

Krzysztof Firlej

Katedra Strategii Zarządzania i rozwoju Organizacji

Aleksandra Bargieł

Studia Doktoranckie Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych

## ***Nowoczesne paradygmaty zarządzania, jako element podnoszenia wartości spółek przemysłu spożywczego***

### **Streszczenie:**

***Modern management paradigms, as part of enhancing the value of food industry companies***

*In the article modern paradigms of management are under theoretical and analytical consideration, assuming that they are the element of improving of functioning of food industry companies. Theoretical part presents evaluation and current state of paradigms of management. This paradigms are than collated in the aspect of its use in the process of managing food industry companies. Than individual paradigms of management are tested in terms of its fulfilment in the practical process of functioning of companies, noticing that its correct use has notable influences on rising the value of company and its increasing market position. The analysis of operations in this area confirmed that companies under investigation are highly interested in realization of all kinds of operations that effectively improve their market value, as well as they keep up with the scientific researches and rivals behavior. With the help of these they try to accomplish their goals.*

**Keywords:** business management, contemporary paradigms of management, company of the food industry.

*W artykule poddano teoretycznym i analitycznym rozważaniom nowoczesne paradygmaty zarządzania, zakładając, że są one elementem kierującym funkcjonowanie spółek przemysłu spożywczego. W części teoretycznej zaprezentowano ewolucję i stan obecny paradygmatów zarządzania, które zbadano w aspekcie wykorzystania ich w procesie zarządzania spółkami przemysłu spożywczego. Sprawdzono, jak poszczególne paradygmaty zarządzania realizowane są w praktycznym procesie funkcjonowania spółek, zauważając, że właściwe ich wykorzystanie wpływa wymiennie na podnoszenie wartości firmy i zajmowanie przez nią coraz lepszej pozycji rynkowej. Analiza działań podejmowanych w tym obszarze potwierdziła, że badane spółki są mocno zainteresowane realizacją wszelkiego rodzaju działań skutecznie podnoszących ich wartość rynkową, śledzą na bieżąco badania naukowe, zachowania konkurencji i starają się przy ich pomocy realizować zamierzone cele.*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie przedsiębiorstwami, współczesne paradygmaty zarządzania, spółki przemysłu spożywczego.

### **1. Wprowadzenie**

Funkcjonowanie przedsiębiorstw spożywczych w Polsce prawie dziesięć lat po akcesji naszego kraju z Unią Europejską wymaga stosowania nowoczesnych form i instrumentów zarządzania, pomocnych w spełnianiu wysokich i wciąż rosnących wymagań konsumenckich, które są wyznacznikiem zachowań wielkich sieci sprzedaży detalicznej, pragnących zaspoko-

ić je w jak największym stopniu. Głównym celem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie i utrzymanie konkurencyjnych cen, minimalizacja kosztów i zachowanie optymalnych proporcji pomiędzy poziomem utrzymania jakości, a zachowaniem zgodności z obowiązującymi normami. Niemniej ważne jest osiągnięcie przez przedsiębiorstwo wysokiej rentowności, co przy ponoszeniu coraz wyższych kosztów tworzenia należytego wizerunku i wysokiej opinii o marce jest przedsięwzięciem niezwykle trudnym w realizacji. Przeszkody stanowią także: rozdrobnienie rynku, wysoka konkurencja asortymentowa, szeroki rozwój nowoczesnych i funkcjonalnych opakowań, zmniejszający się cykl życia produktów i rosnące koszty promocji. Każde przedsiębiorstwo to zbiór wyjątkowych zasobów, które są różnego rodzaju aktywami umożliwiającymi firmom realizowanie strategii prowadzącej do wzrostu ich efektywności, skuteczności oraz konkurencyjności [Firlej 2008]. W realizacji wytyczonych strategii działania koniecznym jest określenie ogółu działań umożliwiających efektywne wykorzystanie zarówno kapitału ludzkiego, jak i zgromadzonego kapitału, umożliwiających realizację celu według sformułowanych założeń. Założenia te stanowią rodzaj instrumentów i uwarunkowań koniecznych do spełnienia i uwzględnienia w procesach planowania, organizowania, koordynowania i kontrolowania każdego przedsiębiorstwa funkcjonującego w gospodarce rynkowej.

## **2. Obszar badań, cel i hipoteza badawcza**

W celu przeprowadzenia badania nowoczesnych paradygmatów zarządzania, które są wykorzystywane w bieżącej działalności przedsiębiorstw spożywczych posłużono się spółkami należącymi do sektora spożywczego Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych, które tworzą indeks WIG – Spożywczy. Sektor spożywczy w przeszłości odgrywał o wiele większą rolę aniżeli dzisiaj, aczkolwiek ciągły wzrost cen produktów żywnościowych może spowodować szersze nim zainteresowanie. Spółki z branży spożywczej są zgrupowane na podstawie kryterium sektorowego w indeksie WIG-Spożywczy, w którego skład wchodzi 25 spółek<sup>1</sup>. Na światowych rynkach finansowych coraz częściej zauważalne jest zainteresowanie produktami żywnościowymi, a ich indeksy stają się przedmiotem spekulacji od czasu ostat-

---

<sup>1</sup> W skład indeksu WIG – Spożywczy w dniu 3.07.2013 r. wchodziły następujące spółki: Agroton Public Limited w Nikozji, AB Agrowill Group w Wilnie, Ambra S.A. w Warszawie, Astarta Holding NV z siedzibą w Amsterdamie, Colian S.A. w Opatówku, Polski Koncern Mięsy Duda S.A. w Warszawie, Graal S.A. w Wejherowie, Industrial Milk Company S.A. w Luksemburgu, Indykpol S.A. w Olsztynie, Zakłady Mięsne Henryk Kania S.A. w Pszczynie, Kernel Holding S.A. w Luksemburgu, Kofola S.A. w Warszawie, Zakłady Tłuszczowe KRUSZWICA S.A. w Kruszwicy, KSG Agro S.A. w Luksemburgu, Makarony Polskie S.A. w Rzeszowie, Zakłady Przemysłu Cukierniczego MIESZKO S.A. w Warszawie, Milkiland NV w Amsterdamie, Zakłady Przemysłu Cukierniczego Otmuchów S.A. w Otmuchowie, Ovostar Union N.V. w Amsterdamie, Pamapol S.A. w Ruścu, PBS Finanse S.A. w Sanoku, Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego PEPEES S.A. w Łomży, SEKO S.A. w Chojnicach, Belvedere S.A. w Beaune, we Francji i Wawel S.A. w Krakowie.

niego kryzysu<sup>2</sup>. Podobnie spółki sektora spożywczego są atrakcyjne dla inwestorów, chociaż stanowiły w 2012 roku niespełna 3% wartości całej giełdy i 10% kapitalizacji firm z sektora przemysłowego. Celem głównym artykułu jest wskazanie, zbadanie i opisanie nowoczesnych paradygmatów zarządzania, które są wykorzystywane w bieżącej działalności przedsiębiorstw spożywczych. Autorzy opracowania stawiają tezę, że permanentne pogłębianie działań służących dalszej adaptacji założeń wynikających ze współczesnych paradygmatów zarządzania przez menedżerów spółek spożywczych umożliwia podnoszenie wartości i pozycji rynkowej spółek przemysłu spożywczego.

