skupisko wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw jednego bądź pokrewnych sektorów, w ramach którego pojawia się pozytywny efekt aglomeracji oparty na trzech zasadniczych źródłach: przepływie wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami, kreowaniu poprzez wspierające sektory przemysłu wyspecjalizowanych czynników produkcji i usług oraz wyłonieniu się dostosowanego do potrzeb dystryktu wyspecjalizowanego rynku wykwalifikowanej siły roboczej (Marshall 1925).
Biegun wzrostu	Koncentracja ludności prowadząca do uzyskania pozytywnych efektów zewnętrznych, Rozwój oparty o przemysł wiodący wspomagany przez inne branże gospodarki skupione wokół niego (Perroux 1988).
Strefy wzrostu (development blocks)	Współzależności pomiędzy przedsiębiorstwami i sektorami ułatwiają przepływ wiedzy (Dahmen 1988).
Bloki kompetencji (competence blocks) (Eliasson)	Współwystępowanie pewnej liczby różnych kompetencji (klientów, którzy tworzą popyt, innowatorów tworzących nowe produkty, przedsiębiorców identyfikujących potencjalne innowacje, fundusze venture capital), które razem przyczyniają się do rozwoju i komercjalizacji określonych produktów (Fridh 2000)
Klastry regionalne	Skoncentrowany przestrzennie w ramach regionu klastry typu porterowskiego charakteryzujący się globalną konkurencyjnością.
Kompleksy przemysłowe	Koncentruje się na powiązaniach pomiędzy firmami rozwijającymi nowe technologie (w postaci komponentów, maszyn i systemów produkcyjnych) z jednej strony, a firmami wykorzystującymi te technologie z drugiej (Drejer et al. 1997).
Obszary zasobowe (resource areas)	Obszar taki obejmuje szeroki wachlarz produktów i usług, który jest relatywnie stabilny w czasie i ma znaczący udział w gospodarce. Składa się z współzależnych sektorów w związku z koniecznością kooperacji przy produkcji końcowego produktu bądź usługi. W jego skład może również wchodzić sektor publiczny. Firmy z danego obszaru mają takie same potrzeby pod względem warunków produkcyjnych (Drejer et al. 1997).
Łańcuchy produkcyjne	Oparty na pionowych powiązaniach w procesach produkcyjnych, którego jądro stanowią przedsiębiorstwa sąsiadujące w łańcuchu wartości dodanej. Czasami obejmuje również jednostki naukowe, usługi okołobiznesowe oraz instytucje pośredniczące.
Środowisko innowacyjne (innovative millieux)	Obszar koncentracji przemysłu wysokich technologii charakteryzujący się synergią czynników ekonomicznych i instytucjonalnych prowadząca do efektywnej kreacji i dyfuzji wiedzy oraz wydajnego procesu uczenia się.
Systemy technologiczne	Sieć lub sieci podmiotów, współpracujących w danym obszarze technologii w celu generowania, dyfuzji oraz wykorzystywania tych technologii. Koncentruje się na przepływie wiedzy i kompetencji raczej, aniżeli na przepływie dóbr i usług (NUTEK 1998).

Sieci	Specyficzna forma powiązań pomiędzy podmiotami oparta na wzajemnych współzależnościach, kooperacji i zaufaniu (może lecz nie musi być skoncentrowana przestrzennie) (OECD 1996).
--------------	--

Źródło: Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie Warszawa, 2002/4

To co jest wspólne dla biznesowego modelu klastra to atrybut geograficznej bliskości, w związku z tym nie wszystkie przedstawione w tabeli 2 koncepcje są klastrami. Do charakterystycznych cechami modelu klastra przemysłowego, które odróżniają go od modelu sieci jest to, iż:

- przyciąga oferentów wyspecjalizowanych usług do regionu;
- charakteryzuje się otwartym członkowstwem;
- bazuje na wartościach społecznych, związanych z zaufaniem i wzajemnością;
- wywołuje potrzebę istnienia większej liczby firm o podobnych umiejętnościach i zdolnościach;
- opiera się na konkurencji i kooperacji;
- uczestnicy klastra mają wspólną wizję funkcjonowania.

4.5. Klastry a innowacyjność polskich przedsiębiorstw z branży agrobiznesu

Największą intensywność interakcji i współpracy między elementami systemu innowacyjnego można dostrzec na poziomie regionalnym, co przez lata potwierdzane było wynikami badań przeprowadzonych przez agendy UE. Regionalne systemy innowacyjne, oparte głównie o transfer wiedzy w oparciu o bezpośrednie kontakty ludzi, wykorzystują przede wszystkim bliskość geograficzną, która jest kluczowym elementem funkcjonowania struktur klastrowych. Tworzenie i rozwój klastrów w regionie wiąże się z szeregiem zjawisk, które pozytywnie wpływają na konkurencyjność i innowacyjność gospodarki lokalnej, takich jak:

- kształtowanie rynku wyspecjalizowanych czynników produkcji, z których najważniejsze znaczenie ma wiedza oraz wysokiej jakości kapitał ludzki,
- rozwój infrastruktury naukowej w regionie oraz większego jej wykorzystania przez podmioty gospodarcze,
- stymulowanie przepływu wiedzy, procesów uczenia się oraz absorpcji i generowania nowych innowacji, dzięki przestrzennej bliskości oraz interakcjom między różnymi podmiotami działającymi w ramach struktur klastrowych,
- tworzenie kultury innowacyjności i przedsiębiorczości w regionie,

- rozwój rozbudowanych sieci produkcji składających się z wyspecjalizowanych poddostawców i kooperantów, co jest ciekawym przykładem systemu organizacji produkcji w oparciu o sektor MŚP – jakkolwiek często jest on skupiony wokół jednego lub kilku dużych przedsiębiorstw,
- powstawanie w regionie nowych podmiotów gospodarczych,
- włączanie w struktury klastrów MŚP, co prowadzi do ich wyższej specjalizacji i efektywności funkcjonowania, dzięki pośredniej realizacji korzyści skali,
- tworzenie atrakcyjnego rynku pracy, przyciągającego wykwalifikowanych pracowników,
- zwiększanie atrakcyjności lokalizacyjnej dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- pozytywne oddziaływanie na środowisko przyrodnicze, dzięki podejmowaniu przez współpracujące podmioty inwestycji i inicjatyw na rzecz ochrony środowiska oraz tworzenie i wdrażanie innowacji ekologicznych (*eco-innovation*).

Regionalny aspekt funkcjonowania klastrów wiąże się ze wspólnotą kulturową oraz większym poziomem zaufania i kapitału społecznego. Obecnie wskazuje się na coraz większą rolę czynników związanych z kapitałem społecznym, które są niezbędne dla podejmowania wspólnych działań, zwłaszcza w warunkach konkurencji i konfliktu interesów.

Wartość generowana przez sieci społeczne jest jednak uzależniona od trzech czynników: poziomu zaufania w relacjach społecznych, stopnia synergii różnego rodzaju sieci oraz siły podzielanego poczucia tożsamości. Zaufanie i wyższy poziom kapitału społecznego ma pozytywny efekt ekonomiczny w postaci niższych kosztów transakcyjnych i kosztów kontroli, a także akceptowania tzw. efektów zewnętrznych. Klastry mogą przyczynić się także do zmniejszenia asymetrii informacji między podmiotami gospodarczymi.

Początki inicjatyw klastrowych związane były przede wszystkim z branżami zaawansowanych technologii, takich jak np.: Dolina Krzemowa.

Obecnie realizowanych jest wiele inicjatyw oraz przedsięwzięć odwołujących się do koncepcji klastra i stosujących to słowo w nazwie. Geneza, cele działania i struktura podmiotowa tych przedsięwzięć wykazują jednak duże zróżnicowanie. O możliwościach tworzenia klastrów przemysłowych w Polsce decyduje w dużym stopniu przestrzenna koncentracja działalności gospodarczej. Wysokim stopniem koncentracji w stosunku do pozostałych gałęzi gospodarki charakteryzują się w szczególności sektory wysokich technologii zarówno w przemyśle przetwórczym (przemysł farmaceutyczny, produkcja komputerów i maszyn biurowych, precyzyjny, elektroniczny jak i lotniczy), jak i w usługach

rynkowych (informatyka, prace badawczo-rozwojowe). Sektory te charakteryzujące się wysoką relacją nakładów na prace badawczo-rozwojowe do produkcji sprzedanej, koncentrują się przede wszystkim w silnych ośrodkach akademickich, dysponujących odpowiednimi zasobami kapitału ludzkiego oraz zapleczem badawczym, bądź w ich bezpośrednim pobliżu. Klastry innowacyjne mają szczególne znaczenie dla rozwoju gospodarki, a wyróżnia je to, że kluczowe relacje partnerskie kształtowane są nie tylko pomiędzy firmami produkcyjnymi i usługowymi, ale w sieć współpracy włączone są podmioty związane bezpośrednio ze sferą B+R. Podstawowym powodem koncentracji firm innowacyjnych w obrębie danego obszaru geograficznego jest możliwość szybszej dyfuzji wiedzy stanowiącej wynik prac badawczo – rozwojowych, czy stanowiącej wynik aktywności firm funkcjonujących w ramach klastra. Wykorzystanie klasteringu jako płaszczyzny współdziałania różnych podmiotów sprawia, że firmy uczestniczące w układach klastrów innowacyjnych cechują się najczęściej specjalizacją i komplementarnością produktów/usług. Generuje to dynamiczny proces tworzenia wiedzy i jej transferu. Tym samym w klastrach mają miejsce zbiorowe procesy uczenia się, które inicjują innowacje. O takich klastrach często się mówi, że stanowią one lokalne systemy innowacyjne¹⁰¹. Systemy innowacyjne postrzega się jako sieć powiązanych podmiotów gospodarczych i instytucji, przy czym ilość powiązań warunkuje wystąpienie efektu synergii. Dlatego OECD wyróżniła cztery formy powiązań w systemie innowacyjnym:

- powiązania typu przedsiębiorstwo-przedsiębiorstwo,¹⁰²
- powiązania przedsiębiorstwo-sfera nauki i badań oraz publiczne instytucje transferu technologii,
- rynkowy transfer technologii tj. dyfuzja wiedzy i innowacji drogą np. zakupu maszyn, urządzeń, licencji (wydatki pośrednie na B+R),
- mobilność pracowników oraz transfer wiedzy ukrytej (tacit knowledge).

Doświadczenia ostatnich lat pokazały, że również firmy działające w sektorach tradycyjnych lub średnich technologii mogą charakteryzować się wysoką innowacyjnością, a tym samym konkurencyjnością. Przejawem tego nowego podejścia jest między innymi zainteresowanie interakcjami oraz sprawnym przepływem informacji pomiędzy różnymi podmiotami gospodarki regionalnej czy lokalnej (przedsiębiorstwami, ośrodkami

¹⁰¹ Dahl M.S., Pedersen C., *Knowledge Flows through Informal Contacts in Industrial Clusters: Myths and Realities?*, Danish Research Unit for Industrial Dynamics, DRUID Working Paper no 03-01, 2003.

¹⁰² OECD, *Managing National Innovation Systems*, Paris 1999, *European Commission, Innovation Europe – Results from the Third Community Innovation Survey (CIS3) for the EU, Iceland and Norway*. European Communities 2004

badawczymi, instytucjami około biznesowymi i władzami lokalnymi) oraz ich znaczeniem dla wprowadzania innowacji.

Można stwierdzić, że zarówno na poziomie krajowym jak i regionalnym coraz częściej dostrzega się znaczenie klastrów dla kształtowania polityki gospodarczej promującej konkurencyjność i innowacyjność. Przykładem działań podejmowanych na poziomie makroekonomicznym może być ustawa o grupach producentów rolnych¹⁰³, która umożliwia uzyskanie pomocy finansowej producentom rolnym zrzeszonym w takich grupach.

W Rozporządzeniu Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 roku w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi przez klaster rozumie się *przestrzenną i sektorową koncentrację podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności oraz co najmniej dziesięciu przedsiębiorców, wykonujących działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku sąsiednich województw, konkurujących i współpracujących w tych samych lub pokrewnych branżach oraz powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym i nieformalnym charakterze, przy czym co najmniej połowę podmiotów funkcjonujących w ramach klastra stanowią przedsiębiorcy*¹⁰⁴. Analizując sytuację polskich firm należących do sektora agrobiznesu coraz częściej akcentowane są korzyści jakie niesie ze sobą wykorzystanie inicjatyw typu klastry przemysłowe, takich jak:

- wzmocnienie zdolności konkurencyjnych,
- poszukiwanie idei, nowego produktu, usługi, technologii na zewnątrz regionu,
- zmiany struktur, relacji kapitałowych,
- wzrost produktywności jednostki ludzkiej,
- tańszy dostęp do zasobów produkcyjnych,
- efektywniejsze rozwiązania organizacyjne,
- wpływ na otoczenie instytucjonalno-prawne,
- likwidacja bariery skali w kontaktach z dostawcami, doradztwem, instytucjami finansowymi itp.
- likwidacja barier dostępu do innowacji,
- nowe możliwości rynkowe,
- wzmocnienie słabszych regionów, które chłoną technologie z zewnątrz.

¹⁰³ Ustawa o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw, Dz. U. z dnia 15 września 2000 roku Nr 88, poz. 983.

¹⁰⁴ Dz. U. 2006, Nr 141, poz. 1006, z późniejszymi zmianami.

Doświadczenia w budowaniu powiązań pionowych wskazują na wzrastające znaczenie klastrów w rozwoju agrobiznesu i obszarów wiejskich. Klastry pozwalają bowiem na:

- a) lepszą organizację danego sektora,
- b) koncentrację podaży,
- c) przebudowę kanałów dystrybucji,
- d) usunięcie luki technologicznej i organizacyjnej,
- e) szybszy przepływ wiedzy i technologii,
- f) wytworzenie lepszej i bardziej konkurencyjnej oferty.

Klastry przemysłowe – regiony uczące się, regiony inteligentne – w odniesieniu do obszarów rolniczych i szeroko pojętego agrobiznesu prowadzą do pojawienia się pozytywnych korzyści zewnętrznych w postaci¹⁰⁵:

1. silnych współzależności socjologiczno – ekonomicznych między firmami i więzami rodzinnymi, które rozwijają się wspólnie w procesie adaptacji do zmian otoczenia;
2. geograficzna koncentracja przedsiębiorstw o wyspecjalizowanej produkcji na obszarze danej jednostki np. samorządowej powiatu, gminy;
3. koncentracja małych niezależnych firm i przedsiębiorstw średniej wielkości wokół firm wyspecjalizowanych w jednym etapie produkcji lub produkcie finalnym.
4. relacje w ramach sieci przedsiębiorstw.

Koncentracja geograficzna klastrów wpływa stymulująco na ich rozwój. Powiązania jakie w ich ramach zachodzą mają znaczenie do pojawiania się nowych koncepcji, produktów, sposobów konkurowania.

4.6. Przykłady inicjatyw klastrowych w polskim agrobiznesie

W ostatnim dziesięcioleciu powstało wiele inicjatyw mających na celu promowanie i rozwój innowacyjności w agrobiznesie. Bardzo częstą formą organizacyjną dla tego typu przedsięwzięć jest przyjęcie modelu klastra, pozwalającego skupić wokół realizowanych projektów zarówno przedsiębiorstwa, instytucje publiczne, uczelnie i instytuty naukowo-badawcze posiadające wspólna koncepcję rozwoju. Przykładem tego typu inicjatyw może być tworzony w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie projekt „Klaster Innowacji w Agrobiznesie”¹⁰⁶. Celem głównym wyżej wskazanego programu jest zwiększenie potencjału

¹⁰⁵ Maciaszek Z., *Rola klastrów przemysłowych w konkurencyjnej przewadze narodów*, Zarządzanie zmianami, Biuletyn POU, 2010/5

¹⁰⁶ Uzyskał on dofinansowanie w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2007-2013. Priorytet I – Tworzenie warunków dla rozwoju potencjału innowacyjnego

konkurencyjnego Mazowsza poprzez stworzenie warunków wspierających działania proinnowacyjne. A w szczególności zwiększenie transferu innowacji do gospodarki poprzez wzmocnienie infrastruktury badawczo – rozwojowej, jak również inwestycje w badania i przedsięwzięcia rozwojowe, między innymi takie jak:

1. Rozwój sieci powiązań gospodarczych poprzez wspieranie powstawania i rozwoju klastrów i powiązań kooperacyjnych między przedsiębiorstwami oraz przedsiębiorstwami a sferą badawczo - rozwojową.
2. Rozwój sieci instytucji otoczenia biznesu i zwiększenie dostępności do usług doradczych.
3. Zwiększenie dostępności firm do kapitału zewnętrznego poprzez tworzenie systemu wsparcia finansowego przedsiębiorstw.
4. Podniesienie konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw i MSP poprzez dostosowanie do wymogów rynkowych, w tym zapewnienie dostępu do nowych technologii, systemów certyfikacji i jakości.
5. Poprawa infrastruktury technicznej oraz instytucjonalnej poprzez wykorzystanie endogenicznego potencjału, w tym atrakcyjnego położenia regionu i rezerw terenowych dla inwestycji.

Adresatami działań mają być przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa, które są inicjatorami w zakresie przedsiębiorczości, innowacji oraz przyczyniają się do poprawy spójności społecznej i gospodarczej Mazowsza na poziomie lokalnym i regionalnym. Przewidziane jest również wsparcie dla instytucji otoczenia biznesu m.in. w zakresie rozwoju parków przemysłowych, naukowo-technologicznych, inkubatorów przedsiębiorczości oraz rozwoju instrumentów finansowania działalności gospodarczej. W programie wskazano również na konieczność inwestycji dla potrzeb badań naukowych oraz prac rozwojowych, w tym inwestycje infrastrukturalne: budowa, rozbudowa i modernizacja infrastruktury naukowo - badawczej jednostek naukowych oraz rozwój infrastruktury specjalistycznych laboratoriów.

Głównym celem Projektu jest transfer wiedzy do szeroko pojętego biznesu (science to business – S2B), zwiększenie efektywności transferu technologii i wiedzy pomiędzy uczestnikami Klastra, a w rezultacie wzrost potencjału innowacyjnego Mazowsza. Przedmiotem projektu jest utworzenie powiązania korporacyjnego o znaczeniu regionalnym funkcjonującego w obrębie szeroko rozumianej branży Agrobiznesu. Zainicjowanie

i przedsiębiorczości na Mazowszu, Działanie 1.6. Wspieranie powiązań kooperacyjnych o znaczeniu regionalnym.

współpracy w ramach Klastra będzie miało na celu stworzenie sprawnego narzędzia polityki rozwoju, podnoszącego poziom innowacyjności i konkurencyjności mazowieckich przedsiębiorstw. Analizowany projekt początkowo jednoczyć będzie w działaniach uczelnię wyższą stanowiącą zaplecze naukowe projektu (SGGW), instytucje otoczenia biznesu (2 organizacje branżowe) i przedsiębiorstwa (7 firm), a w dalszym etapie również inne firmy z branży agrobiznesu z terenu województwa mazowieckiego. W efekcie realizacji projektu powstanie internetowa platforma Innowacji w Agrobiznesie, dostarczająca informacji, umożliwiająca nawiązywanie współpracy i realizację wspólnych inicjatyw innowacyjnych. W ramach platformy, za pośrednictwem sieci Internet świadczonych będzie 5 nowych, innowacyjnych usług. Przedsiębiorcy skupieni w Klastrze uzyskają możliwość korzystania z nich nieodpłatnie. Dodatkowo Klastrer będzie świadczył usługi doradczo-konsultacyjne dla branży agrobiznesu z terenu województwa mazowieckiego.

Założeniem nowatorskiego jak na warunki polskie projektu jest zwiększenie między innymi bezpieczeństwa i zdrowotności produktów żywnościowych, a tym samym do podniesienie poziomu zaufania konsumentów. Przedsięwzięcie możliwe jest dzięki ścisłej współpracy uczelni wyższej – SGGW i przedsiębiorstw. Obecnie w projekt zaangażowanych jest siedem firm:

1. EWA-BIS Sp. z o.o.,
2. Logopak East Sp. z o.o.,
3. Freshmazovia.com Sp. J.,
4. Agrovative,
5. Marsz Consult,
6. BOC Information Technologies Consulting Sp. z o.o.,
7. Ekorynki.pl

W skład klastra wchodzi również instytucję z otoczenia biznesu, jakimi są Krajowa Izba Gospodarcza „Przemysł Spożywczy”, Izba Zbożowo-Paszowa.

Przewiduje się, że dzięki projektowi w regionie powstaną korporacyjne powiązania, które przyspieszą rozwój przedsiębiorstw zajmujących się agrobiznesem. Przedsięwzięcie jest w pełni nowatorskie – dotychczas agrobiznes nie doczekał się usług tworzonych na bazie bieżącego wykorzystania w biznesie dokonań nauki oraz wspólnego szukania innowacyjnych rozwiązań.

Efektom tej współpracy ma być stworzenie internetowej platformy stanowiącej źródło informacji o innowacjach w agrobiznesie. Umożliwi ona również przedsiębiorcom skupionym

w klastrze bezpłatne korzystanie z pięciu nowatorskich usług – udostępnianych za pośrednictwem sieci Internet w ramach dwóch modułów.

Pierwszy z nich Food Safety¹⁰⁷ tworzony jest przez dwie platformy on-line – do zarządzania łańcuchem dostaw i do doradztwa w zakresie zarządzania jakością:

1. Platforma online do zarządzania łańcuchem dostaw.
2. Platforma online do doradztwa w zakresie zarządzania jakością.

W ramach nich użytkownicy uzyskają dostęp do oprogramowania wspierającego śledzenie pochodzenia produktów (*traceability*) oraz umożliwiającego odwzorowywanie przepływu towarów w łańcuchu żywnościowym. Będą mieli również możliwość korzystania z usług doradczych świadczonych on-line¹⁰⁸.