### **3. Paradygmaty zarządzania – ewolucja i stan obecny**

Paradygmaty w rozumieniu nauk społecznych przedstawiają obraz podstawowych założeń, na których oparta jest rzeczywistość i określają podstawowy kontekst funkcjonowania danej dziedziny. Konsekwencją przyjęcia do świadomości wytycznych jest postawa polegająca na podejmowaniu działań zgodnych ze sformułowanymi założeniami.

W odmienny sposób pojmowane są paradygmaty w kontekście nauk społecznych i przyrodniczych, a istniejące różnice wynikają z filozoficznych założeń wspomnianych dziedzin. Nauki przyrodnicze, opierając się na zastanej rzeczywistości, postrzegają paradygmaty, jako niezmiennie cechy zjawisk, a przyjęte teorie nie wywierają wpływu na badany obszar i są jedynie przełożeniem zastanej rzeczywistości. Nauki społeczne poprzez swój zmienny i ahisteryczny charakter, cechują się dużo bardziej dynamicznym podejściem do istniejących zjawisk, a przyjmowane paradygmaty ulegają ewolucji, zgodnie z rozwojem poszczególnych dyscyplin. Nauki o zarządzaniu, stanowiąc element nauk społecznych, odnoszą się w szczególności do paradygmatów. Od początku lat 30. XX w. podejmowano próby usystematyzowania rzeczywistości na kanwie dwóch rodzajów założeń. Pierwsza grupa odnosiła się do teorii nauki, przedstawiając zarządzanie w kontekście przedsiębiorstwa biznesowego, posiadającego jedyną właściwą strukturę organizacyjną i zarządzającą ludźmi w jedyny właściwy sposób [Drucker 2002, s. 111-113]. Druga grupa założeń prezentowała odwołanie do praktyki zarządzania, wymieniając jako podstawowe następujące elementy:

- Technologie, rynki i użytkownicy końcowi są z góry określone;
- Zasięg zarządzania jest zdefiniowany poprzez ograniczenia prawne;
- Zarządzanie jest skoncentrowane wewnętrznie;

---

<sup>2</sup> Szerzej na ten temat: K. Firlej, *Stymulanty konkurencyjności w zarządzaniu spółkami z indeksu WIG – Spożywczy* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, Uniwersytet Warmiński – Mazurski, Olsztyn 2008.

- Gospodarka rozumiana jako państwo, w którym funkcjonuje podmiot jest swoistym środowiskiem przedsiębiorstwa i zarządu [Drucker 2002, s. 113].

W ostatnich dwóch dekadach zauważano konieczność weryfikacji przyjętych wcześniej założeń, podejmując próby ich skorygowania o aktualne przyjęte praktyki zarządzania. P.F. Drucker wielokrotnie w publikacjach poddaje w wątpliwość aktualność owych wywodów, stanowiących podstawy nauki o zarządzaniu (np. *Management Challenges for the 21st Century* – 1999 r., *The Essential Drucker* – 2001 r.). Dokonuje analizy każdego z nich i odnosząc się do aktualnej praktyki zarządzania organizacjami podważa zasadność przyjmowania wspomnianych założeń za prawdziwe i ponadczasowe [Drucker 2000, s. 3-40]. Przedstawiona przez niego argumentacja pozwala odrzucić aktualność założenia o jednej właściwej strukturze organizacyjnej, właściwym sposobie zarządzania ludźmi czy zarządzaniu prowadzonym jedynie w jednostkach biznesowych. Pozostałe założenia odnoszące się do praktyki zarządzania również tracą na znaczeniu, przyjmując odmienny kształt we współczesnych realiach. W konsekwencji przytoczonych wywodów, przyjęto za aktualne następujące paradygmaty nauk o zarządzaniu [Drucker 2000, s. 15-40]:

1. Zarządzanie jest swoistą cechą każdej organizacji i nie ogranicza się do jednostek o charakterze biznesowym. Organizacje non profit, administracja publiczna czy instytucje kościelne tylko w nieznacznym stopniu posiadają odmienny model zarządzania, związany ze specyfiką ich funkcjonowania;
2. Zarządzana organizacja powinna korzystać z różnych struktur organizacyjnych, dopasowanych do jej profilu działalności. Optymalne warunki działania powinna zapewnić koncentracja na jednej właściwej strukturze wypracowanej na drodze ciągłych poszukiwań i rozwoju;
3. Nie istnieje jeden właściwy sposób kierowania ludźmi. Obecnie zadaniem kadry zarządzającej jest przewodniczenie ludziom, czyli wykorzystanie umiejętności i wiedzy każdego członka zespołu w celu osiągnięcia optymalnych efektów pracy;
4. Podstawą budowania procesu zarządzania w organizacjach są potrzeby klientów oraz tworzenie dla nich wartości. Zakładane niegdyś za kluczowe: technologia, produkt oraz rynki finalnych użytkowników, w kreowanym współcześnie marketingowym podejściu do prowadzenia działalności, nie stanowią punktu wyjścia dla zarządzania;
5. Zarządzanie nie jest ograniczone sferą prawną i powinno mieć charakter funkcjonalny, tzn. obejmować cały proces. Jego zasięg określany jest operacyjnie. Zarządzanie obecnie

skupia się na osiągnięciu wyników i kreowaniu działań w trakcie tworzenia całego procesu ekonomicznego;

6. Polityczne granice państwa nie powinny być elementem określającym praktykę zarządzania. W kontekście obecnych przemian globalizacyjnych stosowana polityka kierowania definiowana jest przede wszystkim pod względem funkcjonalnym a nie politycznym;
7. Zarządzanie służy osiągnięciu przez jednostkę zamierzonych wyników w otoczeniu zewnętrznym, w którym owy podmiot działa. Stąd skupienie się współczesnych organizacji na zarządzaniu skierowanym na zewnątrz - *Outward Directed Management* [Drucker 1998, s. 178]. Zarząd istnieje po to, aby określać pożądane rezultaty oraz optymalnie alokować zasoby organizacji w celu osiągnięcia zamierzonych na zewnątrz wyników.

Esencją nauki o zarządzaniu, wedle rozważań Druckera, powinna stać się dewiza, iż „przedmiotem troski zarządu i jego odpowiedzialnością jest wszystko, co wpływa na sprawność działania instytucji i jej wyniki – zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz, zarówno pod, jak i zupełnie poza kontrolą instytucji” [Drucker 2002, s. 113].

Przesłanki decydujące o zmianie założeń teorii zarządzania są powiązane bezpośrednio z przemianami zachodzącymi w otoczeniu organizacji i coraz większą złożonością procesów wewnętrznych. Wzrastająca nieprzewidywalność zmian o charakterze gospodarczym zmusza zarządzających do podejmowania decyzji w obliczu posiadania niekompletnych informacji i braku możliwości wyznaczenia prognoz dotyczących przyszłej sytuacji. Największy wpływ na ewolucję paradygmatów zarządzania miały procesy globalizacyjne, prowadzące nieustannie do ujednoczenia rynków i tworzące globalną konkurencję oraz konieczność dostosowania się do warunków otoczenia międzynarodowego. Procesy te wpływają nie tylko na otoczenie organizacji, ale również na jej wnętrze. Rozwój przedsiębiorstw, ich łączenie się i zawieranie aliansów ukształtowały konieczność wprowadzenia zmian w strukturach organizacyjnych, w kierunku tworzenia interdyscyplinarnych zespołów o różnorodnej wiedzy i umiejętnościach poszczególnych członków zespołów. Zmiany związane z oczekiwaniami wobec pracowników oraz podejściem do ich możliwości i umiejętności stały się częścią rozważań nad teorią zarządzania. Ewolucja tych uwarunkowań ukształtowała treść nowego paradygmatu. Mark D. Hansen opisuje stopniową ewolucję tego paradygmatu. Wywodzi się ona od naukowego zarządzania, poprzez paradygmat relacji międzyludzkich i zasobów ludzkich, gdzie pracownik jest w coraz większym stopniu traktowany indywidualnie, przez pryzmat przekazywania swoich umiejętności i wiedzy na korzyść organizacji. Ostatecznym elementem tej ewolucji jest ukazanie pracowników jako kapitał ludzki, który dzięki wykorzystaniu swoich wewnętrznych

zasobów (postać nie tylko fizyczna i psychiczna ale też duchowa) prowadzi organizację w stronę poprawy jej efektywności [Hansen 2009]. W koncepcji tej wskazuje się na to, iż wszystkie paradygmaty znajdują zastosowanie we współczesnych przedsiębiorstwach, lecz z uwagi na różnice w poziomie ich rozwoju nie można jednoznacznie stwierdzić, który z przedstawionych modeli jest najlepszy.

Wspomniana powyżej szybkość procesów globalizacyjnych spowodowała przyspieszenie zmian technologicznych, rozszerzanie się badań nad nowymi technologiami oraz rozprzestrzenianie się wiedzy. Konsekwencjami, płynącymi z owych przekształceń są coraz krótsze cykle kreowania produktów i wprowadzania ich na rynek oraz zredukowana długość życia produktów [Mazurkiewicz 2011, s. 408-418]. Zachodzące zmiany dotyczą całościowo funkcjonowania jednostek gospodarczych, a ich tempo i wzrost złożoności turbulentnego otoczenia sprawia, że nieustannie zmieniają się realia prowadzenia działalności.

W kontekście przytoczonych przemian dochodzi do formułowania się nowych czynników, będących wyznacznikami sukcesu w „hiperkonkurencyjnym” otoczeniu. Ciągłe zmiany w sposobie prowadzenia biznesu prowadzą do urealnienia drugiej rewolucji menedżerskiej, w której tworzą się nowe koncepcje zarządzania, a wcześniejsze ulegają weryfikacji. Obecnie nie ma uniwersalnego sposobu prowadzenia działalności, gwarantującego sukces. W związku z tym postrzeganie rzeczywistości biznesowej jest w wielu przypadkach niespójne<sup>1</sup>. Determinuje to różnice w koncepcjach dotyczących głównych założeń świata zarządzania.

Koncepcja paradygmatów zarządzania P.F. Druckera stała się punktem wyjścia dla I.K. Hajduk, W.M. Grudzewskiego, A. Sankowskiej oraz M. Wańtuchowicz. Podjęli oni próbę określenia czterech paradygmatów, które wzajemnie na siebie oddziałują, wspólnie tworząc model idealnego przedsiębiorstwa (*sustainable enterprises*). Stworzony w ten sposób diament składa się z czterech, istotnych dla budowania trwałego sukcesu przedsiębiorstwa cech, tj. zaufania, wiedzy, innowacji i przedsiębiorczości [Hajduk i in. 2010].

W.M. Grudzewski [2006] dodatkowo określa teorie, które wpłynęły na współczesne zarządzanie. Wśród nich wymienia: teorie systemów, podejście behawioralne, sytuacyjne, ukierunkowane na kulturę, dążenie do doskonałości i wdrażanie do praktyki gospodarczej organizacji inteligentnej. Tabela 1 prezentuje ewolucję paradygmatów zarządzania, będącą opracowaniem W.M. Grudzewskiego.

**Tabela 1. Ewolucja paradygmatów zarządzania (koncepcja I)**

Tradycyjny paradygmat	Nowy paradygmat
Redukcja bezpośrednich kosztów produkcji jako pierwszoplanowy przedmiot uwagi zarządzana.	Redukowanie pośrednich kosztów przedsiębiorstwa przy jednoczesnym osiągnięciu wysokiej konkurencyjności.
Operacje przedsiębiorstwa charakteryzowane jako stabilne.	Operacje elastyczne, zwinne i ciągle doskonalone na potrzeby zmian.

Linie produktów oparte o pojedynczą, szczególnie ważną technologię przy zachowaniu długich okresów życia produktów.	Linie produktów i technologii wieloogniskowych ( <i>multi-core</i> ) przy zaistniałych krótkich okresach życia produktów.
Kierownicy traktowani jako decydenci, a pracownicy jako bierni wykonawcy poleceń.	Kierownicy traktowani jako instruktorzy ułatwiający pracę ( <i>coaches/facilitators</i> ), a ludzie jako pracownicy wiedzy/kapitał intelektualny.
Rynki światowe podzielone według kryteriów narodowych; firmy narodowe dominują na miejscowych rynkach.	Globalne rynki światowe, większa uwaga skierowana na rozwój międzynarodowych struktur gospodarczych i politycznych.

Źródło: [Grudzewski, 2006, s. 13].