Drugi moduł – *Food Professional* to przede wszystkim internetowe szkolenia – m.in. z bezpieczeństwa żywnościowego, higieny, prawa żywnościowego, międzynarodowego prawa transportowego, logistyki, pakowania, znakowania żywności. Drugi moduł umożliwi również wymianę informacji i pozyskiwanie inwestorów do realizowanych wspólnie projektów. Będzie on swego rodzaju giełdą pomysłów, na której członkowie klastra będą prezentować swoje pomysły oraz szukać dla nich finansowania. Moduł ten da też możliwość tworzenia on-line grup roboczych – zrzeczania osób realizujących konkretny projekt. Umożliwi również wymianę informacji i pozyskiwanie inwestorów do realizowanych wspólnie projektów. Ma stanowić swoistego rodzaju giełdę pomysłów, na której członkowie klastra będą prezentować swoje pomysły oraz szukać dla nich finansowania. Moduł ten da też możliwość tworzenia on-line grup roboczych – zrzeczania osób realizujących konkretny projekt.

Całość rozwiązań ma opierać się na najnowszych komponentach i technologiach w zakresie tworzenia oprogramowania. Wszystkie moduły platformy zostaną zintegrowane w ramach portalu Klastra Innowacji w Agrobiznesie. Architektura IT rozwiązania stworzonego w projekcie będzie miała charakter innowacji procesowej. W wyniku realizacji projektu sposób świadczenia usług przez Klaster Agrobiznesu uzyska charakter **S2B (science to bussines)**.

¹⁰⁷ SAFE FOODS jest projektem finansowanym przez Wspólnotę Europejską i realizowanym od kwietnia 2004 r. do czerwca 2008 r. przez 37 ośrodków, w tym wiodące europejskie instytuty badawcze zajmujące się żywnością, uniwersytety, organizacje krajowe i międzynarodowe oraz partnerów z Afryki Południowej i Chin. W ramach projektu wypracowano całościowe podejście do problemu bezpieczeństwa żywności, odpowiadające bezpośrednio na obawy wyrażane przez konsumentów. Zespół realizatorów projektu SAFE FOODS opracował internetowy punkt wymiany informacji, w którym jego zarejestrowani członkowie mogą wymieniać swoje doświadczenia dotyczące bieżących tematów związanych z zagrożeniem bezpieczeństwa żywności. Dzięki temu identyfikacja ryzyka ulegnie poprawie, ponieważ w tym procesie będzie uczestniczyć ponad 300 jednostek krajowych i europejskich zajmujących się problemami związanymi z bezpieczeństwem żywności.

¹⁰⁸ <http://mazowia.eu/media-wydarzenia/bezpieczna-zywnosc-innowacyjne-rozwiazania-w-agrobiznesie>

4.7. Podsumowanie

Inicjatywy klastrowe mogą stanowić obecnie czynnik wspierający rozwój gospodarczy i poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw. W kolejnych częściach opracowania starano się wskazać na źródła koncepcji inicjatyw klastrowych wskazując na poprzedzającą ją koncepcję dystryktów przemysłowych, wskazując możliwości wykorzystania tego typu przedsięwzięć w kształtowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa w drodze umiejętnego korzystania z tzw. pozytywnych efektów zewnętrznych. Klastry innowacyjne mają szczególne w tym obszarze a wyróżnia je to, że kluczowe relacje partnerskie kształtowane są nie tylko pomiędzy firmami produkcyjnymi i usługowymi, ale w sieć współpracy włączone są podmioty związane bezpośrednio ze sferą B+R. Podstawowym powodem koncentracji firm innowacyjnych w obrębie danego obszaru geograficznego jest możliwość szybszej dyfuzji wiedzy stanowiącej wynik prac badawczo – rozwojowych, czy stanowiącej wynik aktywności firm funkcjonujących w ramach klastra. Szczególną rolę mogą odegrać w stymulowaniu rozwoju firm polskiego agrobiznesu. Na co wskazano w pkt. 5 i 6 niniejszego opracowania. Nie wyczerpuje ono bynajmniej całej złożoności problematyki, stanowi zaledwie wprowadzenie wskazujące na kierunki dalszych badań.

Rozdział V

Dobre praktyki nadzoru korporacyjnego spółek indeksu WIG-spożywczy

5.1. Geneza i istota nadzoru korporacyjnego

Dobre praktyki korporacyjne są nieodłączną częścią nadzoru korporacyjnego (używane jest również określenie ładu korporacyjny, wykorzystywane zamiennie). Nadzór korporacyjny (*corporate governance*) ma wiele znaczeń; jego teorie wywodzą się z prawa, organizacji i zarządzania, finansów, socjologii, filozofii, a nawet psychologii. System nadzoru korporacyjnego obejmuje prawa i regulacje obligatoryjne, zawarte w aktach prawnych, (np. w ustawach kodeks spółek handlowych, prawo bankowe, przepisach branżowych, itp.) oraz zalecenia, których stosowanie jest dobrowolne. W odniesieniu do spółek publicznych oczekuje się zastosowanie w przypadku zaleceń zasady “zastosuj się, albo się wytłumacz” (*comply or explain*)¹⁰⁹. W literaturze polskiej pojawiała się dyskusja nad znaczeniem pojęcia nadzoru korporacyjnego. Najczęściej spotykane inne tłumaczenia tego pojęcia to: kontrola w korporacji, nadzór korporacyjny, nadzór właścicielski, ład korporacyjny czy władztwo korporacyjne^{110, 111}. A. Smith w pracy z 1776 r., zatytułowanej *The Wealth of Nations* po raz pierwszy zwrócił uwagę na następujące w ówczesnych korporacjach rozdzielenie własności i kontroli oraz wynikające z tego konsekwencje. Do współczesnej teorii ekonomii pojęcie nadzoru korporacyjnego zostało wprowadzone w pierwszej połowie lat trzydziestych XX w. przez A. Berle’a i G. Meansa¹¹².

Rozwój przedsiębiorstw, postępująca komplikacja form prawnych zorganizowanej działalności podmiotów gospodarczych, zwłaszcza zaś korporacji, spowodowały podjęcie badań w zakresie *corporate governance*¹¹³. Wyczerpująco wyjaśnione pojęcie nadzoru korporacyjnego oraz jego modeli można znaleźć w obszernej pracy K.A.Lisa i H. Sterniczuka

¹⁰⁹Jego znaczenie wyjaśniają I.Karasek, A.Waławik, Polski kodeks corporate governance – mechanizmy wdrażania i egzekwowania, *Przegląd Prawa Handlowego*, 2002, 7 (118), s. 28.

¹¹⁰ zob. K. Zalega, *Systemy Corporate Governance a efektywność zarządzania spółką kapitałową*, SGH, Warszawa 2003.

¹¹¹ Cz. Mesjasz, *Corporate governance, Nadzór nad przedsiębiorstwem czy władanie korporacyjne*, *Przegląd Organizacji* 1998, nr 11. Przedstawia on następujące propozycje tłumaczenia corporate governance. Po pierwsze, zgodnie z polską terminologią prawną nadzór nad przedsiębiorstwem, byłoby to jednakże sprzeczne z angielskim sensem słowa governance. Druga propozycja to władanie przedsiębiorstwem, albo władztwo nad przedsiębiorstwem. Jako trzecią możliwość sugeruje przyswojenie terminu anglosaskiego *corporate governance*.

¹¹² zob. A. Berle, Means G., *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan Publishing Company, New York, 1932.

¹¹³ M. Jerzemowska, *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002., s. 11 i n.

oraz innych specjalistów pod tytułem Nadzór korporacyjny¹¹⁴ oraz Ład korporacyjny pod red. D. Dobiji i I. Kołodkiewicz¹¹⁵.

Corporate governance w ujęciu anglosaskim to wg. A. Shleifer'a i R. Vishny'ego¹¹⁶ ekonomiczne i prawne instytucje, które mogą być zmieniane przez polityczne procesy w celu zapewnienia inwestorom (dostawcom, akcjonariuszom lub kredytodawcom) uzyskania przychodu ze swoich inwestycji. Rada Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju¹¹⁷ (OECD) na swym posiedzeniu ministerialnym w kwietniu 1998 wezwała do stworzenia pakietu norm i wytycznych w zakresie nadzoru korporacyjnego. Nadzór korporacyjny¹¹⁸ definiuje jako sieć relacji między kadrą zarządzającą spółek, a ich organami zarządzającymi - nadzorczymi, wspólnikami/akcjonariuszami i innymi grupami interesu, zainteresowanymi działaniem spółki. Autorzy tej definicji twierdzą, że nadzór korporacyjny jest owocem podziału odpowiedzialności między wielu partnerów. Dobry nadzór korporacyjny powinien w sposób właściwy stymulować organy spółki i kadrę zarządzającą do osiągania celów, których realizacja leży w interesie spółki i jej wspólników/akcjonariuszy, a także powinien ułatwiać skuteczne śledzenie wyników, sprzyjając tym samym bardziej efektywnemu wykorzystaniu zasobów przez firmy. Wg. OECD ważna jest również etyka biznesu i świadomość istnienia interesów ekologicznych i społecznych, co ma wpływ na reputację i długookresowe wyniki spółek, podkreślając, że konkurencyjność i sukces są wynikiem pracy zespołowej, obejmującej wkład pracowników i innych dostawców zasobów.

5.2. Kodeksy dobrych praktyk korporacyjnych

Tworzenie kodeksów dobrej praktyki, powinno sprzyjać aktywizacji akcjonariuszy mniejszościowych i wzmacniać ochronę wszystkich inwestorów. Na świecie istnieje wiele różnych rozwiązań w tej dziedzinie¹¹⁹ (kodeksów dobrych praktyk, regulacji krajowych i międzynarodowych), a wspólnym elementem jest przyznanie wysokiego miejsca w hierarchii interesom akcjonariuszy. Od czasu pojawienia się Kodeksu Cadbury'ego¹²⁰ w roku 1992 w większości krajów OECD podjęto prace dla wypracowania podobnych narodowych regulacji.

¹¹⁴ zob. K.A. Lis, H. Sterniczuk, Nadzór korporacyjny, Oficyna ekonomiczna, Kraków, 2005.

¹¹⁵ zob. D. Dobija, I. Kołodkiewicz, Ład korporacyjny, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

¹¹⁶ www.post.economics.harvard.edu/faculty/shleifer/papers.html; , Shleifer A., Vishny R.W., *A Survey of Corporate Governance*, NBER Working Paper 5554, Kwiecień 1996.

¹¹⁷ Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD).

¹¹⁸ www.oecd.org/daf/corporate/principles/htm

¹¹⁹ zob. M. Jerzemska, Nadzór korporacyjny, PWE, Warszawa, 2002.

¹²⁰ Cadbury A., *The Report of the Committee on The financial aspects of Corporate Governance*, Grudzień 1992.

Obecnie w samej Europie funkcjonuje kilkadziesiąt kodeksów oraz kilka dokumentów ponadnarodowych (m.in. EASD, Euroshareholders)¹²¹. W Stanach Zjednoczonych istotną rolę w zakresie uregulowań nadzoru korporacyjnego odegrały przede wszystkim dwa dokumenty: opublikowany przez *Business Roundtable – Statement on Corporate Governance*,¹²² we wrześniu 1997 roku (poprawiony w maju 2002, *Principles of Corporate Governance*) oraz dokument *CalPERS*¹²³, *Corporate Governance Core Principles and Guidelines*, opublikowany 13 kwietnia 1998 roku¹²⁴. W Polsce prace nad zasadami ładu korporacyjnego były realizowane przez dwie odrębne inicjatywy: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (IbnGR) i Polskie Forum Corporate Governance (kodeks gdański) oraz inicjatywę Instytutu Rozwoju Biznesu – Centrum Prywatyzacji w Warszawie mającą patronat Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. i Komisji Papierów Wartościowych i Giełd, Komitet Dobrych Praktyk powołany w maju 2001r. który pod kierunkiem G. Domańskiego, stworzył Dobre praktyki w spółkach publicznych w 2002 (kodeks warszawski¹²⁵), które obecnie funkcjonują w innej wersji jako „Dobre praktyki spółek notowanych na GPW¹²⁶”.

Dobre praktyki w prywatnych przedsiębiorstwach wpływają na postrzeganie ich atrakcyjności przez banki, inne instytucje finansowe oraz fundusze inwestycyjne (*private equity*). Przedsiębiorstwa rodzinne potrzebują dobrego nadzoru korporacyjnego w celu ustanowienia mechanizmów regulowania sporów i zapobiegania konfliktom w rodzinie, szczególnie po śmierci założyciela firmy lub po jego odejściu na emeryturę. Organizacje non-profit potrzebują dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego w celu zapewnienia ich ofiarodawcom, że ich dotacje będą właściwie wykorzystane¹²⁷. Każda organizacja powinna wypracować swój model, który odpowiada jej charakterowi oraz otoczeniu, a nadrzędnym

¹²¹ zob. M. Jerzemowska op.cit., Polskie Forum Corporate Governance www.pfcg.org.pl oraz The European Corporate Governance Institute (ECGI), www.ecgi.org/codes/all_codes.php.

¹²² www.businessroundtable.org. Jakość praktyk korporacyjnych w Stanach Zjednoczonych są ściśle powiązane z nowymi wymogami otoczenia prawnego, np. *Sarbanes-Oxley Act* zmieniające m.in. przepisy dot. raportowania po skandalach księgowych.

¹²³ www.calpers.ca.gov, *The California Public Employees' Retirement System*, powstały w 1932 roku fundusz zarządzający planami emerytalnymi pracowników sektora publicznego w Kalifornii, uznawany za prekursora wzrostu aktywności akcjonariuszy.

¹²⁴ M. Jerzemowska, op.cit., s. 92.

¹²⁵ *Zasady Dobrych Praktyk – Dobre praktyki w spółkach publicznych w 2002 r.*, aktualizowane wielokrotnie do dnia dzisiejszego. Podobne w 2005 roku, odmienne w treści i charakterze z 2007 i 2010 roku, odzwierciedlone również w zmianie nazwy. Fragmentarycznie aktualizowane również w latach następnych.

¹²⁶ Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW (obowiązują od 1.01.2012) Załącznik do Uchwały Nr 20/1287/2011 Rady Giełdy z dnia 19 października 2011 r., ze zmianami zawartymi w Uchwale Rady Giełdy Nr 19/1307/2012 z dnia 21 listopada 2012 r. w sprawie uchwalenia zmian „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW”.

¹²⁷ Frederick D. Lipman, L.Keith Lipman *Corporate Governance Best Practices: Strategies for Public, Private, and Not-for-Profit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2006, s. IX.

celem powinien być skuteczny nadzór spółki we wszelkich obszarach jej działania, tak by przez niezależność sądów była postrzegana przez akcjonariuszy jako gwarant jej interesów. Coraz powszechniej wykorzystywanym narzędziem utrzymującym spójność przedsiębiorstwa oraz zapewniającym realizację celów interesariuszy przedsiębiorstwa są zasady ładu korporacyjnego. Często określane są mianem „najlepszych praktyk” wywodzącym się wprost z tłumaczenia angielskiego pojęcia *best practice*, które oznacza sposób działania (metodę, technikę, procesy) uważany za najbardziej skuteczny i sprawny w osiągnięciu określonych celów. Dobre praktyki korporacyjne to zazwyczaj zbiór zasad, które służą utrwalaniu i wzmocnieniu przestrzegania prawa i dobrych obyczajów, mogą być również instrumentem regulującym wewnętrzne zasady funkcjonowania spółki oraz jej relacje zewnętrzne (z rynkiem, audytorami, mediami, społecznościami lokalnymi)¹²⁸.

Dokumenty te często nazywane są „kodeksami”, nie mają jednak w większości przypadków charakteru kodeksów, rozumianych jako akty normatywne regulujące kompleksowo całość lub część stosunków społecznych składających się na dany obszar życia publicznego¹²⁹.

Reguły te są na ogół "międko" redagowane, aby umożliwić ich elastyczne zastosowanie w różnych sytuacjach i w spółkach o bardzo odmiennym charakterze. Niektóre szczegółowe regulacje mogą być jednak wykorzystywane przy formułowaniu statutów spółek oraz regulaminów działania ich organów. "Dobre praktyki" stanowią bowiem zbiór szczegółowych zasad zachowania się, skierowanych zarówno do organów spółek oraz członków tych organów, jak i do większościowych i mniejszościowych akcjonariuszy¹³⁰. Należy jednak pamiętać, że zasady „dobrych praktyk” w zakresie nadzoru korporacyjnego nie mogą abstrahować od otoczenia prawnego. Kodeksy ładu korporacyjnego z jednej strony stanowią zbiór regulacji, skierowanych do różnych podmiotów, które zakazują lub wskazują jako konieczne, określone zachowania, z drugiej strony zawierają podstawy określenia znaczenia zapisów statutów i innych dokumentów spółek. Pojawia się bowiem pytanie, czy stanowią one odpowiednio „dobre praktyki” nadzoru korporacyjnego.

Kształtowanie własnych praktyk o odmiennych charakterystykach, jest słuszne, ponieważ nie istnieje jeden, najlepszy, uniwersalny model nadzoru korporacyjnego w spółkach. Unifikacja powinna dotyczyć jedynie rozwiązań ogólnych, a naczelne kierownictwo w ramach tych wytycznych powinno kształtować własne rozwiązania

¹²⁸ zob. L. Van Den Berghe, Liesbeth De Ridder, *International Standardisation of Good Corporate Governance: Best Practices for the Board of Directors*, Kluwer Academic Publishers, 1999, Boston.

¹²⁹ T. Stawecki, P. Winczorek, *Wstęp do prawoznawstwa*, C.H.Beck, Warszawa 1999, s. 122.

¹³⁰ *Zasady Dobrych Praktyk – Dobre praktyki w spółkach publicznych w 2002*, op.cit..

w porozumieniu ze swoimi interesariuszami. Przestrzeganie zasad dobrego nadzoru korporacyjnego zawartych w kodeksach staje się jedną z zasadniczych przesłanek osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej i przyciągania kapitału, szczególnie w obliczu międzynarodowej konkurencji.

Spółki stosujące dobre praktyki realizują wytyczne dot. zrównoważonych celów interesariuszy i ich uzasadnionych potrzeb uwzględniając w procesach decyzyjnych odpowiedzialność, transparentność i etykę.

Przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego związane jest z wprowadzeniem przywołanego wcześniej mechanizmu oświadczeń spółek w zakresie ich przestrzegania w danym roku lub odstępstwa od tych zasad. Efektywne instrumenty kontroli przestrzegania zgodności działań spółki ze złożoną deklaracją zapewniają regulacje prawne publicznego obrotu papierami wartościowymi dotyczące obowiązków informacyjnych spółek¹³¹. Informacje dotyczące przestrzegania zasad dobrych praktyk przez spółki publiczne mogą mieć znaczący wpływ na cenę akcji, tym samym mogą stać się skutecznym narzędziem ich kontroli. Interesujące jest, że zasady te przekraczają obowiązki wynikające z przepisów prawa, wykraczają ponad to, co obowiązkowe (obwarowane szeregiem sankcji o charakterze prawnym), na rzecz niezbędnych decyzji, które tworzą klimat akceptacji poczynań kierownictwa spółki w jej otoczeniu społecznym. Na poziomie operacyjnym zasady ładu korporacyjnego powinny odwoływać się do:

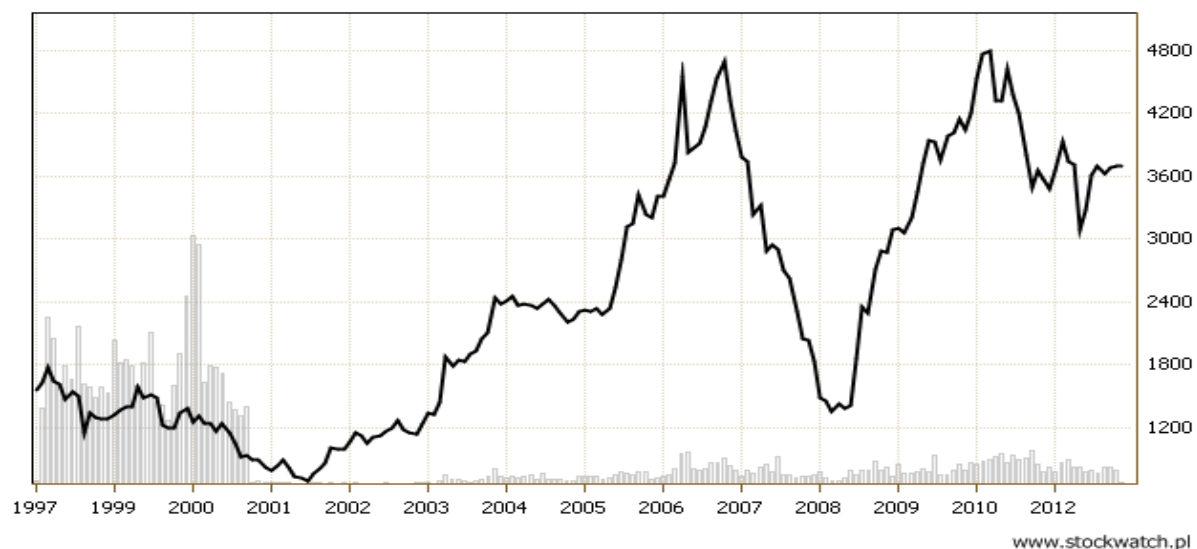
- misji spółki rozumianej jako wspólne wartości interesariuszy wewnętrznych (właściciele, naczelné kierownictwo, pracownicy) i deklarowanych celów dla wszystkich interesariuszy,
- udziału niezależnych członków rad nadzorczych, wskazania kryteriów ich niezależności oraz trybu nominowania,
- funkcjonowanie komitetów rad nadzorczych,
- określenia polityki wynagradzania naczelnego kierownictwa,
- organizacji walnych zgromadzeń i komunikacji z akcjonariuszami,
- kontroli wrażliwych transakcji (szczególnie z akcjonariuszami czy członkami władz spółki)
- niezależności audytu

¹³¹ Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 roku w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim (Dz.U. nr 33 poz. 259) oraz z § 29 ust. 5 Regulaminu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

- transparentnej komunikacji z rynkiem (zawartość stron www, istnienie relacji inwestorskich, łatwy dostęp).

5.3. Spółki indeksu WIG Spożywczy jako przedmiot badań

Mechanizmy rynkowe wkraczają do sektora przemysłu spożywczego, coraz więcej spółek polskich jak i zagranicznych (szczególnie ukraińskich), stara się o status spółki publicznej. Przedmiotem badań w zakresie stosowania zasad ładu korporacyjnego są spółki indeksu WIG-Spożywczy. Indeks giełdowy jest miarą statystyczną pokazującą w jaki sposób zmieniają się ceny grupy wyselekcjonowanych spółek w określonym czasie oraz w istotny sposób wpływającą na zachowanie się inwestorów giełdowych. Indeks WIG-spożywczy jest indeksem sektorowym, w którego skład wchodzi spółki uczestniczące w indeksie WIG i jednocześnie zakwalifikowane do sektora „przemysł spożywczy”. W portfelu subindeksu znajdują się takie same pakiety jak w portfelu indeksu WIG. Datą bazową indeksu jest 31 grudnia 1998 r., a wartość indeksu w tym dniu wynosiła 1279,56 pkt. Metodologia subindeksu jest tożsama z indeksem WIG, tzn. że jest on indeksem dochodowym i przy jego obliczaniu uwzględnia się zarówno ceny zawartych w nim akcji, jak i dochody z dywidend i praw poboru¹³². Indeksy giełdowe w syntetyczny sposób informują o sytuacji na rynku lub jego części, pomagając oceniać efektywność inwestowania.



Wykres 5.1. WIG-spożywczy – indeksy giełdowe
Źródło: www.stockwatch.pl

¹³² http://www.gpw.pl/indeksy_gieldowe?isin=PL9999999888&ph_tresc_glowna_start=show

W tabeli 5.1. zamieszczono nazwę spółki, skrót którym posługuje się na rynku publicznym, indeks, rynek oraz miejsce rejestracji i segment rynku, a następnie krótką charakterystykę badanych spółek.

Tabela 5.1.

Spółki indeksu WIG – Spożywczy

nr	nazwa	skrót	indeks	rynek	rejestracja	segment
1	AGROTON	AGT	GPW	podstawowy	Cypr	50Plus
2	AGROWILL	AWG	GPW	równoległy	Litwa	5Plus
3	AMBRA	AMB	GPW	podstawowy	Polska	5Plus
4	ASTARTA	AST	GPW	podstawowy	Holandia	250Plus
5	COLIAN	COL	GPW	podstawowy	Polska	50Plus
6	DUDA	DUD	GPW	podstawowy	Polska	5Plus
7	GRAAL	GRL	GPW	podstawowy	Polska	5Plus
8	IFCAPITAL	IFC	GPW	równoległy	Polska	5Plus
9	IMCOMPANY	IMC	GPW	podstawowy	Luksemburg	50Plus
10	INDYKPOL	IND	GPW	podstawowy	Polska	5Plus
11	KANIA	KAN	GPW	podstawowy	Polska	5Plus
12	KERNEL	KER	GPW	podstawowy	Luksemburg	250Plus
13	KOFOLA	KFL	GPW	podstawowy	Polska	50Plus
14	KRUSZWICA	KSW	GPW	podstawowy	Polska	50Plus
15	KSGAGRO	KSG	GPW	podstawowy	Luksemburg	50Plus
16	MAKARONPL	MAK	GPW	podstawowy	Polska	5Plus
17	MIESZKO	MSO	GPW	podstawowy	Polska	5Plus
18	MILKILAND	MLK	GPW	podstawowy	Holandia	50Plus
19	OTMUCHOW	OTM	GPW	podstawowy	Polska	5Plus
20	OVOSTAR	OVO	GPW	podstawowy	Holandia	50Plus
21	PAMAPOL	PMP	GPW	podstawowy	Polska	5Plus
22	PBSFINANSE	PBF	GPW	równoległy	Polska	5Plus
23	PEPEES	PPS	GPW	podstawowy	Polska	5Plus
24	SOBIESKI	BVD	GPW	podstawowy	Polska	50Plus
25	WAWEL	WWL	GPW	podstawowy	Polska	50Plus

Zródło: oprac. własne na podstawie danych www.GPW.com.pl

Charakterystyka działalności spółek WIG- Spożywczy¹³³

- Agroton Public Limited

Grupa jest piątym co do wielkości producentem rolnym na Ukrainie biorąc pod uwagę grunty znajdujące się pod jej kontrolą. Podstawowym przedmiotem działalności Grupy jest uprawa pszenicy i nasion słonecznika, a także przetwarzanie, przechowywanie i sprzedaż takich zbiorów. Grupa zajmuje się również hodowlą zwierząt gospodarskich oraz przetwórstwem produktów rolnych.

- AB Agrowill Group

Grupa prowadzi działalność na terytorium Litwy, gdzie jest największym przedsiębiorstwem zajmującym się produkcją rolną i zarządzaniem gruntami uprawnymi Agrowill Group AB zarządza 16 przedsiębiorstwami rolniczymi zajmującymi się hodowlą bydła i uprawą roślin oraz 22 spółkami zależnymi, które zarządzają gruntami uprawnymi. Grupa kontroluje ok. 13 500 ha gruntów ornych, dzierżawionych rolnikom i innym przedsiębiorstwom.

- Ambra SA

Działalność grupy koncentruje się na produkcji, imporcie i dystrybucji win musujących i klasycznych, wermutów, napojów musujących dla dzieci oraz innych wyrobów. W Polsce spółka zajmuje się także sprzedażą detaliczną - tworząc sieć specjalistycznych sklepów pod marką Wine Club. Główne marki grupy w Polsce to: Dorato, Cin&Cin i Piccolo. Tworzące ją spółki prowadzą działalność na rynkach Polski, Czech, Słowacji i Rumunii. Oferta Ambry opiera się przede wszystkim na winach własnych marek, które są produkowane przez Grupę lub na jej zamówienie w różnych krajach świata, ponadto na znanych markach win importowanych.

- Astarta Holding NV

Spółka jest jednym z liderów ukraińskiego sektora cukrowniczego. Działalność spółki koncentruje się na produkcji i sprzedaży cukru produkowanego z buraka cukrowego oraz na produkcji i sprzedaży zbóż, która wynika z konieczności stosowania płodozmianu w uprawie buraka cukrowego.

- Colian SA

Silna grupa kapitałowa producentów słodczy będąca właścicielem następujących marek: Jutrzenka, Goplana, Kaliszanka oraz firmy Ziolopec - producenta, eksportera i importera przypraw, herbat oraz bakalii.

- Polski Koncern Mięśny Duda SA

¹³³ opracowane na podstawie informacji na stronach domowych spółek indeksu WIG-Spożywczy

PKM Duda zajmują się skupem i ubojem mięsa wieprzowego i wołowego. Założycielami i głównymi właścicielami spółki jest rodzina Duda, aktywnie uczestnicząc w zarządzaniu spółką. Odbiorcami produktów spółki są zakłady przemysłu mięsnego, sieci handlowe które prowadzą własny rozbiór mięsa. Zajmuje się także zamrażaniem towarów w nowoczesnej komorze i składowaniu towarów w chłodniach.

- Graal SA

GRAAL jest jednym z liderów przetwórstwa ryb i największym krajowym producentem konserw rybnych. Oferuje konserwy rybne, dania obiadowe ryby mrożone, owoce morza, konserwy mięsne, kawior, marynaty oraz sałatki rybne i warzywne z dodatkiem mięsa.

Spółka zajmuje się także dystrybucją artykułów spożywczych.

- Investment Friends Capital SA

Investment Friends Capital S.A. jest spółką akcyjną działającą na zasadzie venture capital, zajmującą się inwestycjami na rynku kapitałowym.

- Industrial Milk Company SA

Spółka jest jednym z największych producentów mleka na Ukrainie. Działalność IMC skupia się na uprawie zbóż, roślin oleistych oraz ziemniaków. IMC jest spółką z sektora rolniczego w środkowo-północnej Ukrainie.

- Indykpol SA

Spółka jest największym w Polsce producentem mięsa i przetworów indyczych. Firma oferuje swoje produkty na terenie całego kraju. Firma jest także największym eksporterem mięsa i przetworów indyczych.

- Zakłady Mięsne Henryk Kania SA

Zakłady Mięsne Henryk Kania SA to jeden z największych producentów wyrobów wędliniarskich i mięsa konfekcjonowanego w Polsce. Przedsiębiorstwo dostarcza swoje produkty do największych sieci handlowych w kraju. Podstawę oferty firmy stanowią najwyższej jakości kiełbasy, kabanosy, szynki, wędzonki i wędliny plasterkowane oraz produkty dedykowane dzieciom sygnowane marką Disney.

- Kernel Holding SA

Kernel Holding jest spółką holdingową zarejestrowaną w Luksemburgu, której główny majątek stanowią udziały w spółkach produkcyjnych. Kernel prowadzi zintegrowaną działalność w sektorze butelkowanych olejów jadalnych i agrobiznesu, która swoim zakresem obejmuje wszystkie etapy produkcji od uprawy produktów rolnych do dostarczenia produktu finalnego do konsumenta.

- Kofola SA

Spółka koncentruje swoją działalność w obszarze produkcji, handlu i dystrybucji bezalkoholowych napojów gazowanych oraz niegazowanych, a także wody mineralnej. Obejmuje swoim zasięgiem obszar całego kraju a także poprzez spółki zależne teren Federacji Rosyjskiej.

- Zakłady Tłuszczowe KRUSZWICA SA

ZT Kruszwica SA - działa na rynku tłuszczów roślinnych, zajmując się skupem i przetwórstwem nasion roślin oleistych. Produkuje roślinne tłuszcze jadalne, margaryny, oleje roślinne (Olej Kujawski) i rafinowane. ZT Kruszwica prowadzi cztery zakłady produkcyjne: w Kruszwicy, Gdańsku i Brzegu oraz w Warszawie. Należy do Grupy Bunge - światowego lidera w przetwórstwie nasion oleistych.

- KSG Agro SA

KSG Agro jest holdingiem rolniczym kontrolującym areał o powierzchni około 92.000 hektarów na Ukrainie. Do głównych zadań Grupy zaliczyć należy produkcję zbóż takich jak kukurydza, pszenica, jęczmień, rzepak oraz soja, jak również produkcję warzyw oraz dostarczanie produktów spożywczych do sieci handlowych.

- Makarony Polskie SA

Makarony Polskie S.A. oferują szeroką gamę makaronów jajecznych i bezjajecznych produkowanych w wielu różnorodnych formach. Proces wytwarzania prowadzony jest w oparciu o nowoczesne linie produkcyjne. Firma posiada zakłady produkcyjne w Rzeszowie, Częstochowie i Płocku. Makarony są skierowane do różnych grup konsumentów. Działalność spółki obejmuje także usługową produkcję makaronu na zlecenie sieci handlowych oraz hipermarketów.

- Zakłady Przemysłu Cukierniczego MIESZKO SA

Mieszko to znany w Polsce producent wyrobów cukierniczych. Podstawowym rynkiem zbytu produktów spółki jest rynek krajowy. Firma ma w ofercie głównie cukierki, wyroby czekoladowe, wafelki oraz chałwy. Spółka posiada dwa zakłady produkcyjne w Raciborzu i w Warszawie.

- Milkiland NV

Milkiland to czołowy producent wyrobów mlecznych takich jak sery, jogurty czy masło działający na jednym z największych i najdynamiczniej rozwijających się rynków, Wspólnocie Niepodległych Państwa (WNP), głównie na terenie Ukrainy i Rosji.

- Zakłady Przemysłu Cukierniczego Otmuchów SA

Spółka jest producentem wyrobów z następujących grup asortymentowych: słodczyce, wyroby śniadaniowe, słone przekąski. Prowadzi również sprzedaż. Jest przedsiębiorstwem spożywczym dostarczającym kompleksowe rozwiązania produktowe dla globalnych koncernów oraz dla właścicieli i dystrybutorów prywatnych marek.

- Ovostar Union N.V.

Grupa jest jednym z liderów na rynku jaj spożywczych i produktów jajecznych na Ukrainie, specjalizującym się w produkcji markowych produktów o wysokiej jakości. Udział Grupy w rynku jaj spożywczych wyniósł ok. 5% całkowitej ilości wytworzonych jaj, a w rynku produktów jajecznych prawie 40% całkowitej ilości produktów jajecznych.

- Pamapol SA

Pamapol SA prowadzi działalność w zakresie przetwórstwa mięsno-warzywnego. Produkuje dania gotowe do spożycia oraz konserwy, paszety i zupy gotowe.

- PBS Finanse SA

Grupa Kapitałowa PBS - Finanse jest grupą spółek działających w branży usług finansowych, specjalizującą się w następujących obszarach: pożyczki dla osób fizycznych, leasing finansowy oraz obsługa i doradztwo.

- Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego PEPEES SA

Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego PEPEES SA jest jednym z największych zakładów przetwórstwa rolno-spożywczego w północno-wschodniej Polsce. Spółka zajmuje się przetwórstwem ziemniaków. Odbiorcami produktów są zarówno odbiorcy krajowi i zagraniczni z przemysłu spożywczego, mięsnego, chemicznego, farmaceutycznego. Firma posiada ok. 30% udziału w rynku krajowej produkcji wyrobów ziemniaczanych. Głównymi odbiorcami zagranicznymi są Rosja, Ukraina, Białoruś, Litwa i Łotwa, w mniejszym stopniu kraje Azji, Ameryki i Unii Europejskiej.

- Belvedere SA

Belvedere SA to francuska spółka, tworząca holding producentów alkoholi, do którego należy również znana polska firma Sobieski Sp. z o.o.. Spółka ma w Polsce około 27 proc. udziału w rynku alkoholowych napoi wysokoprocentowych. Poza wódkami czystymi grupa oferuje wysokoprocentowe napoje alkoholowe, jak na przykład: wódki smakowe, whisky, brandy, giny, likiery i spirytusy oraz wina.

- WAWEL SA

Wawel SA to jedna z najstarszych fabryk cukierniczych w Polsce, szczyci się tradycjami sięgającymi końca XIX wieku.. Jej udział w rynku cukierniczym wynosi około 5%. Oferuje

kilkadziesiąt rodzajów produktów, w tym czekolady, bombonierki, wafle, batony karmelki, kakao. Wyroby spółki sprzedawane są głównie na rynku krajowym (ok. 95% sprzedaży).

5.4. Implementacja zasad ładu korporacyjnego w spółkach WIG Spożywczy

Na następnych stronach w formie tabeli przedstawione są wyniki badań dot. przestrzegania zasad ładu korporacyjnego w aktualnej na koniec 2011 roku wersji. Oświadczenia spółek można znaleźć na stronach domowych spółek sub-indeksu WIG – Spożywczy, na stronach Giełdy Papierów Wartościowych, w systemie raportowania ESPI, a stosunkowo często spółki ich nie publikują, lub przedstawiają je w nieaktualnych wersjach. Informacje na ten temat można znaleźć w sprawozdaniach walnego zgromadzenia spółek, rad nadzorczych spółek, sprawozdaniach zarządu, raportach rocznych spółek (*annual reports*). Numer zasady ładu korporacyjnego zawarty w pierwszej kolumnie tabeli odnosi się do Załącznika do Uchwały Nr 19/1307/2012 Rady Giełdy z dnia 21 listopada 2012 r. Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW zamieszczonego na końcu pracy jako załącznik 1.

Tabela 5.2.

Nr zasady	Skrócona nazwa spółki WIG Spożywczy																								
ładu korp.	AGT	AWG	AMB	AST	COL	DUD	GRL	IFC	IMC	IND	KAN	KER	KFL	KSW	KSG	MAK	MSO	MLK	OTM	OVO	PMP	PBF	PPS	BVD	WWL
I	Rekomendacje dotyczące dobrych praktyk spółek giełdowych																								
1	+		+	+	-	+/-	-	?		+/-	+/-	?	+	+	?	-	?	?	+	?	-	-	?		+
2	uchylony																								
3	+		+	+	+	+	+	?		?	+	?	+	+	?	+	?	?	+	?	+	+	?		+
4			+	+	+	+	+	?		?	+	?	+	+	?	+	?	?	+	?	+	+	?		+
5	+		+	+	+/-	-	+	?		?	+	?	+	+	?	+	?	?	+	?	-	-	?		+
6	+		+	+	+	+	+	?		?	+	?	+	+	?	+	?	?	+	?	+	+	?		+
7	+		+	+	+	+	+	?		?	+	?	+	+	?	+	?	?	+	?	+	+	?		+
8	+		+	+	+	+	+	?		?	+	?	+	+	?	+	?	?	+	?	+	+	?		+
9	+		+	+	-	-	+	?		?	+	?	+	+	?	+	?	?	-	?	+	+	?		+
10	+		+	+	+	+	+	?		?	+	?	+	+	?	+	?	?	+	?	+	+	?		+
11	+		+	+	+	+	+	?		?	+	?	+	+	?	+	?	?	+	?	+	+	?		+
12			+	+	+	+	+	?		?	+	?	+	+	?	+	?	?	+	?	-	-	?		+
II	Dobre praktyki realizowane przez zarządy spółek giełdowych																								
1	+		+	+	+/-	+/-	+/-	?		+/-	+	?	+	+/-	?	+	?	?	+	?	+	+	?		+
2	+		+	+	-	+	-	-		+/-	-	?	+	+	?	+	?	?	-	?	+	+	?		+
3			+	+	+/-	+	-	?		?	+	?	+	-	?	+	?	?	+	?	+	+	?		+
4			+	+	+	+	+	?		?	+	?	+	+	?	+	?	?	+	?	+	+	?		+
5	uchylony																								
6	+		+	+	+	+	+	?		?	+	?	+	+	?	+	?	?	+	?	+	+	?		+
7	+		+	+	+	+	+	?		?	+	?	+	+	?	+/-	?	?	+	?	+	+	?		+
8			+	+	+	+	+	?		?	+	?	+	+	?	+	?	?	+	?	+	+	?		+

+ spółka stosuje się do zasady ładu korporacyjnego przedstawionej w corp.gov.pl
 +/- spółka stosuje zasadę z zastrzeżeniami
 - spółka nie stosuje zasady i deklaruje to
 ? nie wiadomo czy stosuje zasadę, choć ogólnie deklaruje stosowanie
 brak jakiegokolwiek informacji, dot. zasad ładu korporacyjnego

Nr zasady ładu korp.	Skrócona nazwa spółki WIG Spożywczy																									
	AGT	AWG	AMB	AST	COL	DUD	GRL	IFC	IMC	IND	KAN	KER	KFL	KSW	KSG	MAK	MSO	MLK	OTM	OVO	PMP	PBF	PPS	BVD	WWL	
III	Dobre praktyki stosowane przez członków rad nadzorczych																									
1			.+	.+	./-	./-	./-	?		?	.+	?	.+	.+	..?	.+	..?	..?	.+	..?	..?	.+	..?			.+
2			.+	.+	.+	.+	.+	?		?	.+	?	.+	.+	..?	.+	..?	..?	.+	..?	..?	.+	..?			.+
3	.+		.+	.+	.+	.+	.+	?		?	.+	?	.+	.+	..?	.+	..?	..?	.+	..?	..?	.+	..?			.+
4			.+	.+	.+	.+	.+	?		?	.+	?	.+	.+	..?	.+	..?	..?	.+	..?	..?	.+	..?			.+
5	.+		.+	.+	.+	.+	.+	?		?	.+	?	.+	.+	..?	.+	..?	..?	.+	..?	..?	.+	..?			.+
6	.+		.+	.-	.+	.-	.-	?		?	.+	?	.-	.+	..?	.+	..?	..?	.+	..?	..?	.-	..?			.+
7	uchylony																									
8	.+		.+	.+	.+	.+	.+	?		?	.+	?	.+	.+	..?	.+	.-	..?	.+	..?	..?	.-	..?			.+
9			.+	.+	./-	.-	.-	?		?	.+	?	.+	.-	..?	.+	..?	..?	.+	..?	..?	.+	..?			.+
IV	Dobre praktyki stosowane przez akcjonariuszy																									
1	.+		.+	.+	.-	?	?	?		?	.+	?	.+	.+	..?	.+	..?	..?	.+	..?	..?	.+	..?			.+
2	.+		.+	.+	.+	?	?	?		?	.+	?	.+	.+	..?	.+	..?	..?	.+	..?	..?	.+	..?			.+
3	uchylony																									
4	.+		.+	.+	.+	?	?	?		?	.+	?	.+	.+	..?	.+	..?	..?	.+	..?	..?	.+	..?			.+
5	.+		.+	.+	.+	?	?	?		?	.+	?	.+	.+	..?	.+	..?	..?	.+	..?	..?	.+	..?			.+
6	.+		.+	.+	.+	?	?	?		?	.+	?	.-	.+	..?	.+	..?	..?	.+	..?	..?	.+	..?			.+
7	.+		.+	.+	.+	?	?	?		?	.+	?	.+	.+	..?	.+	..?	..?	.+	..?	..?	.+	..?			.+
8	uchylony																									
9	.+		.+	.+	.+	?	?	?		?	.+	?	.+	.+	..?	.+	..?	..?	.+	..?	..?	.+	..?			.+
10	.-		.-	.-	.+	?	?	?		.-	.+	?	.+	.+	..?	.-	..?	..?	.+	..?	.-	.+	..?			.+

Źródło: opracowanie własne

+ spółka stosuje się do zasady ładu korporacyjnego przedstawionej w corp.gov.pl

+/- spółka stosuje zasadę z zastrzeżeniami

- spółka nie stosuje zasady i deklaruje to

? nie wiadomo czy stosuje zasadę, choć ogólnie deklaruje stosowanie zasad

brak jakichkolwiek informacji, dot. zasad ładu korporacyjnego

Źródło: oprac. własne

Tabela 5.3.