Kwintesencją przedstawionej koncepcji jest stwierdzenie, iż kadra zarządzająca w organizacjach powinna doskonalić zestaw umiejętności o charakterze technicznym, społeczno-kulturowym oraz funkcjonalnym. Postawa ta ma służyć sprostaniu nowemu paradygmatowi, który zmienia zakres odpowiedzialności managerów, ich ryzyko oraz możliwość sprawowania kontroli. W. M. Grudzewski porównuje managerów do „filarów i architektów organizacyjnej konkurencyjności łączących ludzi, możliwości i zasoby, przy jednoczesnym unikaniu zagrożenia” [Grudzewski 2006].

Nieco późniejsza koncepcja, której twórcą jest Dima Jamali, przedstawia zmieniające się założenia nauk o zarządzaniu wskazując na 6 kluczowych elementów kreujących rzeczywistość. Tabela 2. przedstawia niniejsze założenia oraz ich opis.

**Tabela 2. Zasady kluczowe paradygmatu zarządzania**

Jakość	Jakość jako fundamentalny wymóg decydujący o konkurencyjności.
Reagowanie	Reagowanie na zmiany otoczenia zewnętrznego i oczekiwania klientów.
Zwinność	Elastyczność w komunikacji i operacjach.
Innowacja	Pielęgnowanie nowych idei, spożytkowanie kreatywności i entuzjazmu ludzi.
Integracja	Integracja portfela technologii dla (uzyskania) wyraźnej przewagi konkurencyjnej.
Zespołowość ( <i>teaming</i> )	Kreowanie i rozwijanie zdecentralizowanych, wielofunkcyjnych i wielodyscyplinarnych zespołów w przedsiębiorstwie.

Źródło: [Jamali, 2005, za: Grudzewski 2006, s. 11].

Kolejna koncepcja, bardziej szczegółowo odnosząca się do praktyki zarządzania, prezentowana jest przez Marilyn Ferguson. Przedstawia ona zbiór zasadniczych różnic pomiędzy nieaktualnymi już uwarunkowaniami prowadzenia organizacji i nowymi, obowiązującymi aktualnie paradygmatami zarządzania [Ferguson 1993, s. 49-60]. Autorka odnosi się do kilku grup zagadnień: zasobów ludzkich, organizacji procesów i uwarunkowań zewnętrznych, jako wyznaczników prowadzenia sprawnego zarządzania.

**Tabela 3. Ewolucja paradygmatów zarządzania (koncepcja II)**

Stary paradygmat	Nowy paradygmat
Promowanie konsumpcji za wszelką cenę.	Odpowiednia, umiarkowana konsumpcja.
Dopasowanie ludzi do pracy.	Dopasowanie pracy do ludzi.
Narzucanie celów, podejmowanie decyzji w kategoriach top-down.	Prowadzenie działań w stronę autonomii pracowników, kreowanie postawy uczestniczącej.
Podział pracy i ról w organizacji.	Wymiana doświadczeń specjalistów w kontekście poszerzenia ich kompetencji.
Identyfikacja z wykonywaną pracą.	Poczucie tożsamości wykracza poza samo stanowisko pracy (aspekt organizacyjny).
Stały poukładany model prowadzenia przedsiębiorstwa.	Niepewność jako nierozłączny element prowadzenia działalności.
Konkurowanie agresywne.	Kooperacja.
Rozdzielność pracy i przyjemności.	Łączenie się pracy i przyjemności.
Manipulacja i dominacja zarządzających.	Kooperacja z naturą.
Walka o stabilizację.	Identyfikacja nadchodzących ciągłych zmian.
Podejście ilościowe.	Podejście jakościowe oraz ilościowe.
Ścisłe ekonomiczne motywy prowadzenia działalności.	Wartości duchowe przekraczają korzyści materialne.
Zarządzanie spolaryzowane.	Przekraczanie założeń zarządzania spolaryzowanego.
Podejście krótkowzroczne do realizowanej działalności.	Poczucie wrażliwości ekologicznej.
Racjonalizm podejmowanych działań.	Podejście racjonalne i intuicyjne.
Nacisk na rozwiązania krótkoterminowe.	Efektywność osiągnięta na szeroką skalę musi uwzględniać harmonię środowiska pracy.
Działalność operacyjna zcentralizowana.	Działalność operacyjna zdecentralizowana, jeżeli to możliwe.
Niedopasowana niedostosowana technologia.	Odpowiednia, dopasowana technologia.
Alopatyczne eliminowanie zagrożeń.	Próba zrozumienia całości głębokich leżących u podstaw przyczyn dysharmonii.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Ferguson 1993, s. 49-60].

Część opracowań dotyczących paradygmatów zarządzania ogranicza się do opisu i analizy jednego kluczowego elementu. Przykładem jest wspomniane już opracowanie M.D. Hansena bądź publikacja „*Doktryna jakości*”, wskazująca na uwarunkowania procesu produkcji i kreowania produktów przez pryzmat odpowiednich standardów wykonania. O znaczeniu jakości we współczesnym biznesie świadczy ilość i popularność koncepcji zarządzania jakością. W kontekście jakości postrzegana jest również satysfakcja konsumenta, zatem realizowane jest podejście marketingowe firm [Blikle 2011]. Tylko sprostanie wymogom rzeczywistości w postaci odpowiedniego podejścia do ludzi i wytwarzanych produktów gwarantuje sukces rynkowy firm.

Chcąc w pełni przedstawić mnożące się wizje na temat aktualnych paradygmatów w praktyce zarządzania organizacjami należy zwrócić również uwagę na podejście przedstawione w publikacji pod redakcją W. Kowalczewskiego [Współczesne paradygmaty... 2008]. Opracowanie to podkreśla rolę uwarunkowań gospodarczych oraz wewnętrznych w organizacjach, wskazując na kierunki przekształceń i drogę współczesnych organizacji do tworzenia pozycji rynkowej. Opiswane zmiany skierowane są w stronę podkreślenia znaczenia jakości zarządzania w procesie uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, a także połączenia marketingu i logistyki, jako nadrzędnych elementów procesu zarządzania. Autorzy podkreślają znaczenie



ewolucji paradygmatów zarządzania w stronę optymalnego systemu kierowania ludźmi oraz w stronę nauki o zarządzaniu środowiskiem. Wiedza oraz odpowiednie jej wykorzystanie, a także jakość i przenikliwość organizacji będą stanowić podstawę prowadzenia biznesu w XXI w [Współczesne paradygmaty... 2008].