Wyniki przeprowadzonych badań

Agroton Public Limited	Spółka działa zgodnie z prawem cypryjskim. Oświadczenie w zakresie przestrzegania Zasad ładu korporacyjnego przedstawione w tabeli zgodnej z propozycją GPW na stronie spółki.
AB Agrowill Group	Brak jakichkolwiek informacji w zakresie przestrzegania Zasad ładu korporacyjnego.
Ambra SA	W raporcie rocznym spółki można znaleźć ogólne stwierdzenie dot. woli przestrzegania zasad ładu korporacyjnego, ale bez żadnych szczegółów.
Astarta Holding NV	Nieaktualne oświadczenie o zgodności z zasadami ładu korporacyjnego z 2007 roku. Spółka posiada Radę dyrektorów i niektóre z postanowień nie mają wg. spółki zastosowania. Działa zgodnie z prawem holenderskim. Na stronie spółki dużo odwołań do zasad nadzoru korporacyjnego w różnych krajach.
Colian SA	Informacje dot. zakresu przestrzegania Zasad ładu korporacyjnego w Raporcie rocznym. Omówiona część IV Zasad ładu korporacyjnego, bez odwoływania się do poszczególnych punktów.
Polski Koncern Mięсны Duda SA	Informacje dot. zakresu przestrzegania Zasad ładu korporacyjnego w Raporcie rocznym, w sprawozdaniu zarządu z działalności. Poszczególne zasady są omówione ogólnie, bez charakterystyki poszczególnych zasad.
Graal SA	Nieaktualne oświadczenie o zgodności z zasadami ładu korporacyjnego z 2009 roku. Do części IV nie odniesiono się szczegółowo.
Investment Friends Capital SA	Deklaracja w raporcie za 2011 rok odniesiona do zasad z 2007r. Brak aktualnych danych, zasady nie są omówione.
Industrial Milk Company SA	Brak aktualnych danych. Szczątkowe informacje korporacyjne. Na stronie zamieszczone Zasady ładu korporacyjnego wg GPW, ale bez jakiegokolwiek komentarza, i wskazania zakresu ich przestrzegania.
Indykpol SA	Deklaracja przestrzegania niektórych zasad wymienionych w tabeli zamieszczonej powyżej. W domyśle są stosowane, ale brak deklaracji w tym zakresie.
Zakłady Mięсны Henryk Kania SA	Oświadczenie zamieszczone w sprawozdaniu zarządu za 2011 rok, w części IV raportu zamieszczono Oświadczenie w zakresie przestrzegania zasad ładu korporacyjnego.
Kernel Holding SA	Brak Oświadczenia w zakresie przestrzegania zasad ładu korporacyjnego, ale w dokumentacji Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy można znaleźć informacje dot. niezależnych dyrektorów w spółce, przeprowadzania transakcji z udziałem akcji własnych. Rada dyrektorów może powołać komitet audytu, ma również prawo ustanowić komitet ds. nominacji i wynagrodzeń. Deklaruje przestrzeganie zasad ładu Luxembourg Stock Exchange z 2009 roku. W spółce jest 2 dyrektorów niezależnych na 6 członków Rady.

Kofola SA	Oświadczenie w zakresie przestrzegania zasad ładu korporacyjnego w sprawozdaniu Rady nadzorczej za 2010 rok.
Zakłady Tłuszczowe KRUSZWICA SA	Spółka należy do Grupy Bunge Ltd. notowanej na nowojorskiej giełdzie papierów wartościowych i w związku z tym deklaruje stosowanie systemów kontroli zgodnych z <i>Sarbanes-Oxley Act</i> .
KSG Agro SA	Spółka oświadcza na swojej stronie internetowej, że przestrzegać będzie większość zasad GPW, ale w zakresie dozwolonym w prawie luksemburskim i z uwzględnieniem jednoszczeblowego modelu naczelnego kierownictwa (Rada dyrektorów).
Makarony Polskie SA	Aktualne informacje dostępne w sprawozdaniu z działalności grupy w 2011 roku. Na stronie spółki nieaktualne z 2009 roku.
Zakłady Przemysłu Cukierniczego MIESZKO SA	Posiada interesujący portal korporacyjny, brak jednak Oświadczenia w zakresie przestrzegania zasad ładu korporacyjnego. Szczątkowe informacje w Raporcie rocznym, odwołujące się jednak do pkt. które są aktualnie uchylone. Spółka zarejestrowana w Polsce, z dominującym właścicielem z Litwy, zarejestrowanym na Cyprze.
Milkiland NV	Na stronie domowej spółki zamieszczono Zasady ładu korporacyjnego GPW, jednak bez deklaracji czy są stosowane. W raporcie rocznym można znaleźć szczegółowy raport dotyczący dyrektorów niewykonawczych (non-executive), polityki wynagrodzeń oraz raportowania w tym zakresie.
Zakłady Przemysłu Cukierniczego Otmuchów SA	Oświadczenie w zakresie przestrzegania Zasad ładu korporacyjnego zamieszczono w Sprawozdaniu zarządu z działalności spółki.
Ovostar Union N.V.	Informacje dot. Oświadczenia w zakresie przestrzegania Zasad ładu korporacyjnego zamieszczono w Raporcie rocznym. W czytelny sposób przedstawiono informacje dot. nadzoru korporacyjnego w zakresie charakterystyki Rady dyrektorów, Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy oraz działalności zarządu i komitetów. Scharakteryzowano dyrektorów niewykonawczych. Prezes Zarządu (CEO) jest równocześnie przewodniczącym Rady dyrektorów.
Pamapol SA	Oświadczenie w zakresie przestrzegania Zasad ładu korporacyjnego w systemie ESPI w Raporcie rocznym spółki.
PBS Finanse SA	Czytelna i jasno skonstruowana strona domowa. Oświadczenie w zakresie przestrzegania Zasad ładu korporacyjnego jednak jest nieaktualne. Aktualne w raporcie rocznym, jednak nie różnią się między sobą.
Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego PEPEES SA	Brak jednoznacznego stwierdzenia. Ogólne omówienie można znaleźć w Raporcie rocznym. Składa się z czterech części, które nie są powiązane bezpośrednio z zasadami GPW.
Belvedere SA	Brak jakichkolwiek informacji. Strona pokazuje Sobieski

	sp. z o.o. Belvedere jest w bardzo trudnej sytuacji finansowej, w procesie restrukturyzacji. Również inne informacje są w minimalnym zakresie. Aktualne dane, ale w bardzo ograniczonym zakresie można znaleźć na stronie francuskiej spółki matki.
WAWEL SA	Pełny zakres informacji. Najlepiej skonstruowana strona, zawierająca wszelkie możliwe, potrzebne informacje. Może stanowić <i>benchmark</i> dla innych spółek.

Zródło: opracowanie własne

Załącznik 1.

Załącznik do Uchwały Nr 19/1307/2012 Rady Giełdy z dnia 21 listopada 2012 r.

Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW

Preambuła

Polski rynek giełdowy rozwija się dynamicznie, systematycznie budując swoją ponadlokalną pozycję wśród innych europejskich rynków kapitałowych, a zwłaszcza rynków regionu środkowej i wschodniej Europy.

Warunkiem tego rozwoju jest umacnianie i pogłębianie konkurencyjności polskiego rynku giełdowego, co jest tym ważniejsze, im silniejsza jest konkurencja pomiędzy rynkami kapitałowymi w zakresie przyciągania inwestycji i kapitału. Warunkami rozwoju i budowania pozycji ponadlokalnej jest również innowacyjność w sposobie rozwiązywania problemów rynku kapitałowego, dzięki czemu staje się on atrakcyjny dla inwestorów i emitentów i wyróżnia się pod tym względem pośród wielu innych miejsc koncentracji obrotu kapitałowego.

Dobre praktyki, jako zbiór zasad ładu korporacyjnego oraz zasad określających normy kształtowania relacji przedsiębiorstw giełdowych z ich otoczeniem rynkowym, mogą być ważnym instrumentem wzmacniającym konkurencyjność rynku. Mogą być też nośnikiem innowacyjnego podejścia do problemów rynku giełdowego, a przez to budować jego atrakcyjność w wymiarze międzynarodowym.

Istotność zbioru zasad ładu korporacyjnego wynika zatem z procesów zachodzących na rynkach kapitałowych. Ważność zbioru zasad ładu korporacyjnego zależy od tego, czy trafnie rozpoznają one oczekiwania uczestników rynku giełdowego oraz od tego, czy są one efektywne, a więc czy przybierają postać dobrej praktyki modelującej zachowania korporacyjne przedsiębiorstw notowanych na giełdzie.

Działając w intencji wzmacniania zasad ładu korporacyjnego jako instrumentu podnoszącego konkurencyjność rynku, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. koordynuje proces ustalania treści zasad ładu korporacyjnego, jako efektu szerokiego konsensusu, angażującego głównie przekonania i oczekiwania inwestorów związanych z GPW oraz emitentów notowanych na Giełdzie.

Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie dążąc do stworzenia warunków dla powszechnego i pełnego stosowania Dobrych Praktyk, będzie zwracać uwagę na to, aby Dobre Praktyki dotyczyły spraw należących do sfery żywotnych interesów uczestników 2 rynku kapitałowego, tak aby stosowanie Dobrych Praktyk było zjawiskiem naturalnym, a nie wymuszonym lub fikcyjnym.

Giełda Papierów Wartościowych zapewnia funkcjonowanie mechanizmu, który w ramach zasady „*comply or explain*” pozwala na uzyskiwanie przez rynek pełnej i jednoznacznej informacji na temat stosowania zasad ładu korporacyjnego przez spółki giełdowe.

Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie przyjmuje też na siebie zobowiązanie promowania zasad ładu korporacyjnego przez rozwiązania, które oparte są na premiowaniu spółek spełniających oczekiwania stosowania Dobrych Praktyk w pełnym zakresie.

„Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW” nawiązują i wyrażają tradycję polskiego ruchu *corporate governance*, którego pierwszym sformalizowanym dziełem był zbiór zasad „Dobre Praktyki w Spółkach Publicznych w 2002”, opracowany przez szereg osób i instytucji związanych z rynkiem finansowym, ze znaczącą rolą opiniotwórczą i realizacyjną Komitetu Dobrych Praktyk oraz w toku dyskusji z Instytutem Badań nad Gospodarką Rynkową. Doprowadziło to do przekazania zbioru zasad ładu korporacyjnego do dalszego wdrażania przez GPW, co umożliwiło dynamiczną propagację praktycznego stosowania zasad.

Celem „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW” jest 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 kapitału.

Dobre Praktyki w zakresie objętym częściami II, III i IV niniejszego zbioru stanowią reguły, dla których stosuje się, w ramach zasady „comply or explain”, mechanizm przekazywania przez spółkę rynkowi jednoznacznej informacji o naruszeniu dobrej praktyki, a zarazem premiowania spółek giełdowych, spełniających oczekiwania stosowania Dobrych Praktyk w pełnym zakresie. Zasady określone w części pierwszej niniejszego zbioru są zaleceniami, które nie podlegają w pełni takiemu mechanizmowi, ale wyrażają tendencje w zakresie właściwego sposobu układania relacji wewnętrznych i relacji spółek giełdowych z ich otoczeniem i z tego względu podobnie jak zasady objęte częściami II, III i IV są przedmiotem corocznych sprawozdań dotyczących postępowania w zakresie przestrzegania zasad ładu korporacyjnego, sporządzanych przez spółki giełdowe. 3

I. Rekomendacje dotyczące dobrych praktyk spółek giełdowych

1. Spółka powinna prowadzić przejrzystą i efektywną politykę informacyjną, zarówno z wykorzystaniem tradycyjnych metod, jak i z użyciem nowoczesnych technologii oraz najnowszych narzędzi komunikacji zapewniających szybkość, bezpieczeństwo oraz efektywny dostęp do informacji.

Korzystając w jak najszerszym stopniu z tych metod, Spółka powinna w szczególności:

- prowadzić swoją stronę internetową, o zakresie i sposobie prezentacji wzorowanym na modelowym serwisie relacji inwestorskich, dostępnym pod adresem: <http://naszmodel.gpw.pl/>;

- zapewnić odpowiednią komunikację z inwestorami i analitykami, wykorzystując w tym celu również nowoczesne metody komunikacji internetowej.

2. (uchylony)

3. Spółka powinna dołożyć starań, aby odwołanie walnego zgromadzenia lub zmiana jego terminu nie uniemożliwiały lub nie ograniczały akcjonariuszowi wykonywania prawa do uczestnictwa w walnym zgromadzeniu.

4. Spółka powinna dążyć do tego aby w sytuacji, gdy papiery wartościowe wyemitowane przez spółkę są przedmiotem obrotu w różnych krajach (lub na różnych rynkach) i w ramach różnych systemów prawnych, realizacja zdarzeń korporacyjnych, związanych z nabyciem praw po stronie akcjonariusza, następowała w tych samych terminach we wszystkich krajach, w których są one notowane.

5. Spółka powinna posiadać politykę wynagrodzeń oraz zasady jej ustalania. Polityka wynagrodzeń powinna w szczególności określać formę, strukturę i poziom wynagrodzeń

członków organów nadzorujących i zarządzających. Przy określaniu polityki wynagrodzeń członków organów nadzorujących i zarządzających spółki powinno mieć zastosowanie zalecenie Komisji Europejskiej z 14 grudnia 2004 r. w sprawie wspierania odpowiedniego systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na giełdzie (2004/913/WE), uzupełnione o zalecenie KE z 30 kwietnia 2009 r. (2009/385/WE).

6. Członek rady nadzorczej powinien posiadać należytą wiedzę i doświadczenie oraz być w stanie poświęcić niezbędną ilość czasu na wykonywanie swoich obowiązków. Członek rady nadzorczej powinien podejmować odpowiednie działania, aby rada nadzorcza otrzymywała informacje o istotnych sprawach dotyczących spółki.

7. Każdy członek rady nadzorczej powinien kierować się w swoim postępowaniu interesem spółki oraz niezależnością opinii i sądów, a w szczególności:

- nie przyjmować nieuzasadnionych korzyści, które mogłyby rzutować negatywnie na ocenę niezależności jego opinii i sądów,
- wyraźnie zgłaszać swój sprzeciw i zdanie odrębne w przypadku uznania, że decyzja rady nadzorczej stoi w sprzeczności z interesem spółki.

8. Żaden akcjonariusz nie powinien być uprzywilejowany w stosunku do pozostałych akcjonariuszy w zakresie transakcji i umów zawieranych przez spółkę z akcjonariuszami lub podmiotami z nimi powiązanymi.

9. GPW rekomenduje spółkom publicznym i ich akcjonariuszom, by zapewniały one zrównoważony udział kobiet i mężczyzn w wykonywaniu funkcji zarządu i nadzoru w przedsiębiorstwach, wzmacniając w ten sposób kreatywność i innowacyjność w prowadzonej przez spółki działalności gospodarczej.

10. Jeżeli spółka wspiera różne formy ekspresji artystycznej i kulturalnej, działalność sportową albo działalność w zakresie edukacji lub nauki i postrzega swoją aktywność w tym zakresie jako element swojej misji biznesowej i strategii rozwoju, mający wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa i jego konkurencyjność, dobrą praktyką jest publikowanie, w sposób przyjęty przez spółkę, zasad prowadzenia przez nią działalności w tym zakresie.

11. Przejawem dbałości spółki giełdowej o należytą jakość ładu informacyjnego jest zajmowanie przez nią, w formie komunikatu zamieszczonego na swojej stronie internetowej, stanowiska – chyba że spółka uzna inne działanie za bardziej właściwe - w sytuacji, gdy dotyczące spółki:

- publicznie przekazane informacje są od początku nieprawdziwe, częściowo nieprawdziwe, albo stały się takimi później,
- publicznie wygłoszone opinie są od początku, albo w wyniku późniejszych okoliczności, nieoparte na istotnych przesłankach o obiektywnym charakterze.

Zasada ta odnosi się do opinii lub informacji wypowiedzianych publicznie przez przedstawicieli spółki w szerokim sensie lub przez inną osobę, której wypowiedzi mogą mieć skutek opiniotwórczy, i niezależnie od tego, czy te informacje lub opinie zawierają sugestie korzystne dla spółki, czy też sugestie niekorzystne.

12. Spółka powinna zapewnić akcjonariuszom możliwość wykonywania osobiście lub przez pełnomocnika prawa głosu w toku walnego zgromadzenia, poza miejscem odbywania walnego zgromadzenia, przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej.

II. Dobre praktyki realizowane przez zarządy spółek giełdowych

1. Spółka prowadzi korporacyjną stronę internetową i zamieszcza na niej, oprócz informacji wymaganych przez przepisy prawa:

- 1) podstawowe dokumenty korporacyjne, w szczególności statut i regulaminy organów spółki,
- 2) życiorysy zawodowe członków organów spółki,

- 2a) corocznie, w czwartym kwartale - informację o udziale kobiet i mężczyzn odpowiednio w zarządzie i w radzie nadzorczej spółki w okresie ostatnich dwóch lat,
 - 3) raporty bieżące i okresowe,
 - 4) *(uchylony)*
 - 5) w przypadku, gdy wyboru członków organu spółki dokonuje walne zgromadzenie - udostępnione spółce uzasadnienia kandydatur zgłaszanych do zarządu i rady nadzorczej wraz z życiorysami zawodowymi, w terminie umożliwiającym zapoznanie się z nimi oraz podjęcie uchwały z należyтым rozeznaniem,
 - 6) roczne sprawozdania z działalności rady nadzorczej, z uwzględnieniem pracy jej komitetów, wraz z przekazaną przez radę nadzorczą oceną systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla spółki,
 - 7) pytania akcjonariuszy dotyczące spraw objętych porządkiem obrad, zadawane przed i w trakcie walnego zgromadzenia, wraz z odpowiedziami na zadawane pytania,
 - 8) informację na temat powodów odwołania zgromadzenia, zmiany terminu lub porządku obrad wraz z uzasadnieniem,
 - 9) informację o przerwie w obradach walnego zgromadzenia i powodach zarządzenia przerwy,
 - 9a) zapis przebiegu obrad walnego zgromadzenia, w formie audio lub wideo,
 - 10) informacje na temat zdarzeń korporacyjnych, takich jak wypłata dywidendy, oraz innych zdarzeń skutkujących nabyciem lub ograniczeniem praw po stronie akcjonariusza, z uwzględnieniem terminów oraz zasad przeprowadzania tych operacji. Informacje te powinny być zamieszczane w terminie umożliwiającym podjęcie przez inwestorów decyzji inwestycyjnych.
 - 11) powzięte przez zarząd, na podstawie oświadczenia członka rady nadzorczej, informacje o powiązaniach członka rady nadzorczej z akcjonariuszem dysponującym akcjami reprezentującymi nie mniej niż 5% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu spółki,
 - 12) w przypadku wprowadzenia w spółce programu motywacyjnego opartego na akcjach lub podobnych instrumentach - informację na temat prognozowanych kosztów jakie poniesie spółka w związku z jego wprowadzeniem,
 - 13) oświadczenie o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego, zamieszczone w ostatnim opublikowanym raporcie rocznym, a także raport, o którym mowa w § 29 ust. 5 Regulaminu Giełdy - o ile został opublikowany,
 - 14) informację o treści obowiązującej w spółce reguły dotyczącej zmieniania podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych lub informację o braku takiej reguły.
2. Spółka zapewnia funkcjonowanie swojej strony internetowej również w języku angielskim, przynajmniej w zakresie wskazanym w części II. pkt 1.
3. Zarząd, przed zawarciem przez spółkę istotnej umowy z podmiotem powiązanym, zwraca się do rady nadzorczej o aprobatę tej transakcji/umowy. Powyższemu obowiązkowi nie podlegają transakcje typowe, zawierane na warunkach rynkowych w ramach prowadzonej działalności operacyjnej przez spółkę z podmiotem zależnym, w którym spółka posiada większościowy udział kapitałowy. Na potrzeby niniejszego zbioru zasad przyjmuje się definicję podmiotu powiązanego w rozumieniu rozporządzenia Ministra Finansów wydanego na podstawie art. 60 ust. 2 ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (Dz. U. Nr 184, poz. 1539 z późn. zm.).
4. O zaistniałym konflikcie interesów lub możliwości jego powstania członek zarządu powinien poinformować zarząd oraz powstrzymać się od zabierania głosu w dyskusji oraz od głosowania nad uchwałą w sprawie, w której zaistniał konflikt interesów.
- (uchylony)*

6. Członkowie zarządu powinni uczestniczyć w obradach walnego zgromadzenia w składzie umożliwiającym udzielenie merytorycznej odpowiedzi na pytania zadawane w trakcie walnego zgromadzenia.
7. Spółka ustala miejsce i termin walnego zgromadzenia tak, aby umożliwić udział w obradach jak największej liczbie akcjonariuszy.
8. W przypadku otrzymania przez zarząd spółki informacji o zwołaniu walnego zgromadzenia na podstawie art. 399 §§ 2 - 4 Kodeksu spółek handlowych, zarząd spółki niezwłocznie dokonuje czynności, do których jest zobowiązany w związku z organizacją i przeprowadzeniem walnego zgromadzenia. Zasada ma zastosowanie również w przypadku zwołania walnego zgromadzenia na podstawie upoważnienia wydanego przez sąd rejestrowy zgodnie z art. 400 § 3 Kodeksu spółek handlowych.