W teorii zarządzania oprócz prób określenia aktualnych nowych paradygmatów pojawiają się również próby określenia siły oddziaływania starych paradygmatów wobec współczesnych realiów. J. Pinto [2012] zwraca uwagę na błędy zarządzania popełniane przez organizacje, które kontynuują przekonanie o poprawności „starych” paradygmatów. Wymienia też kluczowe błędy związanych przede wszystkim z nieelastycznym podejściem, niedostosowaniem do turbulentnego otoczenia oraz sztywnego podejścia do zmian zachodzących wewnątrz organizacji.

#### 4. Paradygmaty zarządzania – odniesienie do spółek WIG Spożywczy

W celu analizy praktycznej realizacji nowoczesnych paradygmatów zarządzania dokonano analizy holistycznego podejścia menedżerów we wszystkich spółkach badanego indeksu i przedstawiono tabelarycznie ich ujęcie w wybranych, najbardziej zaangażowanych w te działania podmiotach. Kolejno przedstawione i analizowane paradygmaty uwarunkowały aktualne podejście i stan istniejący w obszarze internacjonalizacji działań, sposobu prowadzenia działalności operacyjnej, podejścia do kapitału ludzkiego, zarządzania jakością, ochrony środowiska naturalnego, działań marketingowych i dbałości o rozwój technologiczny.

**Tabela 4.**  
**PARADYGMAT I. Internacjonalizacja - brak ograniczenia terytorialnego prowadzenia działalności.**

Spółka	Aktualne terytoria działań	Kierunki działań
Astarta Holding NV	Permanentny wzrost eksportu.	Firma planuje rozszerzyć eksport poprzez wchodzenie na nowe rynki, np. Rosji i UE, jak i krajach WNP.
Polski Koncern Mięśny Duda SA	Posiadamy uprawnienia eksportowe do krajów Unii Europejskiej, a także na bardzo wymagające rynki azjatyckie - Korei Południowej i Japonii. Eksport do takich krajów, jak Litwa, Łotwa, Niemcy, Holandia, Irlandia, Francja, Mołdawia, Macedonia, Rumunia, Serbia, Grecja, Hiszpania i Portugalia. Sprzedaż na rynki Białorusi i Kazachstanu, z Ghany, Gwinei i Antyli Holenderskich. Firma jest obecna na rynkach azjatyckich: w Korei, Hongkongu i Japonii.	Japonia, Singapur, Tajwan.
Indykpol SA	Firma na rynkach zagranicznych lokuje około 30% produkcji. Eksportuje do Rosji, Niemiec i na Ukrainę.	Kraje azjatyckie – z nastawieniem na Chiny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych badanych firm oraz ich sprawozdań finansowych, <http://www.astartakiev.com/>; <http://www.pkmduda.pl/>; <http://www.indykpol.pl/>; (dostęp 25.06.2013).

Przeprowadzona analiza działań w obszarze pierwszego paradygmatu dotyczącego internacjonalizacji potwierdza, że badane firmy są żywotnie zainteresowane lokowaniem swoich zakładów i produktów na rynkach międzynarodowych, które nie ograniczają się do krajów sąsiednich. Coraz modniejszymi kierunkami stają się rynki Dalekiego Wschodu, gdzie menedżerowie doceniają ich potencjał i możliwości rozwojowe. Wśród badanych firm za najbardziej spektakularne działania w tym obszarze należy uznać poszerzanie rynków zbytu przez Astartę Holding NV z siedzibą w Amsterdamie, Polski Koncern Mięсны Duda S.A. w Warszawie oraz Indykpol S.A. w Olsztynie (tab. 4).

**Tabela 5.**  
**PARADYGMAT II. Sposób prowadzenia działalności operacyjnej - procesy wewnętrzne, ich złożoność i zarządzanie nimi.**

Spółka	Aktualne działania	Kierunki działań
Kofola S.A. w Kutnie	Produkcja zdrowych napojów o niższej od konkurentów zawartości cukru, napoje z wyciągami z ziół i drzew, wprowadzenie napojów na bazie stewii, uruchomienie w 2011 roku linii do gorącego rozlewu, wchodzenie w rynek „on-the-go”, , zwiększenie udziału małych formatów w ofercie, zwiększenie liczby obsługiwanych restauracji (uruchomienie bezpośredniej dystrybucji na Słowacji pod koniec 2009 roku), uruchomienie zespołu handlowców pozyskujących lokale gastronomiczne w Czechach, systematyczna praca nad obniżeniem kosztów produkcji i logistyki, dedykowany zespół do obsługi dyskontów spożywczych i produktów „Private label”, obsługa segmentu marek dedykowanych w Polsce i Czechach, tworzenie wartości dodanej dla klienta, wprowadzanie światowych marek na bazie posiadanej platformy produkcyjno-dystrybucyjnej, wprowadzanie innowacji trafiających w gusta szerokiego grona klientów tzw. mainstream, zaangażowanie użytkowników w tworzenie pozytywnych emocji wokół marek,	Do 2017 roku spółka chce stać się wiodącą firmą w segmencie HoReCa i produktów impulsowych wpływając na cały rynek w Czechach i na Słowacji. Ma zamiar stabilizować zyskowność kanału detalicznego i oferować coraz zdrowsze wersje i najwyższe jakościowo produkty.
Polski Koncern Mięсны Duda SA	Budowa w grupie wzajemnie uzupełniających się firm oraz rozsądnej dywersyfikacji inwestycji w ramach branży. Grupa realizuje strategię konsolidacji branży, analizując możliwości przejęć kolejnych podmiotów działających w różnych segmentach rynku mięsnego, zwłaszcza w obszarze dystrybucji oraz przetwórstwa.	Intensywny rozwój sieci dystrybucji mięs i wędlin w kraju, ekspansja w sektorze przetwórczym i rozwój własnych marek.
Indykpol SA	Controlling kosztów na wszystkich szczeblach organizacji, wdrożenie programu restrukturyzacji kosztów pracy Impac, wdrożenie nowoczesnych technologii, wdrożenie zintegrowanego systemu komputerowego, który gwarantuje najlepszą wiedzę o procesach i efektach ekonomicznych działalności oraz stanowi podstawę do redukcji kosztów zarządzania, wdrożenie programu integracji produkcji żywca drobiowego, który zapewnia najniższe koszty w sferze surowcowej,	Stałe poprawianie organizacji i wydajności pracy, konsolidacja spółek w ramach grupy kapitałowej i specjalizacja produktowa umożliwiająca wykorzystanie efektu skali we wszystkich sferach działalności firmy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych badanych firm oraz ich sprawozdań finansowych, <http://www.kofola.pl/>; <http://www.pkmduda.pl/>; <http://www.indykpol.pl/>; (dostęp 26.06.2013).

W badanym okresie zauważalne są starania firm w celu unowocześniania działalności operacyjnej poprzez modernizację procesów wewnętrznych, jak również wprowadzanie nowoczesnych metod zarządzania. Firmy dbają o unowocześnianie parków maszynowych, wdrażanie programów restrukturyzacji, poprawianie organizacji i wydajności pracy, specjali-

zacje produktowe, poszukiwanie alternatywnych dostawców i wykorzystanie efektu skali. Menedżerowie firm biorą pod uwagę konieczność adaptacji do warunków rynkowych z jednoczesną orientacją na klienta, zarówno w kraju, jak i za granicą. Wyrazistym tego przykładem w spółkach przemysłu spożywczego są działania takich firm, jak: Kofola S.A. w Kutnie, Polskiego Koncernu Mięsnego Duda S.A. w Warszawie oraz Indykpolu S.A. w Olsztynie (tab. 5).

**Tabela 6.**  
**PARADYGMAT III. Podejście do kapitału ludzkiego - pracownicy jako zasób organizacji i indywidualne jednostki.**

Spółka	Aktualne działania	Kierunki działań
AB Agrowill Group	Przedsiębiorstwo jest zobowiązane dbać o lojalnych wobec niej pracowników – dobrzy i niezawodni pracownicy powinni być motywowani wynagrodzeniem proporcjonalnym do osiągniętych rezultatów. Rozumiemy, że każdy pracownik powinien dbać o środki, którymi pracuje i nie tylko chronić, lecz również podnosić wartość majątku.	Wzmacnianie kapitału ludzkiego przez system szkoleń i podnoszenie umiejętności i kompetencji pracowniczych.
Astarta Holding NV	Jedną z wartości jest praca w zespole, gdzie każdy pracownik jest profesjonalistą. Spółka zwraca uwagę na osobisty i zawodowy rozwój pracowników firmy, zapewniając korzystne warunki środowiska pracy. To wszystko wpływa na postawy twórcze specjalistów, wysoką wydajność pracy i niską rotację personelu. Specjaliści spółki biorą udział w szkoleniach, konferencjach, seminariach zarówno na Ukrainie i za granicą. Na przykład, specjaliści z branży rolnej uczestniczyli w międzynarodowych konferencjach w Białorusi, krajach bałkańskich i w Egipcie.	Planowane jest dalsze uczestnictwo specjalistów w europejskich szkoleniach i konferencjach międzynarodowych.
Zakłady Przemysłu Cukierniczego MIESZKO SA	Zarządzanie zasobami ludzkimi to jedna z głównych zasad polityki personalnej firmy. Firma dąży do współpracy z ambitnymi, kompetentnymi osobami, które pragną rozwijać swoje umiejętności oraz poszerzać zakres wiedzy. Dla firmy ważne jest pozyskiwanie zaangażowanych i otwartych pracowników. Dla osiągnięcia tych celów stosuje profesjonalne zasady rekrutacji. Pracownicy, jako praktycy znający realia firmy posiadają olbrzymią wiedzę i umiejętności praktyczne.	Firma ma zamiar nadal inwestować w rozwój pracowników, prowadząc intensywny program szkoleń. Stawia na szkolenia wewnętrzne i oferuje bogaty pakiet szkoleń zewnętrznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych badanych firm oraz ich sprawozdań finansowych, <http://www.agrowill.lt/pl/>; <http://www.astartakiev.com/>; <http://www.mieszko.pl/pl/>; (dostęp 28.06.2013).

Spółki spożywcze coraz częściej zaczynają doceniać rolę kapitału ludzkiego, jako znaczącego zasobu w generowaniu zysków firmy. Menedżerowie firm przeznaczają część dochodów na szkolenia podnoszenie umiejętności pracowników. Kompetencje pracowników zaczynają stanowić o pozycji firmy, osiągniętych przez nią dochodach oraz postrzeganiu przez konkurencję. Wiele firm zaczyna inwestować w praktyki studenckie, które w późniejszym okresie zaowocują nabyciem wysoko wykwalifikowanych pracowników. Nie zapomina się także o umożliwianiu rozwoju zawodowego osób niepełnosprawnych (tab. 6).

**Tabela 7.**  
**PARADYGMAT IV. Jakość procesów, wyrobów i zarządzanie jakością.**

Spółka	Aktualne działania	Kierunki działań
Colian SA	Firma stawia na jakość, jako na najwyższy priorytet. Uważa, że jakość produktów spożywczych jest dla konsumentów sprawą kluczową. Monitorowanie i poprawa jakości w spółce Jutrzenka Colian odbywa się na każdym etapie produkcji oraz dystrybucji. Audyty i kontrole wewnętrzne obejmują: dostawców surowców oraz opakowań produktów, procesy technologiczne i linie produkcyjne oraz gotowe produkty. W celu sprostania wymaganiom klientów i ciągłego doskonalenia wprowadzono w zakładach spółki systemy jakości. Standardy jakości opracowane są i wymagane przez dominujące na rynku niemieckie, brytyjskie i francuskie sieci handlowe.	Firma stawia na rozwój rynku spożywczego w Polsce, jego kondycję i wizerunek polskiej żywności w kraju i na świecie. Widzi perspektywy w obszarze podnoszenia jakości produktów przy wykorzystaniu inwestycji zagranicznych, szeroko współpracujących ze sobą firm spożywczych.
Zakłady Przemysłu Cukierniczego Mieszko SA	Produkty firmy spełniają normy wymagane przepisami prawa żywnościowego oraz specyficzne oczekiwania klientów. Spełniane są wymagania dotyczące jakości surowców i opakowań stosowanych do produkcji, które dostarczane są przez renomowanych dostawców. Nie stosuje się surowców modyfikowanych genetycznie. Pracownicy firmy dbają o bezpieczeństwo zdrowotne produktów, w ramach wdrożonych systemów zarządzania jakością i bezpieczeństwa żywności.	Dalsze kształtowanie świadomości jakościowej poprzez szeroki zakres realizowanych szkoleń i efektywną komunikację wewnętrzną.
Pamapol SA	Doskonalenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania: Jakością, zgodnego z wymaganiami normy: PN-EN ISO 9001:2001 i Systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności zgodnego z wymaganiami normy PN-EN ISO 22000:2006, ma na celu produkcję bezpiecznej żywności, wzrost zaufania klientów oraz poprawę organizacji pracy i komunikacji wewnętrznej. Od roku 2007 w Zakładzie Pamapol S.A. w Ruścu zostały wdrożone Międzynarodowe Systemy Jakości - IFS/BRC, dzięki czemu spełnione są szczegółowe wymagania dotyczące bezpieczeństwa naszych produktów.	Dalsze unowocześnianie hal produkcyjnych i utrzymywanie wydajnych linii technologicznych. Dbałość o realizację i spełnianie norm ISO i Międzynarodowych Systemów Jakości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych badanych firm oraz ich sprawozdań finansowych, <http://www.jutrzenka.com.pl/>; <http://www.mieszko.pl/pl/>; <http://pamapol.com.pl/pl/>; (dostęp 27.06.2013).