III. Dobre praktyki stosowane przez członków rad nadzorczych

1. Poza czynnościami wymienionymi w przepisach prawa rada nadzorcza powinna:
 - 1) raz w roku sporządzać i przedstawiać zwyczajnemu walnemu zgromadzeniu zwięzłą ocenę sytuacji spółki, z uwzględnieniem oceny systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla spółki,
 - 2) *(uchylony)*
 - 3) rozpatrywać i opiniować sprawy mające być przedmiotem uchwał walnego zgromadzenia.
2. Członek rady nadzorczej powinien przekazać zarządowi spółki informację na temat swoich powiązań z akcjonariuszem dysponującym akcjami reprezentującymi nie mniej niż 5% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu. Powyższy obowiązek dotyczy powiązań natury ekonomicznej, rodzinnej lub innej, mogących mieć wpływ na stanowisko członka rady nadzorczej w sprawie rozstrzyganej przez radę.
3. Członkowie rady nadzorczej powinni uczestniczyć w obradach walnego zgromadzenia w składzie umożliwiającym udzielenie merytorycznej odpowiedzi na pytania zadawane w trakcie walnego zgromadzenia.
4. O zaistniałym konflikcie interesów lub możliwości jego powstania członek rady nadzorczej powinien poinformować radę nadzorczą i powstrzymać się od zabierania głosu w dyskusji oraz od głosowania nad uchwałą w sprawie, w której zaistniał konflikt interesów.
5. Członek rady nadzorczej nie powinien rezygnować z pełnienia funkcji w sytuacji, gdy mogłoby to negatywnie wpłynąć na możliwość działania rady nadzorczej, w tym podejmowania przez nią uchwał.
6. Przynajmniej dwóch członków rady nadzorczej powinno spełniać kryteria niezależności od spółki i podmiotów pozostających w istotnym powiązaniu ze spółką. W zakresie kryteriów niezależności członków rady nadzorczej powinien być stosowany Załącznik II do *Zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczącego roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej)*. Niezależnie od postanowień pkt b) wyżej wymienionego Załącznika osoba będąca pracownikiem spółki, podmiotu zależnego lub podmiotu stowarzyszonego nie może być uznana za spełniającą kryteria niezależności, o których mowa w tym Załączniku. Ponadto za powiązanie z akcjonariuszem wykluczające przymiot niezależności członka rady nadzorczej w rozumieniu niniejszej zasady rozumie się rzeczywiste i istotne powiązanie z akcjonariuszem mającym prawo do wykonywania 5 % i więcej ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu.
7. *(uchylony)*
8. W zakresie zadań i funkcjonowania komitetów działających w radzie nadzorczej powinien być stosowany Załącznik I do *Zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczącego roli dyrektorów niewykonawczych (...)*.

9. Zawarcie przez spółkę umowy/transakcji z podmiotem powiązaniem, spełniającej warunki o której mowa w części II pkt 3, wymaga aprobaty rady nadzorczej.

IV. Dobre praktyki stosowane przez akcjonariuszy

1. Przedstawicielom mediów powinno się umożliwiać obecność na walnych zgromadzeniach.

2. Regulamin walnego zgromadzenia nie może utrudniać uczestnictwa akcjonariuszy w walnym zgromadzeniu i wykonywania ich praw. Zmiany w regulaminie powinny obowiązywać najwcześniej od następnego walnego zgromadzenia.

3. *(uchylony)*

4. Uchwała walnego zgromadzenia w sprawie emisji akcji z prawem poboru powinna precyzować cenę emisyjną albo mechanizm jej ustalenia lub zobowiązać organ do tego upoważniony do ustalenia jej przed dniem prawa poboru, w terminie umożliwiającym podjęcie decyzji inwestycyjnej.

5. Uchwały walnego zgromadzenia powinny zapewniać zachowanie niezbędnego odstępu czasowego pomiędzy decyzjami powodującymi określone zdarzenia korporacyjne a datami, w których ustalane są prawa akcjonariuszy wynikające z tych zdarzeń korporacyjnych.

6. Dzień ustalenia praw do dywidendy oraz dzień wypłaty dywidendy powinny być tak ustalone, aby czas przypadający pomiędzy nimi był możliwie najkrótszy, a w każdym przypadku nie dłuższy niż 15 dni roboczych. Ustalenie dłuższego okresu pomiędzy tymi terminami wymaga szczegółowego uzasadnienia.

7. Uchwała walnego zgromadzenia w sprawie wypłaty dywidendy warunkowej może zawierać tylko takie warunki, których ewentualne ziszczenie nastąpi przed dniem ustalenia prawa do dywidendy.

8. *(uchylony)*

9. Uchwała walnego zgromadzenia o podziale wartości nominalnej akcji nie powinna ustalać nowej wartości nominalnej akcji na poziomie, który mógłby skutkować bardzo niską jednostkową wartością rynkową tych akcji, co w konsekwencji mogłoby stanowić zagrożenie dla prawidłowości i wiarygodności wyceny spółki notowanej na giełdzie.

10. Spółka powinna zapewnić akcjonariuszom możliwość udziału w walnym zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej, polegającego na:

1) transmisji obrad walnego zgromadzenia w czasie rzeczywistym,

2) dwustronnej komunikacji w czasie rzeczywistym, w ramach której akcjonariusze mogą wypowiadać się w toku obrad walnego zgromadzenia przebywając w miejscu innym niż miejsce obrad.

Rozdział VI

Procesy konsolidacyjne przemysłu piwowarskiego w sektorze agrobiznesu w ujęciu globalnym

Sektor piwowarski, zarówno w Polsce, jak również w wymiarze międzynarodowym i globalnym, odgrywa znaczącą rolę w gospodarce. Wskazują na to nie tylko wydatki gospodarstw domowych, a także przychody państw z tytułu podatków i akcyzy, które są na tyle wysokie, że sektor ten stał się przedmiotem wielu analiz i opracowań. Stąd za cel niniejszego opracowania przyjęto wskazanie determinant kształtujących zmiany w procesie rozwoju sektora piwowarskiego w gospodarce, zarówno polskiej, jak również w ujęciu globalnym. Podjęta zostanie również próba analizy podstawowych parametrów charakteryzujących specyfikę i zmiany zachodzące w tej branży¹³⁴, co pozwoli na dokonanie wstępnie zarysowanej analizy porównawczej w zakresie objętym niniejszą tematyką. Oprócz zatem przedstawienia ogólnej charakterystyki sektora piwowarskiego i w konsekwencji badania występujących w jego ramach zależności, zostanie także przedstawiona wstępnie zarysowana prognoza możliwości rozwojowych tej branży, natomiast za szczególnie akcentowane i przydatne do analizy narzędzie metodologiczne uznano koncepcję analizy grup strategicznych.

6.1. Sektor piwowarski w Polsce

Przemiany na rynku polskiego piwowarstwa rozpoczęły się wraz z rozwojem gospodarki wolnorynkowej. Dlatego też poniższe analizy oparte zostaną o dane za lata 1993 – 2010. Począwszy od roku 1993 roku łatwo można zidentyfikować dynamiczny trend wzrostowy w branży piwowarskiej, jednakże w ostatnich 3 latach trend został odwrócony. Poniżej przedstawiona została tabela, która przedstawia wielkość oraz dynamikę sprzedaży piwa w Polsce.

¹³⁴ W niniejszym opracowaniu przyjmuje się założenie terminologiczne, że pojęcia: sektor, branża, dziedzina działalności traktowane są jako synonimy.

Tabela 6.1.

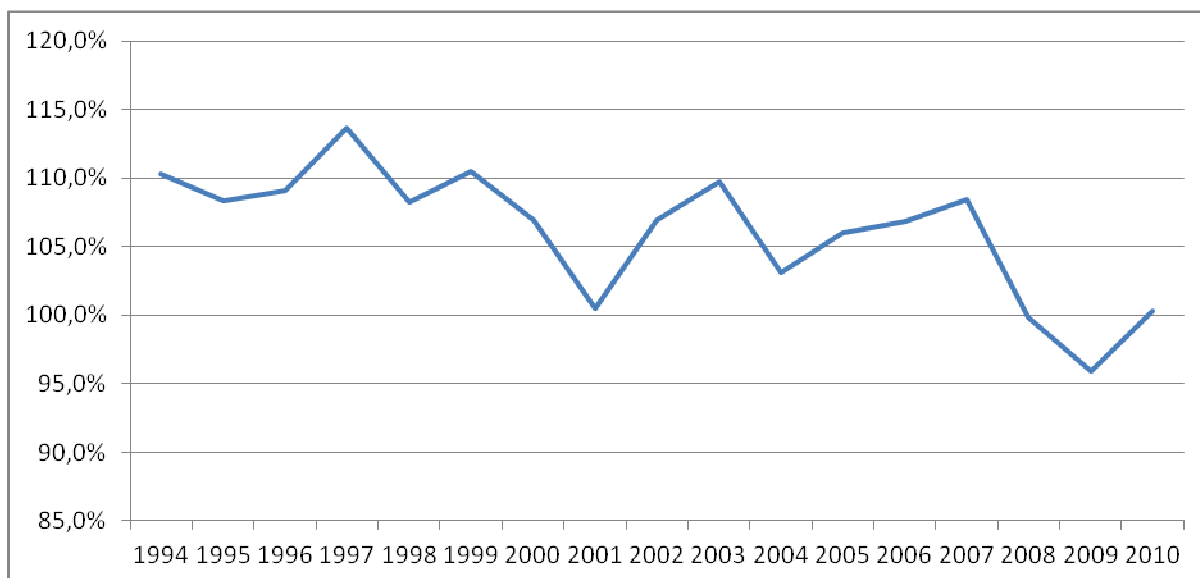
Sprzedaż piwa w Polsce w latach 1993 - 2010

Rok	Sprzedaż piwa w Polsce (w mln hl)	Rok	Sprzedaż piwa w Polsce (w mln hl)
1993	12,680	2002	25,825
1994	13,986	2003	28,338
1995	15,154	2004	29,230
1996	16,528	2005	30,980
1997	18,789	2006	33,110
1998	20,344	2007	35,904
1999	22,477	2008	35,861
2000	24,030	2009	34,383
2001	24,143	2010	34,504

Źródło: http://www.browary-polskie.pl/o_piwie/rynek_piwa/wyniki_branzy.php (18.07.2012)

Jak widać z powyższego zestawienia konsumpcja piwa w latach 1993 – 2007 stale wzrastała, a na przestrzeni 15 lat sektor urósł o ponad 183%, z 12,68 mln hl do 35,9 mln hl. Odwrócenie trendu i spadek sprzedaży zapoczątkowany w 2008 roku można wiązać ze wzrostem średnich cen sprzedaży napojów alkoholowych. Wzrost cen wynikał z rosnących kosztów produkcji, związanych z wyższym poziomem cen surowców naturalnych oraz podwyżką stawki akcyzy w 2009 roku. Nie bez wpływu pozostał również światowy kryzys gospodarczy, którego początki można było obserwować już w roku 2007, a którego kolejna fala może zaistnieć w najbliższych latach. W 2011 roku na podwyżkę średnich cen sprzedaży miało także wpływ podniesienie stawki podatku VAT z 22% do 23%. Według analiz Związku Pracodawców Przemysłu Piwowarskiego – „Browary Polskie”, wartość sprzedaży detalicznej od połowy 2008 roku nie zmieniła się, co może świadczyć o stałej puli środków przeznaczanych przez konsumentów na produkty branży, choć nie jest to produkt zaliczany do koszyka dóbr zaspokajających potrzeby podstawowe. Obecna sprzedaż (dane za pełny 2010 rok) na poziomie 34,5 mln hektolitrów piwa przekłada się na średnie spożycie na poziomie 91 litrów na jednego mieszkańca kraju. Zdecydowana większość sprzedaży pochodzi z produkcji krajowej, która w pełni zaspokaja potrzeby konsumpcyjne rynku. Sprzedaż piw z importu stanowi około 0,9% całkowitego wolumenu sprzedaży. Największą sprzedażą cechują się importowane piwa z Włoch i Belgii.

Dynamika wspomnianego wzrostu sprzedaży kształtowała się różnie, jednak na wykresie można zauważyć wyraźny trend spadkowy. Najmniejszą dynamikę zmian w latach „hossy piwnej” zaobserwowano w 2001 roku, kiedy to zmiana r/r wyniosła niespełna 0,5 %. Natomiast zupełnie odmienną sytuację zaobserwowano w roku 1997, kiedy zmiana r/r wyniosła aż 13,7 % (wykres 6.1.).



Wykres 6.1. Dynamika zmian sprzedaży w sektorze piwowarskim

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tab. 6.1.

Sektor piwowarski jest jednym z nielicznych sektorów, który przez tak długi okres czasu stale notował wzrost sprzedaży. Wielu specjalistów, jako główną przyczynę utrzymania tak dobrych wyników wskazuje zachodzące przemiany w strukturze majątku przedsiębiorstw w branży. Ponadto wśród determinant rozwoju sektora piwowarskiego w ostatnich latach w Polsce wymieniane są również:

- 1) koncentracja majątkowa i kapitałowa;
- 2) nakłady inwestycyjne na:
 1. modernizację majątku trwałego,
 2. powiększanie potencjału produkcyjnego,
 3. unowocześnianie technologii wytwarzania,
- 3) poszerzanie rynku:
 1. inwestowanie w miejsca sprzedaży piwa,
 2. rozwijaniu istniejących oraz wprowadzanie nowych marek piwa,
- 4) nakłady na poprawę jakości piwa:
 1. zapewnienie powtarzalności piwa,
 2. poprawę efektywności procesów,
 3. wydłużenie trwałości piwa.

Obecnie na polskim rynku browarniczym funkcjonuje kilka dużych podmiotów, wśród których możemy wymienić: Kompanię Piwowarską (ok. 41,6% udział w rynku w 2010 roku), Grupę Żywiec (ok. 35% udział), Carlsberg Polska (13%) oraz Van Pur (ok 4%).

Jeśli chodzi o pierwszy z tych podmiotów – Kompanię Piwowarską, to jest ona częścią międzynarodowego koncernu SABMiller - jednego z największych producentów piwa na świecie. Firma obecna jest w 75 krajach na wszystkich siedmiu kontynentach. Portfel koncernu składa się z ponad 200 marek, a zatrudnienie w całej grupie przekracza 75.000 pracowników. W Polsce jest niekwestionowanym liderem na rynku sprzedaży piwa. Do grupy należą 3 browary: tyski Browar Książęcy, poznański Lech Browary Wielkopolski oraz białostocki Browar Dojlidy. Sztandarowymi markami kojarzonymi z Kompanią Piwowarską są: Lech, Żubr, Dębowe Mocne, Tyskie, Redd's oraz Książęce.

Grupa Żywiec to kolejny potentat na rynku browarniczym. W skład grupy wchodzi pięć browarów w: Żywcu, Warce, Elblągu, Leżajsku oraz Cieszynie. Tak jak Kompania Piwowarska, tak i Grupa Żywiec jest częścią międzynarodowego koncernu Heineken International BV. Wśród marek produkowanych w browarach grupy można znaleźć takie piwa jak: Żywiec, Warka, Tatra, Królewskie, Leżajsk czy Strong.

Trzecim istotnym graczem w polskim sektorze piwowarskim jest Carlsberg Polska, który należy do duńskiego Carlsberga. Udział piw wywodzących się z trzech browarów należących do grupy (Okocim Brzesko, Bosman Szczecin, Kasztelan Sierpc) w 2010 roku był szacowany na ok 13%. Produkty oferowane przez firmę to m.in: Carlsberg, Harnaś, Okocim, Kasztelan, Piast oraz Książ.

Na polskim rynku piwowarskim można zidentyfikować jeszcze jeden podmiot aspirujący do czołówki. Jest to Van Pur Łomża, podmiot powstały z przeniesienia w początku 2011 roku przez Royal Unibrew udziałów w Royal Unibrew Polska na rzecz spółki Van Pur. Van Pur Łomża posiada obecnie udziały w browarach w Jędrzejowie, Łomży, a także udział w spółkach Perła Browary oraz Van Pur. Wśród oferowanych produktów znajdują się: Brok, Karpackie oraz mocno zwiększająca swoją popularność Łomża w wielu rodzajach.

W 2010 w Polsce działały 103 browary (wliczając mikrobrowary)¹³⁵, w tym browary skupione w czterech wyżej wymienionych międzynarodowych grupach kapitałowych, browary restauracyjne oraz lokalne browary przemysłowe. Wyraźną tendencją zachodzącą w latach 2008 – 2010 jest zwiększająca się ilość tzw. mikrobrowarów (39 w 2008 roku, 55 w 2010 roku). Związane jest to z coraz większą popularnością oraz rosnącym spożyciem produktów niszowych browarów, za jakie uważane są piwa z lokalnych browarów przemysłowych oraz browarów restauracyjnych. Ich udział jest obecnie szacowany jest na 5-6

¹³⁵ *The Contribution made by Beer to the European Economy*, pr. zb *The Brewers of Europe*, Amsterdam 2011, s.187.

%, jednak prognozowany średni wzrost sprzedaży na rok 2011 to 10%, przy średnich oczekiwaniach wobec całego rynku na poziomie 2 %.

W ostatnich latach sektor piwowarski w Polsce cechowała tendencja do konsolidacji, czego efektem jest blisko 95% udział w sprzedaży piwa w Polsce przez tylko 4 grupy piwowarskie. Można to wiązać z przechodzeniem w fazę dojrzałości całego sektora. Przykłady przemian właścicielskich można mnożyć. Na przykład największy gracz na polskim rynku piwa – Kompania Piwowarska, po połączeniu Lecha Browarów Wielkopolski i Tyskich Browarów Książęcych w 1999 r. i przejęciu browaru Dojlidy w kwietniu 2003 r., w styczniu 2008 roku stała się właścicielem Browaru Belgia z Kielc. Wiadomo, że dzięki nowej inwestycji Kompania Piwowarska zwiększyła moce produkcyjne grupy do 16 mln hektolitrów piwa rocznie. Zatrudnienie wzrosło, a obecnie kształtuje się na poziomie blisko 3200 pracowników.

Należąca do Heinekena Grupa Żywiec powstała w grudniu 1988 r. po połączeniu Zakładów Piwowarskich w Żywcu S.A., których głównym akcjonariuszem był Heineken International BV z firmą Brewpole B.V. (browary w Elblągu, Leżajsku i Warce). Była to największa fuzja w branży spożywczej w Polsce. Łączono wtedy cztery firmy, zatrudniające w sumie ponad 5 tysięcy pracowników. W 2004 roku Grupa Żywiec dokonała przejęcia dwóch browarów (Kujawiak z Bydgoszczy oraz Browary Królewskie z Warszawy).

Utworzona w 2001 roku spółka akcyjna Carlsberg Polska jest obecnie właścicielem browarów w: Brzesku, Szczecinie i Sierpcu.. W 1996 roku Carlsberg A/S został strategicznym akcjonariuszem Okocimskich Zakładów Piwowarskich z Brzeska. W 2001 roku przedmiotem akwizycji Carlsberga były Browary Dolnośląskie Piast, jednakże w 2004 roku zakład został zamknięty i sprzedany. Firma zatrudnia w Polsce ok. 1320 osób.

Sytuacja, która ma miejsce wśród największych graczy na rynku, daje o sobie również znać wśród mniejszych podmiotów. Przykładem konsolidacji wśród małych browarów może być ogłoszona w 2011 roku akwizycja Browaru Fortuna, obecnego w 7 województwach, przez firmę IBG DWA, od lat działającą na rynku produkcji i dystrybucji piwa.

Powyższa analiza zmian właścicielskich zakładów browarniczych na polskim rynku piwowarskim w zasadzie jednoznacznie wskazuje na tendencje konsolidacyjne. Wielkie podmioty, takie jak Kampania Piwowarska czy Grupa Żywiec, chcąc jeszcze bardziej powiększać swoje możliwości produkcyjne oraz wolumen sprzedaży, „wchłaniają” mniejsze browary. O sile tego zjawiska może stanowić fakt przejęcia w styczniu 2008 roku przez Kompanię Piwowarską czwartego gracza na rynku – Browaru Belgia czy połączenie Unibrew

Polsca z Van Pur w celu stworzenia mocniejszego gracza na rynku. Konsolidacja nie omija również działających w sektorze mniejszych podmiotów.

Od czasu akcesji Polski do struktur Unii Europejskiej coraz bardziej istotnym źródłem przychodów największych podmiotów na rynku staje się eksport. Wskaźnik sprzedaży piwa za granicą zaczął nabierać znaczenia po masowej migracji Polaków do krajów takich jak: Wielka Brytania czy Irlandia. Niekwestionowanym liderem eksportu jest Kompania Piwowarska. Główne rynki eksportowe dla polskiego piwa to Wielka Brytania (10,7 mln litrów), Niemcy (12,8 mln litrów), Irlandia (13,2 mln litrów) oraz Stany Zjednoczone (12 mln litrów), czyli kraje zamieszkiwane przez duże społeczności polonijne, chociaż największy eksport notowany jest do Węgier (41,5 mln litrów) oraz do Czech (39,5 mln litrów).