Po prawie dekadzie uczestnictwa w unijnych strukturach gospodarczych przyszedł czas na zmianę podejścia przez polskich producentów żywności, którzy zaczynają zauważać, że na rynku nie wystarczy już konkurować ceną. Aby wyprodukować produkt najwyższej jakości, należy zadbać o wysokie standardy produkcyjne i użycie właściwych surowców. W spełnianiu tych celów pomocne są uzyskiwane certyfikaty jakości systemy zarządzania jakością i środowiskiem. Standardem stało się stosowanie przez firmy systemu analizy zagrożeń i krytycznych punktów kontroli HACCP (tab. 7).

**Tabela 8.**  
**PARADYGMAT V. Środowisko naturalne, ochrona, zapewnienie minimalnego stopnia zanieczyszczenia.**

Spółka	Aktualne działania	Kierunki działań
Astarta Holding NV	Firma posiada politykę ochrony środowiska, wymienia ochronę jako wartość, zgodnie z którą realizuje swoje funkcje.	Firma planuje znacząco zmniejszyć zużycie gazu ziemnego w naszych cukrowniach, co z kolei prowadzi do mniejszej emisji dwutlenku węgla odpowiedzialnego za efekt cieplarniany
Zakłady Tłuszczowe KRUSZWICA SA	W trosce o ochronę środowiska naturalnego, kierownictwo ZT "Kruszwica" S.A. zobowiązuje się do prowadzenia swojej działalności według poniższych zasad: - dotrzymanie wszelkich regulacji prawnych dotyczących środowiska, - rozwoju i stosowania zasad zarządzania środowiskowego,	Firma będzie konsekwentnie dążyć do osiągnięcia następujących celów: - zmniejszanie negatywnego wpływu na środowisko spowodowane działalnością zakładu,

	<p>jako powszechnej praktyki.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zmniejszania wpływu na środowisko poprzez ciągłe wprowadzanie udoskonaleń w wyposażeniu i technologii oraz zastosowanie najnowszych technologii w programach poprawy, w szczególności w zakresie poprawy jakości ścieków oraz redukcji emisji hałasu.</li> <li>- wspierania szkoleń i działań promocyjnych w zakresie ochrony środowiska oraz podnoszenia świadomości ekologicznej wszystkich pracowników.</li> <li>- poprawiania wydajności we wszystkich dziedzinach produkcyjnych w celu zabezpieczenia przed zanieczyszczeniami środowiska oraz zmniejszania zużycia surowców i energii.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poszukiwanie wszelkich sposobów na to, by zapobiegać zanieczyszczeniu środowiska .</li> <li>Ustanowienie systemu zarządzania w celu zagwarantowania ciągłej poprawy sytuacji w środowisku, w działaniach produkcyjnych, wyposażeniu zakładu, stosowanych materiałach, w produktach oraz świadomości ekologicznej pracowników.</li> </ul>
Zakłady Przemysłu Cukierniczego MIESZKO SA	Działalność gospodarcza firmy oparta jest na dbałości o otaczające ją środowisko naturalne.	Firma zakłada ciągle doskonalenie stosowanego systemu zarządzania jakością zgodnego ze standardami międzynarodowymi dotyczącymi ochrony środowiska.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych badanych firm oraz ich sprawozdań finansowych, <http://www.ztkruszwica.pl/>; <http://www.indykol.pl/>; <http://www.mieszko.pl/pl/>; (dostęp 27.06.2013).

Ogólna presja Unii Europejskiej w obszarze ochrony środowiska znalazła poczesne miejsce w działalności spółek spożywczych w Polsce, przejawiając się w konkretnych działaniach firm zmieniających ich dotychczasowe niejednokrotnie patologiczne podejście do tego zagadnienia. Coraz częściej spotykane są zachowania krzewiące gwarancję ciągłej poprawę stanu środowiska naturalnego, jak również podnoszenie świadomości ekologicznej pracowników i konsumentów. Firmy do swych osiągnięć zaczynają zaliczać dbałość o otaczające je środowisko naturalne, co zaczyna być postrzegane, jako element wzmacniający wartość rynkową firmy (tab.8).

**Tabela 9.**  
**PARADYGMAT VI. Podejście marketingowe przedsiębiorstwa, dbanie o pozycję konkurencyjną, zdobywanie przewag.**

Spółka	Aktualne działania	Kierunki działań
Colian SA	Menedżerowie firmy przyjęli tezę: „Wiemy, nie będziemy już ani więksi, ani starsi od naszych najgroźniejszych konkurentów. Z całą pewnością możemy być od nich lepsi”. Służy temu pełne zorientowanie na potrzeby naszych Klientów.	Firma zakłada dalsze spełnianie oczekiwań konsumentów poprzez wytwarzanie i dystrybucję produktów żywnościowych o znakomitej jakości oraz wyjątkowych walorach smakowych i odżywczych.
Indykol SA	Orientacja na klienta, otwartość i wiarygodność to podstawy ekspansji handlowej firmy. Według tych wartości spółka doskonalą siebie, stosowane narzędzia i organizację.	Firma komunikuje ciągle doskonalenie, które zapewnia jej przewagę technologiczną i jakościową, co pośrednio prowadzi do wzrostu produktywności i efektywności.
Zakłady Przemysłu Cukierniczego MIESZKO SA	Głównym celem ZPC Mieszko S.A. jest osiągnięcie wysokiej pozycji rynkowej wśród renomowanych producentów wyrobów cukierniczych w Polsce oraz zwiększenie udziału firmy na rynkach zagranicznych.	Firma planuje osiągać wskazane cele poprzez stosowanie nowoczesnych metod zarządzania, ciągły rozwój i doskonalenie we wszystkich obszarach działania spółki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych badanych firm oraz ich sprawozdań finansowych, <http://www.jutrzenka.com.pl/>; <http://www.indykpil.pl/>; <http://www.mieszko.pl/>; (dostęp 29.06.2013).

W badanych firmach stwierdzono, że ich pracownicy zainteresowani są ciągłym wprowadzaniem działań marketingowych w przedsiębiorstwie, jego udoskonalaniem i orientowaniem tych działań na klienta, co niewątpliwie wymaga podejmowania decyzji w oparciu o badania marketingowe i zintegrowane wykorzystanie instrumentów marketingowych. Często spotykane działania zmierzające do poprawy konkurencyjności to: zagospodarowanie zbędnych zasobów, pozyskiwanie nowych partnerów biznesowych oraz holistyczne postrzeganie pojawiających się problemów (tab. 9).