Możliwości rozwoju strony popytowej wydają się być w dużym stopniu wyczerpane. Jeszcze w roku 2007 mogło się wydawać, że rynek piwowarski jest w bardzo dobrej kondycji z dużym potencjałem do wzrostu, a spożycie w Polsce będzie dążyć do poziomów notowanych w takich potęgach piwowarskich, jakie stanowią Niemcy czy Czechy. Jednak jak wskazuje analiza poziomu sprzedaży, dynamiczny wzrost w latach 1993 – 2007 został wyhamowany, a w latach 2008 – 2009 rynek skurczył się o ok. 4%, by następnie jego dynamika wzrosła o blisko 2 % w roku 2011. Jako przyczyny mniejszego wolumenu sprzedaży w latach 2007 – 2010 podaje się wzrost cen surowców do produkcji piwa i opakowań (szkło, aluminium), spowolnienie gospodarcze (większa część dochodów przeznaczana na artykuły niezbędne do życia), wzrost obciążeń z tytułu akcyzy oraz podatku VAT. Na szczęście dla branży trend wzrostowy cen na rynku surowców został zatrzymany (ceny chmielu spadły od 2007 roku), natomiast na najbliższy czas nie jest przewidywana podwyżka podatków i akcyzy. Jednocześnie jednak niepokojąco zarysowuje się wpływ trendów demograficznych na możliwości rozwojowe branży. Liczba Polaków przestała wzrastać, a prognozy mówią o przejściu do fazy zmniejszania liczby ludności, czego oczywistą konsekwencją może być zmniejszenie sprzedaży. Mówi się również o tym, że społeczeństwo starzeje się, co również może mieć niekorzystny wpływ na sprzedaż, gdyż preferencje dotyczące wyboru alkoholu zmieniają się z wiekiem, a konsumenci chętniej zaczynają sięgać po takie trunki jak wino, whisky czy koniak. W związku z powyższym nie należy oczekiwać powrotu takiej dynamiki wzrostu sprzedaży jak w latach 1993 – 2007, natomiast podejmując działania mające na celu większą dywersyfikację marek i smaków sprzedawanych piw, można oczekiwać ewentualnego zwiększenia się wielkości rynku.

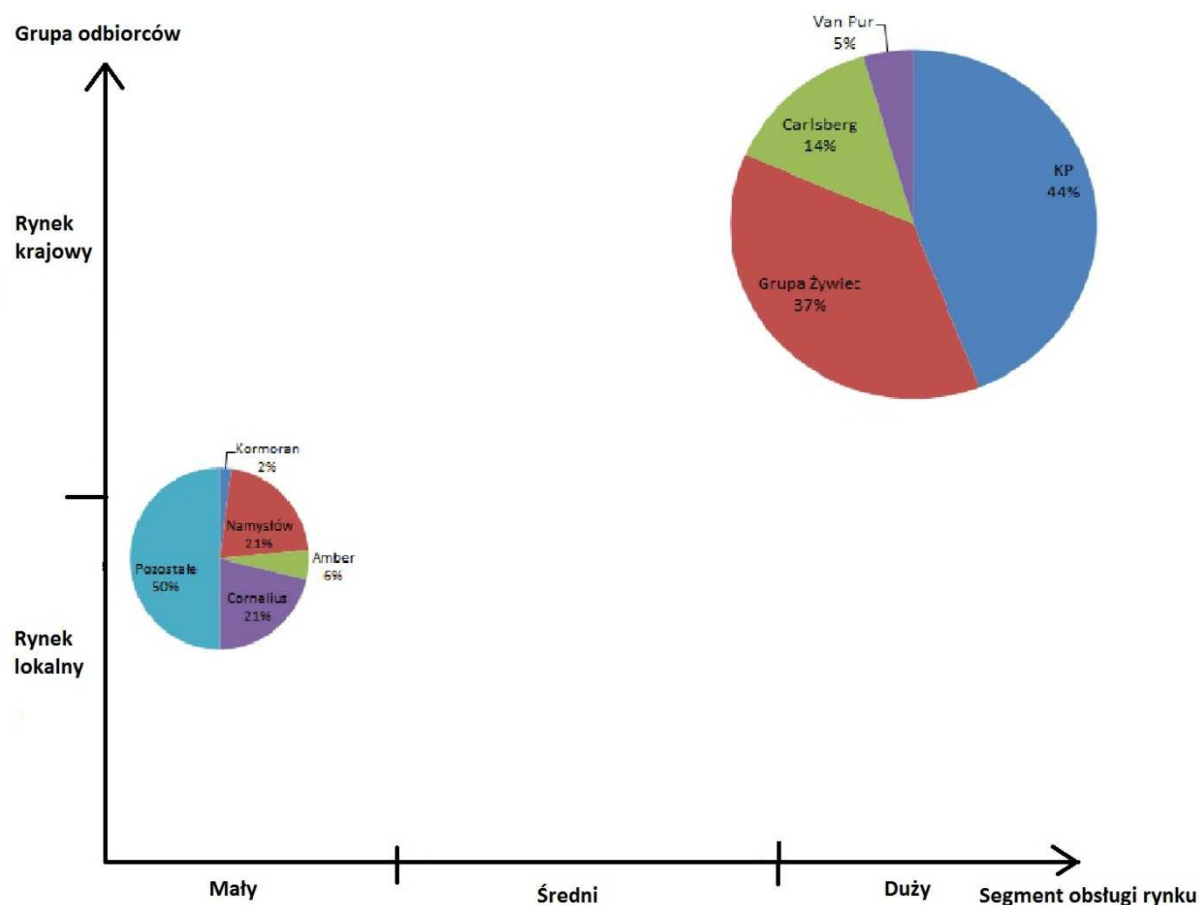
6.2. Mapy grup strategicznych sektora piwowarskiego w Polsce

Koncepcja grup strategicznych wydaje się być optymalnym narzędziem analizy uwarunkowań występujących w branży piwowarskiej, nie tylko ze względu na odpowiedni poziom szczegółowości analizy, ale również z uwagi na fakt wskazania możliwych kierunków strategicznych działań firm funkcjonujących w obrębie sektora. W polskiej branży piwowarskiej można wyodrębnić grupy strategiczne w ramach kilku obszarów analitycznych:

- a) Grupy strategiczne ze względu na grupy odbiorców:
 - producenci kierujący ofertę na rynek ogólnopolski (Kompania Piwowarska, Grupa Żywiec, Carlsberg Polska, Van Pur),
 - producenci kierujący ofertę na regionalne rynki (Browar Kormoran, Browar Amber, Browar Cornelius, Browar Namysłów).
- b) Grupy strategiczne ze względu na cenę produktów:
 - produkty o niskich cenach (Kompania Piwowarska, Grupa Żywiec, Carlsberg Polska, Van Pur),
 - produkty o cenach średnich (Kompania Piwowarska, Grupa Żywiec, Carlsberg Polska, Van Pur, Browar Namysłów),
 - produkty o cenach wysokich (Browar Kormoran, Browar Amber, Browar Cornelius).
- c) Grupy strategiczne ze względu na unikalność produktów oraz technologię warzenia piwa:
 - produkty wytwarzane metodami masowymi (Kompania Piwowarska, Grupa Żywiec, Carlsberg Polska, Van Pur)
 - piwo warzone metodami zbliżonymi do metod tradycyjnych ((Browar Kormoran, Browar Amber, Browar Cornelius, Browar Namysłów)

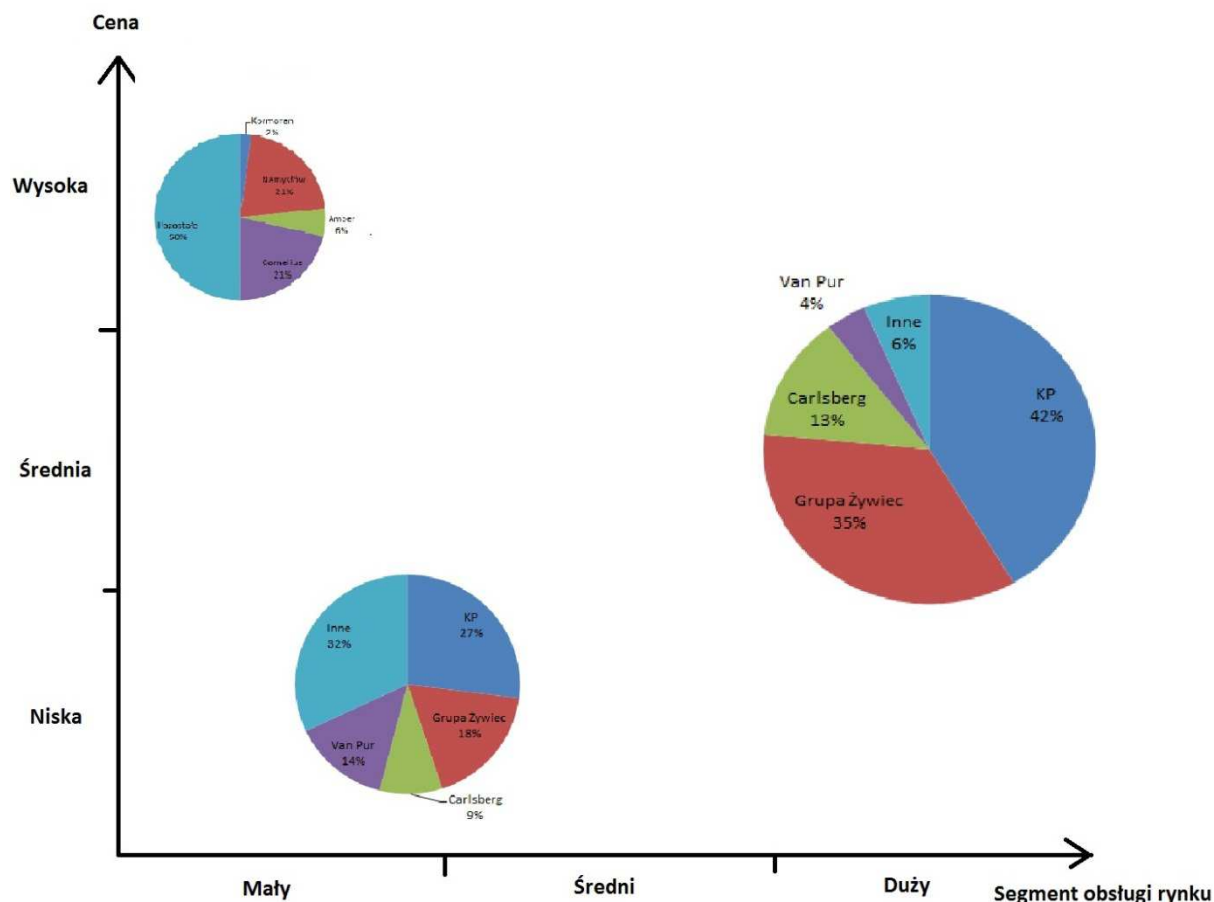
Mapa grup strategicznych branży piwowarskiej utworzona wg kryterium grupy odbiorców (wykres 6.2.) wskazuje na istnienie dwóch skupisk walki konkurencyjnej – grupy kierującej swoje produkty na rynki lokalne oraz grupy obecnej na całym rynku krajowym. Podmioty obecne w skali całego kraju podzieliły między siebie znaczną część rynku sprzedaży piwa w Polsce. Druga grupa producentów, w której w związku z dużą liczbą małych browarów, udział poszczególnych z nich jest bardzo rozdrobniony, oferuje swoje produkty w głównej mierze na rynkach regionalnych. Na przykład browar Ciechan jest obecny w głównej mierze w województwie Mazowieckim, a produkty browaru Amber w północnych regionach kraju. Jednakże w ostatnich latach coraz częściej możemy spotkać

się z ofertą małych browarów na rynku krajowym. Należy oczekiwać, że proces ten będzie nabierał tempa, a wraz z tym wzrośnie znajomość marek, co zaowocuje wzrostem tego segmentu rynku.



Wykres 6.2. Mapa grup strategicznych branży piwarskiej (kryterium grupy odbiorców)
Źródło: Opracowanie własne

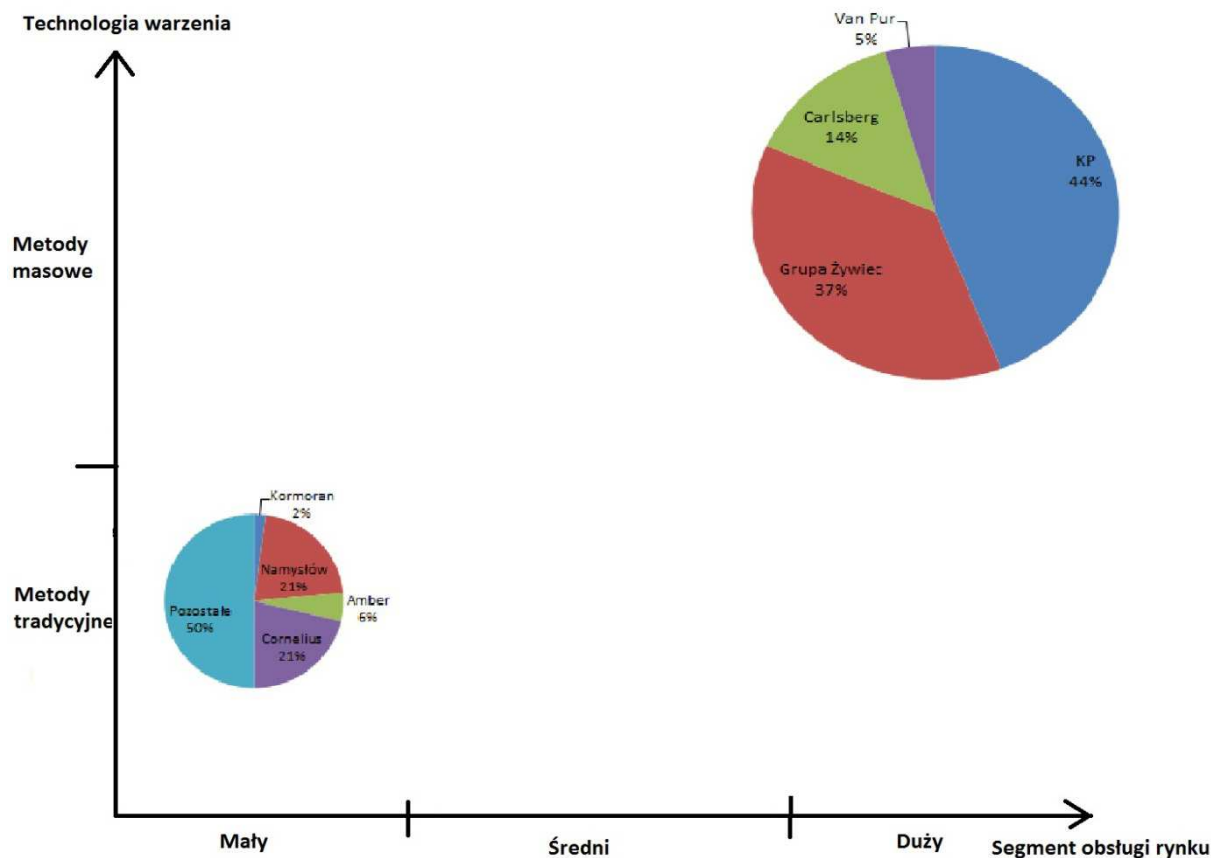
Przyjmując natomiast kryterium ceny (wykres 6.3.) można wyróżnić trzy zasadnicze grupy strategiczne – produkty o niskich, średnich oraz wysokich cenach. Do ostatniej grupy należy zdecydowana większość browarów regionalnych, co jest spowodowane małą skalą produkcji, a wysokimi kosztami jednostkowymi produkcji. Jest to również zdecydowanie najmniejszy segment rynku piwarskiego w Polsce, którego wzrost warunkowany jest wzrostem zamożności społeczeństwa oraz zmianą preferencji dotyczących spożycia wyrobów branży. Udział w grupach o niskich i średnich cenach podzieliły między siebie największe grupy firm piwarskich działających na polskim rynku. Największym segmentem rynku jest ten o cenach średnich. W segmencie o najniższych cenach zarysowuje się większy, niż w przypadku średnich cen, udział Van Pur, którego produkty znaleźć można w popularnych dyskontach. Duży udział „innych” producentów wśród najtańszych produktów, to w głównej mierze marki własne super- i hipermarketów.



Wykres 6.3. Mapa grup strategicznych branży piwowarskiej (kryterium ceny)

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując grupy strategiczne powstałe w konwencji przyjęcia za kryterium stosowanych w procesie produkcji rozwiązań technologicznych, można dostrzec podział na producentów stosujących metody masowe oraz tych, którzy stosują rozwiązania w tym zakresie tradycyjne (wykres 6.4.). Chociaż standardowa formuła warzenia piwa wydaje się mieć zdecydowanie największą rzeszę zwolenników, to producenci stosujący metody tradycyjne także znajdują swoich odbiorców, ale też trafiają na wiele problemów z tym związanych. Ograniczone moce produkcyjne, wolniejszy proces warzenia piwa, wyższe koszty produkcji wpływają na mniejszą liczbę konsumentów, których preferencje skłaniają się ku tradycyjnie warzonym piwom. To powoduje, że ten segment rynku jest w skali kraju bardzo mały, aczkolwiek przy odpowiednich nakładach finansowych, ma on duży potencjał do wzrostu.



Wykres 6.4. Mapa grup strategicznych branży piwowarskiej (kryterium technologii)
Źródło: Opracowanie własne

6.3. Implikacje dotyczące pozycji sektora w gospodarce

Sektor piwowarski stanowi bardzo istotną część gospodarki Polski. Generuje on wpływy do budżetu w postaci podatku akcyzowego oraz podatku VAT, daje miejsca pracy bezpośrednio przy produkcji oraz pośrednio w rolnictwie, gastronomii, transporcie, produkcji opakowań czy branży reklamowej, stwarza możliwości eksportowe, a także może przyczynić się do podniesienia rozpoznawalności i prestiżu kraju za granicą. W Polsce na koniec 2010 roku funkcjonowało blisko 50 browarów oraz ponad 50 mikro browarów. Zatrudnienie bezpośrednio w sektorze piwowarskim szacowane jest na 15000, natomiast pośrednie nawet na 142000. Daje to Polsce jedną z najmocniejszych pozycji w Europie.

Szacuje się, że przemysł piwowarski odprowadza do sektora rolniczego ponad 212 mln euro z tytułu dostaw surowców oraz zapewnia blisko 26 tys. miejsc pracy w rolnictwie. Polska zajmuje 3 miejsce w Europie pod względem upraw surowców z przeznaczeniem do sektora piwowarskiego (zaraz za Niemcami oraz Czechami). W Polsce uprawa chmielu na koniec 2010 roku prowadzona była na 868 plantacjach o łącznej powierzchni 1867

hektarów¹³⁶. Wśród innych sektorów, na które przemysł piwowarski wywiera wpływ jest rynek mediów i marketingu, z szacowanymi wpływami z analizowanego sektora na poziomie 1 022 mld euro, a także przemysł opakowań do którego w 2010 roku wpłynęło szacunkowo 375 mln euro. Według szacunków firmy doradczej Ernst & Young suma przychodów budżetu państwa z działalności sektora w 2011 roku wyniosła 2,4 mld Euro (450 mln euro mniej niż w rekordowym 2008 roku), w tym 804 mln euro to wpływy z akcyzy, 488 mln podatek VAT ze sprzedaży detalicznej oraz 521 mln euro z tytułu podatku dochodowego, podatku od wynagrodzeń oraz ubezpieczeń społecznych.

Z powyższych informacji można wyciągnąć wniosek, że sektor piwowarski jest bardzo ważnym elementem nie tylko szeroko rozumianego agrobiznesu, ale i gospodarki Polski. Bardzo duży poziom zatrudnienia ludności nie wynika wyłącznie z pracy na rzecz zakładów produkujących piwo, ale także z powiązanych z analizowanym sektorem branż. Nie należy zapominać także o ogromnych wpływach do budżetu państwa z tytułu akcyzy, podatku VAT czy innych form opodatkowania. Bardzo istotny jest również wkład sektora we wzrost PKB, czy bilansu handlowego z innymi krajami. Jednocześnie oprócz czynników kwantyfikowalnych są również takie, których postać jest niewymierna, a odnoszą się do budowania marki Polski, jako oferenta dóbr na najwyższym, światowym poziomie, co nie jest niestety jeszcze normą w odniesieniu do wielu innych sektorów.

6.4. Globalny wymiar sektora piwowarskiego

Światowa łączna produkcja piwa w latach 2000 – 2010 nieprzerwanie rosła, jednak tempo wzrostu produkcji w latach 2007- 2010 zostało wyhamowane. Na szczęście udało się uniknąć spadku produkcji, który jak szacują specjaliści Baarthaas Group, ostatnio miał miejsce w 1992 roku. Główną przyczyną zahamowania wzrostu, był duży spadek produkcji w krajach europejskich (w krajach UE spadek o 36,4 mln hl, w Europie o 49,8 mln hl). Z danych wynika, że znaczna część krajów wysokorozwiniętych zanotowała w latach 2007 – 2010 spadek produkcji. Specjaliści winią za taką sytuację kryzys gospodarczy. Odwrotny trend można było zaobserwować wśród kilku krajów rozwijających się (np. Brazylia, Chiny, Nigeria czy Wietnam). W tabeli 2 przedstawiono wielkość produkcji piwa w mln hektolitrow, w podziale na poszczególne regiony świata.

¹³⁶Bart-Haas Group, *The Barth Report – Hops 2010/2011*, 2011 rok, s. 18

Tabela 6.2.

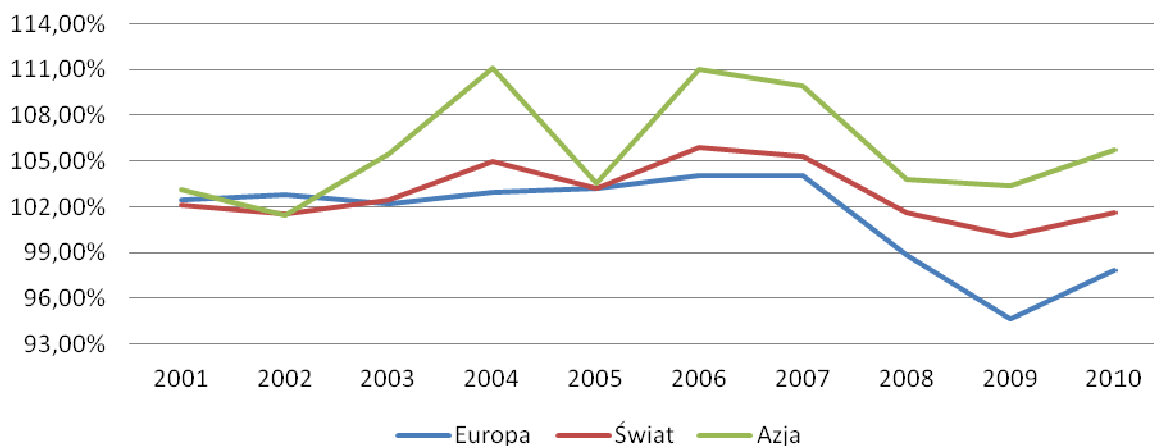
Wielkość produkcji piwa w podziale na regiony świata (w mln hl)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Unia Europejska	308,1	308,7	311	313,5	378,4	381,5	386,1	411,7	404,2	381,9	375,3
Europa	477,9	489,7	503,4	514,6	529,7	546,6	568,6	591,5	584,8	553,6	541,7
Ameryka Północna	255,6	254,9	255,9	255,7	256,4	254,1	254,8	256,8	336,6	335,6	329,9
Ameryka Środkowa	73,2	77	77,9	81,6	83,1	87,8	93,7	97,2	15,9	15,5	15,5
Ameryka Południowa	143,1	147,6	145,2	142,4	150,5	163	171,1	178,3	190,6	193,7	198,8
Azja	359,4	370,6	376,1	396,6	440,7	456,2	506,5	556,9	578,2	597,9	632
Afryka	61,6	61,2	63,2	66,2	70,7	73,2	79,7	85,4	91,5	99,6	106,8
Australia	21,1	21,4	21,6	21,4	20,9	21,1	22	21,1	21,6	21,6	21,6
łącznie	1391,7	1421,4	1443,2	1478,5	1552,1	1602	1696,5	1787,1	1815,6	1817,6	1846,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Bart-Haas Group:

http://www.barthhaasgroup.com/index.php?option=com_content&task=view&id=103&Itemid=30 [07.09.2012]

Na wykresie 6.5. zaprezentowano tempo zmian wielkości produkcji w ujęciu przyporządkowanym dla największych rynków produkujących piwo: rynku europejskiego oraz azjatyckiego, a także w odniesieniu do całego świata. Dające się zidentyfikować trendy zachodzące u największych producentów piwa, mają podobny przebieg. Największe tempo zmian przypadające w roku 2004 oraz 2006, a od 2007 roku spadek dynamiki wzrostu lub tak jak w przypadku rynku europejskiego, ujemna dynamika.



Wykres 6.5. Tempo zmian wolumenu produkcji piwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Baar Haas Group:

http://www.barthhaasgroup.com/index.php?option=com_content&task=view&id=103&Itemid=30 [06.01.2011]

Największy spadek produkcji w 2010 roku w stosunku do 2008 roku (-8,8%) zanotował rynek Unii Europejskiej. Pozostaje on jednak nadal jednym z najważniejszych graczy na rynku piwowarskim, z 3638 browarami produkującymi 375,3 mln hektolitrow piwa rocznie (411,7 mln hl w 2007 roku). Włączając do statystyk mikrobrowary, w 2010 roku w stosunku do roku 2008, w Europie przybyło ponad 500 browarów. Najwięcej zakładów działających na tym rynku w EU mają Niemcy (1325), Wielka Brytania (824), Włochy (353), Austria (172), Czechy (145), Belgia (135), Dania (120) oraz Polska (103). Rozmiar europejskiego rynku piwa możemy mierzyć wartościowo w euro. Wartość rynku w 2010 roku była szacowana na 106 mld euro w porównaniu z 117 miliardami euro w 2008 roku. Unia Europejska to jeden z największych producentów, a także konsumentów na świecie. To właśnie w krajach europejskich konsumpcja piwa w przeliczeniu na 1 osobę jest największa. Wynika to z wieloletnich tradycji warzenia oraz konsumpcji piwa w tym rejonie świata. Spadek konsumpcji obserwowany w ostatnich latach był najdotkliwszy w krajach Europy środkowo wschodniej (Łotwa, Litwa, Polska, Rumunia, Chorwacja). W krajach Europy Zachodniej oraz w większości krajów skandynawskich konsumpcja piwa była relatywnie stabilna w porównaniu z latami wcześniejszymi. Średnie spożycie piwa na jednego mieszkańca Unii Europejskiej spadło z 78,1 litrów na osobę w roku 2007 do 69,1 w roku 2010 (tabela 6.3.).

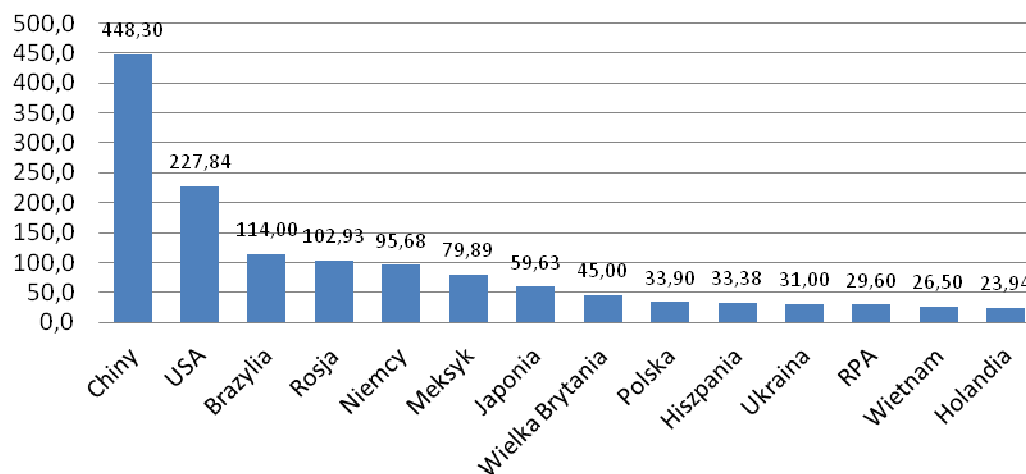
Tabela 6.3.

Konsumpcja per capita (l)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Średnia dla EU27	76,5	75,2	75,6	77,2	78,1	76	69,5	69,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zawartych w raportach „The Brewers of Europe”

Rynek europejski ma silną pozycję wśród producentów piwa na świecie z produkcją rzędu 541,7 mln hl. Kraje Unii Europejskiej w roku 2010 odpowiadały za wyprodukowanie 375,3 mln hl. Jedynym kontynentem, na którym produkuje się więcej piwa jest Azja, jednak tutaj zdecydowana większość produkcji (448 mln hl) przypadała na rynek najbardziej zaludniony - chiński. Krajami o największej produkcji piwa w 2010 roku były Chiny, USA (227,8 mln hl), Brazylia (114 mln hl), Rosja (102,9 mln hl) oraz Niemcy (95,7 mln hl). W stosunku do roku 1999 w czołówce producentów piwa zaszły jednak zmiany. Najważniejszą jest awans na pierwsze miejsce, kosztem USA, rynku chińskiego (wzrost o 104%). Na miejsce 3 z 8 awansowała Rosja, po wzroście produkcji w okresie 1999 – 2010 o 141%. Największą dynamiką wzrostu w tych latach charakteryzowała się Ukraina (258,8%), która obecnie jest 11 producentem piwa na świecie, z produkcją na poziomie 30,5 mln hl. Tempo wzrostu w tym okresie dla całego świata wyniosło 32,2% (wykres 6.6.).



Wykres 6.6. Wielkość produkcji piwa w podziale na kraje

Źródło: http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2011/0811_01.html [06.01.2012]

Jeżeli chodzi o konsumpcję piwa, najaktywniejszym regionem świata pod tym względem jest rynek azjatycki (główny udział rynku chińskiego), rynek Ameryki Północnej oraz rynek europejski. Te trzy rynki to najbardziej zaludnione terytoria, tak więc największa

konsumpcja na tych terenach nie powinna dziwić. Tabela 6.4. prezentuje dane o spożyciu w podziale na regiony świata.¹³⁷

Tabela 6.4.

Spożycie piwa w podziale na regiony świata

Konsumpcja piwa w 2009 r (w mln hl)	
Azja	580,7
Europa	516
Ameryka Północna	568,5
Ameryka Łacińska	275,6
Afryka	96,1
Oceania	22,9
Bliski wschód	12,7

Źródło: http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2010/1222_01.html [15.01.2012]

Analizując wielkość średniego spożycia piwa przypadającego na 1 mieszkańca w roku 2009 można zauważyć, iż w ścisłej czołówce znajduje się zdecydowana większość krajów z Europy, a ściślej mówiąc z Unii Europejskiej. Największe spożycie przekraczające 100 litrów na mieszkańca zanotowano w Czechach, Irlandii, Niemczech oraz Austrii. Na największym obecnie rynku produkcji i konsumpcji piwa – w Chinach, średnie spożycie piwa na 1 mieszkańca to 30,2 litra (tabela 6.5.).

Tabela 6.5.

Konsumpcja piwa per capita (dane za rok 2009)

Czechy	142,3	Litwa	81,4
Irlandia	114,7	USA	79,8
Niemcy	109,1	Rumunia	79,8
Austria	106,5	Belgia	79,6
Finlandia	90,4	Wielka Brytania	75,8
Wenezuela	88,2	Słowacja	73,4
Australia	87,9	Bułgaria	73,1
Słowenia	87,9	Nowa Zelandia	72,7
Chorwacja	84,3	Dania	72,1
Polska	83,8	Holandia	72
Hiszpania	81,9	Estonia	70,9

Źródło: http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2010/1222_01.html [06.05.2012]

¹³⁷ http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2010/1222_01.html#table3, [5.01.2012]

Jeżeli chodzi o podmioty produkujące piwo, działające w skali międzynarodowej, to wśród największych możemy wyróżnić takie organizacje jak: Anheuser-Busch InBev, Heineken, SABMiller, Kirin Brewery Holdings, Carlsberg oraz Asahi Breweries¹³⁸.

Wolumen sprzedaży wszystkich głównych grup piwowarskich zwiększał się w latach 2006 – 2010, na które przypadały lata zmniejszającej się produkcji globalnej. Tabela 6.5. przedstawia wolumen sprzedaży, procentową zmianę w analizowanym okresie oraz główne rynki, na których dana grupa funkcjonuje.

Tabela 6.6.

Zmiana wolumenu produkcji w największych browarach w latach 2006 - 2010

	2010	2006	Zmiana	Główne rynki działania
	(w mln hl)	(w mln hl)		
Carlsberg	136,5	100,7	35,55%	Europa
Heineken	192,3	131,9	45,79%	Dania, Norwegia, Szwecja, Finlandia, Polska, Niemcy
SABMiller	270,1	176	53,47%	RPA, Kolumbia, Polska, Peru
A-B InBev	399	247	61,54%	Ameryka północna, Ameryka Łacińska

Źródło: opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych poszczególnych spółek

Wzrost wolumenu sprzedaży przez te podmioty może świadczyć o ich bardzo dynamicznym rozwoju organicznym lub co bardziej prawdopodobne, o zachodzącym w branży procesie konsolidacji i przejmowaniu przez główne grupy mniejszych graczy. Łączna produkcja 4 podmiotów w 2010 roku na poziomie 997,9 mln hl daje im sumaryczny udział w sprzedaży wyprodukowanego na całym świecie piwa na poziomie 54%.

6.5. Mapy grup strategicznych sektora piwowarskiego – wymiar globalny

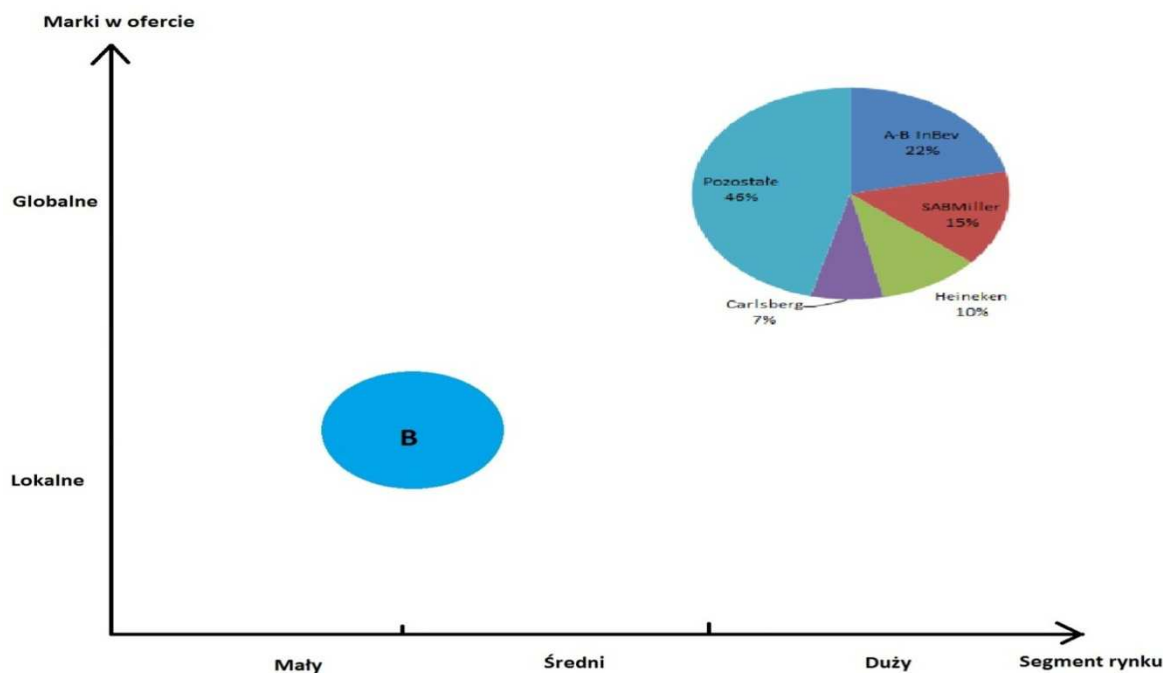
Przedsiębiorstwa działające na globalnym rynku piwowarskim zmagają się z wieloma problemami dotyczącymi konkurencji w poszczególnych segmentach rynku. W ramach światowego sektora można jednak wyróżnić grupy strategiczne nastawione na realizację podobnej wizji strategicznej działań, ze względu na kilka kryteriów:

- kryterium zawartości alkoholu w oferowanych produktach (o niskiej, średniej oraz wysokiej zawartości alkoholu),
- kryterium zasięgu terytorialnego oferowanych produktów (marki lokalne przeznaczone na wybrane rynki, marki globalne oferowane na całym terytorium działania grupy piwowarskiej),

¹³⁸ Business Insights Ltd, *The Top 10 Beer Companies - Emerging opportunities, growth strategies and financial performance*, 2009 rok, s. 14.

- kryterium ceny,
- kryterium jakości.

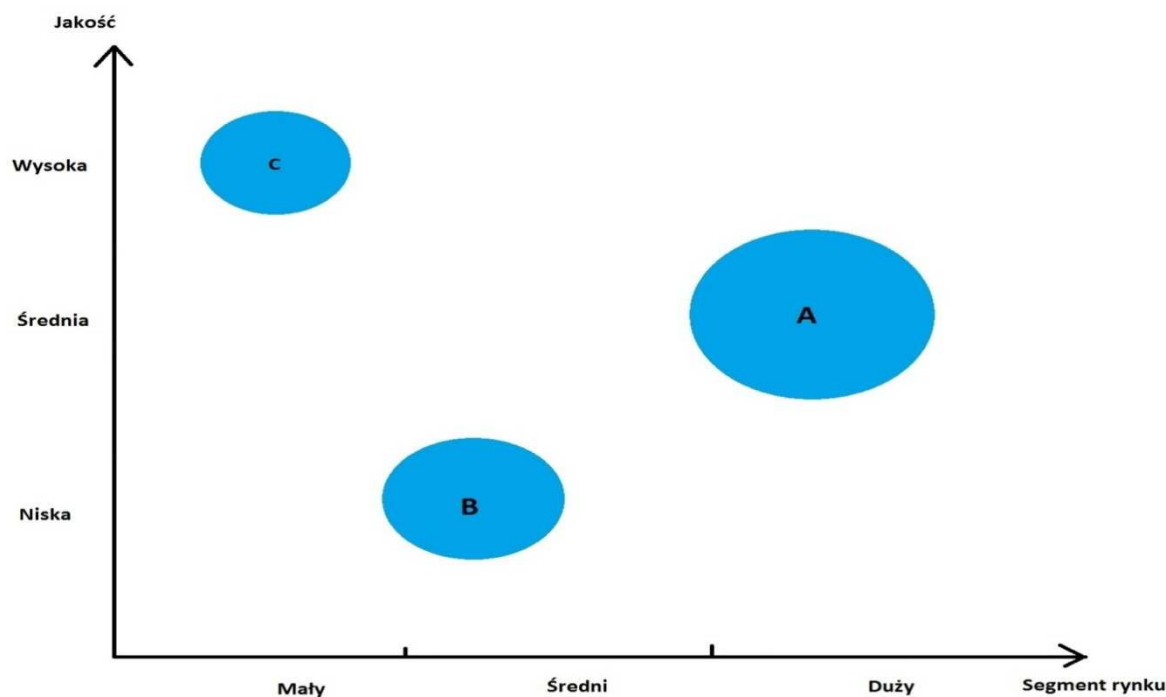
Ze względu na specyfikę rynku globalnego oraz koncentrację podejmowanych przez grupy piwowarskie działań w różnych częściach naszego globu, nie jest możliwe określenie udziału poszczególnych przedsiębiorstw w ramach danej grupy strategicznej. Jedna firma może mieć bardzo duży udział w segmencie rynku według jednego kryterium, ale wyłącznie na rynku europejskim, a może być zupełnie nieobecna w innej części świata. Próba takiego porównania może doprowadzić do mylnych wniosków odnośnie struktury udziałów w danym sektorze oraz poszczególnych grupach strategicznych. Natomiast zasadnym wydaje się analiza grup strategicznych w oparciu o kryterium dotyczącego zakresu terytorialnego oferowanych produktów (wykres 6.7.). Zdecydowanie największy segmentem rynku zajmują marki oferowane globalnie, bowiem konsumenci cenią sobie jednak pewnego rodzaju standard i powtarzalność smaku piwa oraz możliwość otrzymania danego produktu bez względu na kryterium miejsca pobytu. W ramach tej grupy strategicznej największy udział mają AB-InBev, Carlsber oraz Heineken. Zdecydowanie mniejszym segmentem branży piwowarskiej są marki lokalne produkowane wyłącznie na jeden rynek (np. rynek polski bądź rynek obejmujący kilka województw). Jest to segment, który podlega znacznemu rozdrobnieniu, dlatego też nie jest możliwe podanie struktury udziału w tym segmencie. Globalni producenci w swoim portfolio marek posiadają produkty należące do obu grup strategicznych, a nacisk na oferowanie produktów z jednej bądź drugiej grupy na danym rynku jest dyktowany tylko i wyłącznie preferencjami konsumentów. Konsumenci z rynków o długich tradycjach warzenia piwa docenią w większym stopniu marki lokalne oferowane wyłącznie na ich rynku, natomiast w innych krajach konsumenci doceniają powtarzalność piwa, które zapewniają marki globalne.



Wykres 6.7. Mapa grup strategicznych branży piwowarskiej (kryterium zasięgu oferowania marki)

Źródło: Opracowanie własne.

Analizują grupy strategiczne ze względu na jakość oferowanych produktów (wykres 6.8.), oczywista i potwierdzona staje się zależność - wyższa jakość wiąże się najczęściej z wyższą ceną. Tak też jest w przypadku rynku piwowarskiego, dla którego rynek produktów premium (o najwyższej jakości, unikalności, ale także o najwyższej cenie) jest najmniejszym segmentem rynku. Ma on najmniejsze znaczenie w przychodach największych grup piwowarskich, a znaczna część tego segmentu jest podzielona pomiędzy małe podmioty działające na lokalnych rynkach. Zdecydowanie największym segmentem rynku ze względu na kryterium jakości jest ten o średnim jej poziomie ukierunkowany na masowego odbiorcę. W związku z tym, że pojęcie jakości produktów nie jest mierzalne (jest to w dużej mierze subiektywna ocena konsumentów), nie jest możliwym oszacowanie udziału poszczególnych przedsiębiorstw w sprzedaży produktów o danym poziomie jakości.



Wykres 6.8. Mapa grup strategicznych branży piwowarskiej (kryterium stosunku jakości do ceny produktów)

Źródło: Opracowanie własne.

6.6. Determinanty zmian w sektorze piwowarskim

Polski sektor piwowarski przez ostatnie 20 lat podlegał dużym zmianom, ale też występowały one w skali globalnej. Dotyczyły głównie technologii produkcji, modernizacji zakładów, wzrostu krajowego spożycia, a także zmian kapitałowych. W polskiej gospodarce w tym czasie również dochodziło do dużych przemian, a najważniejszą było dostosowanie się do zasad panujących w gospodarce wolnorynkowej. Istotnym też wydaje się próba dokonania porównania polskiego sektora z jego wymiarem globalnym.