**Tabela 10.**  
**PARADYGMAT VII. Technologia dopasowana do działalności spółki, prowadzenie badań, udoskonalanie produktów, wdrażanie nowych technik.**

Spółka	Aktualne działania	Kierunki działań
Polski Koncern Mięśny Duda S.A.	Zakład PKM DUDA w Grąbkowie jest jednym najnowocześniejszych zakładów mięsnych w Europie. Korzysta on z zaawansowanych rozwiązań technologicznych – przemysłowych i informatycznych – zapewniających wydajność i sprawność organizacyjną fabryki, opracowanych i wdrożonych przez firmy Banss, Butina, Taifun i Viessman.	Firma prowadzi bieżącą obserwację postępu technicznego i planuje dalej inwestować w zapewnienie sobie miejsca wśród liderów technologicznych w swojej branży.
Makarony Polskie S.A.	Proces wytwarzania prowadzony jest w oparciu o cztery nowoczesne linie produkcyjne włoskich firm PAVAN i ANSELMO. Nowoczesna technologia THT pozwala uzyskać wysokie temperatury suszenia, co daje gwarancję bardzo dobrej jakości i czystości mikrobiologicznej makaronu oraz umożliwia wydłużenie terminów przydatności do spożycia.	Firma prowadzi dalsze działania, mające na celu poprawę jakości i bezpieczeństwa produktów, co przy w pełni zautomatyzowanej produkcji determinuje inwestycje w nowoczesne technologie.
Pamapol S.A.	Zakład posiada nowoczesne hale produkcyjne wyposażone w 6 wydajnych linii technologicznych, co czyni go jednym z najnowocześniejszych tego typu zakładów w Polsce.	Firma planuje kolejne inwestycje (w tym technologiczne), które umożliwią dalsze dynamiczne zwiększanie skali działania oraz poprawi efektywność.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych badanych firm oraz ich sprawozdań finansowych, <http://www.makarony.pl/>; <http://www.pkmduda.pl/>; <http://pamapol.com.pl/pl/>; (dostęp 29.06.2013).

Badane firmy jednoznacznie pozytywnie odnoszą się także do potrzeby dopasowania technologii do działalności spółki, konieczności prowadzenia badań naukowych, udoskonalania produktów i wdrażania nowych technik. W większości polskich spółek spożywczych stosowane są najnowocześniejsze parki maszynowe światowej klasy, które są pomocne w wytwarzaniu produktów o najwyższym standardzie. Badania naukowe orientują z kolei producentów w ogólnoswiatowych trendach i technologiach obowiązujących na rynkach. Tego rodzaju działania są z pewnością korzystne w pozycjonowaniu przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego na rynku i wzroście jego wartości (tab.10).

## 5. Podsumowanie

Przeprowadzona kwerenda źródłowa dostępnej literatury w obszarze paradygmatów zarządzania umożliwiła wskazanie najbardziej istotnych dla spółek przemysłu spożywczego. Praktyczne ich zbadanie dowiodło, że stanowią one istotny element wzmacniający bieżącą działalność firm oraz wpływają na podnoszenie ich wartości rynkowej, przez co pozytywnie została zweryfikowana postawiona na wstępie hipoteza badawcza. Reasumując zarówno badania teoretyczne, jak i analityczne dotyczące wpływu nowoczesnych paradygmatów zarządzania na działalność spółek przemysłu spożywczego można postawić następujące wnioski:

1. Spółki spożywcze szczególną uwagę zwracają na jakość wytwarzanych produktów, która według nich determinuje pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa i w niedługim okresie będzie stanowić jedną z najważniejszych przewag rynkowych;
2. Prowadzenie działalności międzynarodowej przestało stanowić barierę w funkcjonowaniu spółek, które uważają ją za wyjście naprzeciw wymogom odbiorców z innych krajów i doskonałą formę promocji wytwarzanego produktu na rynkach międzynarodowych;
3. Menedżerowie badanych spółek dostrzegają potrzebę optymalizacji działalności operacyjnej i stylu zarządzania do uwarunkowań wewnętrznych organizacji, jak również dopasowania ich do bieżącej sytuacji na rynkach międzynarodowych;
4. Spółki spożywcze permanentnie zainteresowane są prowadzeniem badań nad nowymi technologiami, wdrażaniem najnowocześniejszych technologii odpowiednich do prowadzonej działalności;
5. Rozwój kadry kierowniczej oraz pracowników i indywidualne podejście z nastawieniem na rozwój wewnętrzny pracowników stanowią jeden z priorytetowych celów i kierunków działania spółek w przyszłości.
6. Podejście marketingowe w zarządzaniu spółek przejawia się coraz mocniej w orientacji działań na klienta i nastawieniu na kreowanie dla niego wartości.

## Literatura

- Blikle A. [2011], *Doktryna Jakości*, (<http://firmyrodzinne.pl/download/tqm/Doktryna-jakosci.pdf>), Warszawa
- Drucker P.F. [1998], *Management's New Paradigms*, "Forbes", nr 05/1998
- Drucker P.F. [2000], *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa
- Drucker P.F. [2002], *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa
- Ferguson M. [1993], *A New Consciousness Reader [w:] New Paradigm: Emerging Strategic for Leadership and Organizational Change*, red. Ray M., Rinzler A., NY: J.P. Tarcher/Perigee, New York
- Firlej K., 2008, *Zarządzanie wiedzą warunkiem rozwoju przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*, [w:] red. Glińska-Noweś A., *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowa-*

- nia i rozwoju organizacji*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu i Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział Toruń, Toruń 2008 s. 121-133.
- Grudzewski W.M. [2006], *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 3
- Hansen M.D. [2009], *The 4 Management Paradigms and the quantum Leap, Improving Performance*, “Safety XChange”, nr 04/ 2009 (<http://www.safetyxchange.org/financing-safety/4-paradigms-quantum-leap>).
- Jamali D. [2005], *Changing management paradigms: implications for educational institutions*, “Journal of Management Development”, vol. 24, no. 2.
- Mazurkiewicz A. [2011], *Paradygmaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie* (wybrane aspekty), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, Zeszyt nr 19: *Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej*, Rzeszów
- Pinto J. [2012], *New Management Paradigms*, “Automation World”, 03/2012, ([www.jimpinto.com](http://www.jimpinto.com)).
- W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa* [2010], Opracowanie zbiorowe I. K. Hajduk, W. M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, „E-mentor” nr 1 (33)/2010.
- Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu* [2008], red. W. Kowalczewski, Difin, Warszawa.