Pierwszym kryterium, które należy rozpatrzyć jest z dynamika zmian w produkcji. Analizując dane zawarte w poniższej tabeli 6.7., można zauważyć duży wzrost produkcji w Unii Europejskiej w 2004 roku. Było to związane ze zdarzeniem jednorazowym – włączeniem nowych członków do UE, w tym Polski.

Tabela 6.7.

Dynamika zmian produkcji piwa w wybranych regionach

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Polska	100,47%	106,97%	109,73%	103,15%	105,99%	106,88%	108,44%	99,88%	95,88%	100,35%
UE	100,19%	100,75%	100,80%	120,70%	100,82%	101,21%	106,63%	98,18%	94,48%	98,27%

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

<http://www.brewersofeurope.org/asp/publications/index.asp?num=0&crit=> (18.07.2012)

Pomijając przytoczony w poprzednim akapicie fakt, należy stwierdzić, że kierunek zmian w pozostałych latach był zgodny dla wszystkich badanych obszarów. Polska produkcja cechowała się najwyższą zmiennością, która mierzona wskaźnikiem odchylenia standardowego wynosiła 4,27%. Dla produkcji w Unii Europejskiej odchylenie standardowe wynosiło 2,96%, natomiast w ujęciu globalnym było to odpowiednio 1,82%.

Tabela 6.8.

Udział największych podmiotów w rynku

Producent	Udział w rynku (Świat)	Producent	Udział w rynku (Polska)
A-B InBev	21,61%	Kompania Piwowarska	41,60%
SABMiller	14,63%	Grupa Żywiec	35%
Heineken	10,41%	Carlsberg	13%
Carlsberg	7,39%	Van Pur	4%
Reszta	45,95%	Reszta	6,40%

Źródło: opracowanie własne na podst. danych publikowanych w skonsolidowanych raportach rocznych spółek

Kolejnym aspektem jest koncentracja produkcji w największych podmiotach działających w branży. W Polsce udział 3 największych podmiotów w sprzedaży (Kompania Piwowarska, Grupa Żywiec oraz Carlsberg) kształtuje się łącznie na poziomie 89,6%. W ujęciu globalnym 4 największe koncerny (SABMiller, Heineken, Anheuser-Busch InBev oraz Carlsberg) odpowiadały łącznie za 54% wolumenu, a w ostatnich 4 latach wzrósł on z poziomu 38,6%. Z powyższego wynika, że duża koncentracja produkcji w niewielu podmiotach jest widoczna zarówno na polskim rynku, jak i na rynku globalnym. Proces ten w ujęciu globalnym nabiera tempa i można oczekiwać dalszego zwiększenia poziomu koncentracji produkcji. Skupienie produkcji w ramach dużych grup kapitałowych odbywa się poprzez akwizycje. I tutaj polski sektor piwowarski podąża tą samą ścieżką, co globalne korporacje. Przejęcia zmierzające do zdobycia jak największego udziału rynkowego są zauważalne na polskim rynku (np.: Browar Belgia przejęty przez Kompanię Piwowarską), oczywiście w mniejszej skali, niż na rynkach globalnych chociażby ze względu na mniejszą

ilość podmiotów działających na rynku. Jednakże widać, iż jest tendencja do integracji poziomej sektora piwowarskiego w skali całego globalnej.

Tabela 6.9.

Udział eksportu w krajowej produkcji (kraje UE – dane za rok 2010)

Kraj	Eksport jako % produkcji	Kraj	Eksport jako % produkcji
Holandia	61,34%	Szwecja	11,61%
Belgia	57,08%	Włochy	11,32%
Irlandia	50,33%	Estonia	10,53%
Dania	44,91%	Grecja	8,89%
Portugalia	29,85%	Węgry	7,93%
Słowenia	24,53%	Łotwa	7,80%
Luksemburg	21,47%	Austria	6,32%
Czechy	18,73%	Polska	5,22%
Wielka Brytania	15,11%	Słowacja	4,92%
Niemcy	14,56%	Litwa	4,83%
Chorwacja	13,80%	Finlandia	4,09%
Francja	13,76%	Hiszpania	2,70%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych „The Brewers of Europe”:

http://www.brewersofeurope.org/docs/flipping_books/contribution_report_2011/index.html [21.01.2012]

Z dostępnych danych dla krajów Unii Europejskiej można wywnioskować, że eksport w przypadku Polski nie odgrywa jeszcze dużej roli. Udział eksportu w produkcji całkowitej wynosi 5,22%. Jednak jeżeli zwiększająca się w ostatnim czasookresie dynamika polskiego eksportu zostanie utrzymana, to w najbliższych latach można liczyć na zwiększenie znaczenia eksportu, a co a tym idzie zwiększenie krajowej produkcji.

Tabela 6.10.

Udział sprzedaży piwa importowanego

Kraj	Import jako % konsumpcji	Kraj	Import jako % konsumpcji	Kraj	Import jako % konsumpcji
Luksemburg	54,62%	Słowenia	17,14%	Austria	6,56%
Malta	40,88%	Łotwa	16,86%	Grecja	6,52%
Włochy	33,58%	Irlandia	16,79%	Węgry	6,52%
Francja	29,95%	Belgia	12,79%	Norwegia	3,75%
Szwajcaria	21,83%	Estonia	12,20%	Portugalia	3,05%
Szwecja	21,45%	Dania	10,54%	Rumunia	1,29%
Wielka Brytania	18,77%	Finlandia	10,08%	Bułgaria	0,95%
Holandia	18,59%	Litwa	9,21%	Czechy	0,86%
Chorwacja	18,20%	Cypr	9,09%	Polska	0,86%
Słowacja	18,02%	Niemcy	7,69%	Hiszpania	0,80%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych „The Brewers of Europe”:

http://www.brewersofeurope.org/docs/flipping_books/contribution_report_2011/index.html [22.10.2012]

Z powyższej tabeli można odczytać, że Polacy mniej chętniej niż Europejczycy spożywają piwo importowane. Konsumpcja z importu w Polsce wynosi jedynie 0,86%, przy średniej dla całej Unii Europejskiej na poziomie 15%. W krajach Unii Europejskiej, jako pokłosie kryzysu gospodarczego, można zaobserwować tendencję do zwiększania obciążeń fiskalnych nałożonych na piwo. Rządy wielu państw europejskich potraktowały w ostatnich 3 latach akcyzę na piwo jako potencjalne źródło większych dochodów i w ślad za tym podwyższyły stawki akcyzy. Wśród krajów, w których uległa ona wzrostowi są m.in. Czechy, Wielka Brytania, Holandia. Również polski rząd pokusił się o zmianę stawki akcyzy na wyższą.

6.7. Podsumowanie

W oparciu o dokonaną w zarysie analizę można stwierdzić, że Polski rynek browarniczy podlega w dużym stopniu takim samym tendencjom, jakie mają miejsce na świecie oraz w krajach Unii Europejskiej. W najbliższych latach można oczekiwać w globalnym sektorze dalszych procesów konsolidacyjnych. Jeżeli w Polsce trend wzrostu konsumpcji piw z browarów lokalnych i regionalnych się utrzyma, to główni gracze rynkowi nie pozostaną obojętni i prawdopodobnie podejmą działania ukierunkowane na przeciwstawieniu się temu trendowi. Sytuacja w sektorze piwowarskim w najbliższym czasie będzie też w znacznym stopniu warunkowana wyklarowaniem sytuacji gospodarczej na świecie. Piwo jest to dobro, które nie jest niezbędne do życia. Jeżeli gospodarki wstąpią ponownie na ścieżkę wzrostu, a poziom zamożności społeczeństwa będzie miał tendencje rosnącą, to należy prognozować także wzrost, chociaż umiarkowany, w branży piwowarskiej.

Literatura:

1. Afuah A., *Business models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Irwin, New York 2004.
2. Arciszewska M., Chojnowska A., *Rynek piwa w Polsce po wejściu do Unii Europejskiej* (pol.), Uniwersytet Gdański
3. Banaszyk P., *Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk (red.), Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004.
4. Beksiak J., *Ekonomia*, PWN, Warszawa 2001.
5. Berle A., Means G., *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan Publishing Company, New York, 1932.
6. Betz F., *Strategic Business Models*, „Engineering Management Journal” 2002, vol. 14, nr 1.
7. Blaug M., *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1995
8. Borowiecki R., *Analiza i diagnostyka ekonomiczna w zarządzaniu procesem zmian w przedsiębiorstwie*, [w:] *Współczesne problemy analizy ekonomicznej*, R. Borowiecki, A. Jaki (red. nauk.) Fundacja UEK, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.
9. Brdulak J.J., *Zarządzanie innowacjami*, [w:] J. S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2008.
10. Cadbury A., *The Report of the Committee on The financial aspects of Corporate Governance*, Grudzień 1992,
11. Chesbrough H., Rosenbloom R.S., *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation’s Technology Spin-off Companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, vol. 11, nr 3.
12. Coase R. H. (1974), *The Lighthouse in Economics*, *Journal of Law and Economics*, nr 17/1974
13. Cygler J., *Kooperencja – Nowy typ relacji między konkurentami*, Organizacja i Kierowanie, Warszawa 2/2007
14. Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2009
15. Czternasty W., Czyżewski B., *Struktury kierowania agrobiznesem w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
16. Czyżewski A., Henisz-Matuszczak A., *Rolnictwo Unii Europejskiej i Polski. Studium porównawcze struktur wytwórczych i regulatorów rynków rolnych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
17. Czyżewski A., Sapa A., *Mechanizm wymiany rolno – żywnościowej Polski z krajami Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
18. Czyżewski B., *Renty ekonomiczne w gospodarce żywnościowej w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
19. Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W., *Strategie kooperacji - nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, Przegląd Organizacji, 2008/6.
20. Dahl M.S., Pedersen C., *Knowledge Flows through Informal Contacts in Industrial Clusters: Myths and Realities?*, Danish Research Unit for Industrial Dynamics, DRUID Working Paper no 03-01, 2003.
21. Dobija D., Koładkiewicz I., *Ład korporacyjny*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

22. Dougherty D., Helen C., *Team Play: Heedful Interrelating as the Boundary for Innovation*, Long Range Planning, vol 37, 2004.
23. Drejer A., *Situation for innovation management: towards a contingency model*, European Journal of Innovation Management, nr 1, 2002.
24. Drucker P.F., *The Discipline of Innovation*, Harvard Business Review, August 2002.
25. Duczkowska - Piasecka M., *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, [za:] H.S. Gill, *The Case for Enterprise Business Model Management*, [w:] *Supplement Resource Guide*, *Data Management Review*, December 2001.
26. Duczkowska - Piasecka M., Poniatowska - Jaksch M., Duczkowska - Małysz K., *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin S.A., Warszawa 2013.
27. *European Commission, Innovation Europe – Results from the Third Community Innovation Survey (CIS3) for the EU, Iceland and Norway*, European Communities 2004
28. Firlej K., *Rozwój przemysłu rolno – spożywczego w sektorze agrobiznesu i jego determinanty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
29. Frederick D. Lipman, L.Keith Lipman *Corporate Governance Best Practices: Strategies for Public, Private, and Not-for-Profit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2006.
30. Freeman Ch., *The economics of industrial innovation*, F. Pinter, London 1982.
31. Fudaliński J., *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa, Kraków 2002
32. Gorynia M., Jankowska B., *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2008
33. Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji*, Gospodarka Narodowa 10, 2007.
34. Grand S., Von Krogh G., Leonard D., Swap W., *Resource Allocation Beyond Firm Boundaries: A Multi-Level Model for Open Source Innovation*, Long Range Planning, vol 37, 2004.
35. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
36. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
37. Hagen E., *On the theory of social change: How economic growth begins*, Chicago 1962.
38. Hamel G., *Innowacje w sferze zarządzania*, HBR – Polska, kwiecień 2006.
39. Hamel G., *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
40. Hamel G., reen B., *Zarządzanie jutra – jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Harvard Business School Press, wyd. Red Horse, 2008.
41. Harman A.J., *The international computer industry. Innovation and comparative advantage*, Harvard University Press, Cambridge Mass, 1971.
42. Hollensen S., *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*, wyd IV, Pearson Education, Harlow, 2007.
43. Janasz W., Kozioł – Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa, 2011.
44. Jerzemowska M., *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.
45. Kanter R.M., *Innowacyjność stopniowo – rewolucyjna*, HBR – Polska, wrzesień 2010.
46. Karasek I., Waclawik A., *Polski kodeks corporate governance – mechanizmy wdrażania i egzekwowania*, Przegląd Prawa Handlowego, 2002, 7 (118).
47. Kogut B., Zander U., *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation*, „Jurnal of International Business Studies”, nr 24, 1993.

48. Kozyra B., *Analiza strategiczna, czyli co się dzieje dookoła – mikrootoczenie*, „Builder”, 2006
49. Kuznets S., *Six lectures on economic growth*, Chicago 1959.
50. Leonidou L.C., *Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation*, Journal of Applied Business Research, 1998, Vol. 14 Iss 2.
51. Linder J.C., Cantrell S., *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, Chicago 2004.
52. Lis K.A., Sterniczuk H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna ekonomiczna, Kraków, 2005.
53. Łuczka T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Poznań 2001.
54. Łupicka A., *Teorie wyjaśniające powstawanie i funkcjonowanie sieci logistycznych*, Log forum 1.2.1, URL, <http://www.logforum.net>
55. Maciaszek Z., *Rola klastrów przemysłowych w konkurencyjnej przewadze narodów*, Zarządzanie zmianami, Biuletyn POU, 2010/5
56. Magretta J., *Why Business Models Matter?* “Harvard Business Review”, Maj, 2002.
57. Małkowska M., *Metody kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, E. Urbanowska - Sojkin, Banaszyk P. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004.
58. Manual O., *The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*, OECD, Paris 2005.
59. Mesjasz Cz., *Corporate governance*, Nadzór nad przedsiębiorstwem czy władanie korporacyjne, Przegląd Organizacji 1998, nr 11.
60. Morris L., *Business Model Warfare. The Strategy of Business Breakthroughs*, University of Pennsylvania 2003.
61. Noronha Vaz T., Nicolas F., *State of art in instruments for local development SMEs and VSEs*, not published paper, University of Algarve, Faro, Portugal 2001.
62. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
63. OECD, *Managing National Innovation Systems*, Paris 1999
64. Olzacka B., Pałczyńska-Gościński R., *Jak oceniać firmę. Metodyka badania, przykłady liczbowe*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2007.
65. Ott C., Schiemann W., *Rising Strategic Measurement to Turn Vision into Reality*, „Journal of Strategic Performance Measurement” 2000, nr 1.
66. Piasecki B., (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Łódź 1999.
67. Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji*, Difin, Warszawa 2012.
68. Pierścionek Z., *Teorie źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz ich postrzeganie przez praktyków*, [w:] S. Łobejko, Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011.
69. Porter M., *Clusters and New Economics of Competition*, Harvard Business Review, XI/XII 1998
70. Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001
71. Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna, Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, New Media, Helion S.A. Gliwice 2010.
72. Porter M.E., *The competitive advantage of nations*, The Macmillan Press Ltd., London 1990.
73. Porter. M., *On Competition*, Harvard Business Scholl, Boston 1998

74. Radło M.J., *Czynniki i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarek w kontekście globalizacji – wstępne wyniki badań*, Prace i Materiały Nr 284, Instytut Gospodarki Światowej, Warszawa 2008
75. Rigby D. K., Gruver K., Allen J., *Innowacje w czasach burzliwych*, Harvard Business Review, czerwiec 2009.
76. Ruigrok W., Wagner H., *Internationalization and performance: An organizational learning perspective*, „Management International Review”, t.43, nr 1. 2003.
77. Rymarczyk J., *Globalizacja i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
78. Samuelson W.E., Marks S.G., *Ekonomia menedżerska*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
79. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
80. Shleifer A., Vishny R.W., *A Survey of Corporate Governance*, NBER Working Paper 5554, kwiecień 1996, www.post.economics.harvard.edu/faculty/shleifer/papers.html
81. Slywotzky A., Morrison D. J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE Warszawa, 2000.
82. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Kraków 2002.
83. Stähler P., *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen*, MCM. St.Gallen, University of St. Gallen HSG 2001.
84. Stawecki T., Winczorek P., *Wstęp do prawoznawstwa*, C.H. Beck, Warszawa 1999.
85. Sztaba S. (red.nauk.), *Ekonomia od A do Z*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Spółka z o.o., Warszawa 2007.
86. Szucki T., *Encyklopedia marketingu*, wyd. I., Placet, Warszawa 1998.
87. The Brewers of Europe, *The Contribution made by Beer to the European Economy*, Amsterdam 2011
88. Thomke S., Von Hippel E., *Customers as Innovators, A New Way to Create Value*, Harvard Business Review, April 2002.
89. Ulwick A.W., *Turn Customer Input into Innovation*, Harvard Business Review, January 2002.
90. Van Den Berghe L., De Ridder L., *International Standarisation of Good Corporate Governance: Best Practices for the Board of Directors*, Kluwer Academic Publishers, 1999, Boston.
91. Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*. PWN, Warszawa 1998
92. Wiśniewski A., *Marketing*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995.
93. Zalega K., *Systemy Corporate Governance a efektywność zarządzania spółką kapitałową*, SGH, Warszawa 2003.

1. <http://biznes.pwn.pl/>, dostęp: 13.01.2013, *Finanse przedsiębiorstw, koszty przedsiębiorstwa*, PWN Biznes.
2. <http://cocreation.bbblog.pl/tag,model%20biznesowy,15395,strona,7.html>, dostęp: 3.01.2013 - *Innowacja w modelu biznesowym*.
3. <http://cocreation.bbblog.pl/wpis,business;model;canvas;czy;lean; canvas,67100.html>, dostęp: 3.01.2013. - *Business Model Canvas czy Lean Canvas*,
4. <http://it-consulting.pl/autoinstalator/wordpress/2012/01/29/model-biznesowy-czyli-po-co-mi-te-procesy-przed-wdrozeniem-erp-czy-crm/>, dostęp: 3.01.2013, Żeliński J., *Model biznesowy czyli po co mi te procesy przed wdrożeniem ERP czy CRM....*

5. <http://mfiles.pl/pl/index.php/Warto%C5%9B%C4%87dodana%28Rachunkowo%C5%9B%C4%87%29>, dostęp: 4.01.2013, *Wartość dodana (Rachunkowość)*, *Encyklopedia zarządzania*.
6. <http://prawa-konsumenta.wieszjak.pl/prawa-konsumenta/304605,Bezpieczenstwo-zywnosci-czy-prawo-nas-dobrze-chroni.html>, dostęp: 6.01.2013.
7. <http://www.academicjournals.org/ajbm/pdf>, dostęp: 2.01.2013, *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*, African Journal of Business Management Vol.5 (7), 4 April, 2011 -
8. <http://www.univ.rzeszow.pl/pliki/Zeszyt10/40.pdf>, dostęp 6.01.2013, Szczepaniak I., *Czynniki i uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki żywnościowej, Państwowy Instytut Badawczy w Warszawie.
9. [www:07.ibm.com/smb/includes/content/industries/electronics/pdf/Global_CEO_Study_Electronics.pdf](http://www.ibm.com/smb/includes/content/industries/electronics/pdf/Global_CEO_Study_Electronics.pdf), *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006*,dostęp 2.01.2013.
10. www.businessroundtable.org
11. <http://pl.wikipedia.org> - Internetowe zasoby strony
12. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Piwo> - *Piwo* [online], [dostęp 10 IV 2012].
13. <http://www.browary-polskie.pl/aktualnosci> - *Branża piwowarska podsumowała tegoroczny sezon* [online], [dostęp 11 IV 2012]. Dostępny w World Wide Web:
14. http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2011/1221_01.html - *Global Beer Consumption by Country in 2010* [online], [dostęp 20.10.2012]
15. <http://www.kp.pl/> - Internetowe zasoby strony
16. <http://www.portalspozywczy.pl/inne/alkohole/wiadomosci/pijemy-coraz-mniej-alkoholu-wyprzedzili-nas-juz-niemcy-francuzi-i-brytyjczycy,68702.html> - *Pijemy coraz mniej alkoholu* [online], [dostęp 8 V 2012]. Dostępny w World Wide Web:
17. <http://www.wykop.pl/ramka/878621/male-piwo-sie-pieni-regionalne-browary-maja-sie-coraz-lepiej/> - *Małe piwo się pieni - regionalne browary mają się coraz lepiej* [online], [dostęp 20 IV 2012]. Dostępny w World Wide Web:
18. www.calpers.ca.gov - *The California Public Employees' Retirement System*
19. www.corp+gov.gpw.pl - *Zasady Dobrych Praktyk – Dobre praktyki w spółkach publicznych w 2002*
20. www.corp-gov - *Załącznik do Uchwały Nr 19/1307/2012 Rady Giełdy z dnia 21 listopada 2012 r., Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW,*
21. www.ecgi.org/codes/all_codes.php
22. www.gpw.com.pl - *Regulamin Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, § 29 ust. 5,*
23. www.gpw.pl/indeksy_gieldowe
24. www.oecd.org/daf/corporate/principles/htm
25. www.pfccg.org.pl - *Polskie Forum Corporate Governance*
26. www.sejm.gov.pl - *Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 roku w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim (Dz.U. nr 33 poz. 259),*

Akty prawne:

Ustawa o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw, Dz. U. z dnia 15 września 2000 roku Nr 88, poz. 983.

Dz. U. 2006, Nr 141, poz. 1006, z późniejszymi zmianami.