

Wstęp	
I Rozdział Działalność innowacyjna w gospodarce.....	3
1.1 Regionalny system innowacji oraz implikacje sprawnego funkcjonowania dla rozwoju.....	3
1.2 Działalność innowacyjna polskich przedsiębiorstw przemysłowych.....	7
1.3 Stymulowanie działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie.....	15
II Rozdział Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu.....	17
2.1 Fuzje i przejęcia – szansa na zagrożenie w dobie kryzysu.....	17
2.2 Zarządzanie ryzykiem walutowym – elementem funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach międzynarodowych.....	26
2.3 Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie.....	33
III Rozdział Aspekty skutecznego zarządzania marketingowego.....	42
3.1 Współpraca z dostawcą, jako jeden z kluczowych czynników konkurencyjności.....	42
3.2 Wpływ wybranych czynników na poprawę jakości produktów i wzrost efektywności zarządzania przedsiębiorstwem.....	47
3.3 Współpraca producenta i detalisty, jako źródło budowania przewagi konkurencyjnej.....	49
IV Rozdział Metodologia badań własnych.....	57
4.1 Przedmiot i cel badań.....	57
4.2 Problem i hipotezy badawcze.....	57
4.3 Zmienne i wskaźniki.....	61
4.4 Metody, techniki, narzędzia badawcze.....	62
4.5 Wyniki badań.....	65
Zakończenie.....	76
Spis Tabel.....	77
Spis Rysunków.....	78
Bibliografia.....	79

## **Wstęp**

Praca składa się z 4 rozdziałów, 1 rozdział opisuje działalność innowacyjną przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej, podając przy tym konkretne czynniki wpływają bezpośrednio na rozwój przedsiębiorstwa. Rozdział 2 zaś omawia fuzje oraz przejęcie, w szczególności ich rodzaje oraz warunki jakie musi spełnić przedsiębiorstwo aby podlegać fuzji lub nie ulec przejęciu a ponadto charakteryzuje pojęcie ryzyka. 3 rozdział pokazuje w jaki sposób należy właściwie zarządzać przedsiębiorstwem, jakie czynniki się na to składają oraz jak powinna wyglądać cała współpraca między partnerami. 4 rozdział jest to badanie przeprowadzone na 3 losowo wybranych firmach dotyczące jakości produktów oraz działań podejmowanych przez te przedsiębiorstwa. Całość kończy krótkie podsumowanie.

## **I Rozdział Działalność innowacyjna w gospodarce**

### **1.1 Regionalny system innowacji oraz implikacje sprawnego funkcjonowania dla rozwoju**

Współczesne trendy gospodarki światowej wskazują na niezwykle istotną rolę regionu w kreowaniu konkurencyjności gospodarek narodowych. Znamienne jest to, iż przestaje on być utożsamiany jedynie z przestrzenią fizyczną, traktowaną w tradycyjnych teoriach lokalizacji gospodarczej, w kategoriach kosztów ziemi, kapitału czy siły roboczej. Zaczyna natomiast być postrzegany, jako forma organizacji, redukująca niepewność i ryzyko, stanowiąca źródło innowacji, kumulowania i transferu wiedzy i umiejętności<sup>1</sup>.

Relacje zachodzące pomiędzy rozwojem regionu a innowacją są współzależne, gdyż to właśnie region jest obecnie jedną z najistotniejszych płaszczyzn, sprzyjających procesom kreowania, absorpcji i dyfuzji innowacji, stanowi optymalne otoczenie dla rozwoju innowacji<sup>2</sup>. Wynika to głównie z istnienia zlokalizowanej możliwości rozwijania kapitału ludzkiego, interakcji (w oparciu o formalne i nieformalne kontakty) między firmami, uczelniami, administracją i sektorem obywatelskim<sup>3</sup>. Poziom regionalny czy lokalny stwarza również korzystny grunt do promowania trwałości, ponieważ tutaj lepsze jest zrozumienie podstawowych potrzeb oraz wiedza na temat dostępnych umiejętności regionalnych, obserwujemy przywiązanie do wspólnej kultury, tradycji<sup>4</sup>.

Współczesne teorie rozwoju regionalnego podkreślają szczególną rolę czynników endogenicznych, jako stanowiących główną siłę sprawczą rozwoju regionu. Polityka regionalna zorientowana na innowacje związana jest właśnie z pojęciem rozwoju endogenicznego, którego istotą jest aktywność potencjału wewnątrz regionalnego, w tym aktywność, kreatywność społeczności regionalnej oraz jej oddolna mobilizacja ukierunkowana na uruchomienie ukrytych, niewykorzystanych rezerw

---

<sup>1</sup> I. Pietrzyk, Polityka regionalna w Polsce. Próba oceny krytycznej, [w:] Polityka gospodarcza w procesie akcesji Polski do Unii Europejskiej, red. J. Tomidajewicz, Poznań 2003, s. 20

<sup>2</sup> A. Nowakowska, M.E. Sokołowicz, Zdolności innowacyjne polskich regionów [w:] Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Łódź/Poznań/Warszawa/Wrocław 2006, s. 59

<sup>3</sup> M. Klepka M. Opieszyński, W kierunku regionalnych systemów innowacji – polskie i europejskie przykłady tworzenia struktur sieciowych na poziomie regionów, Szczecin 2006 s. 5-6

<sup>4</sup> E. Nowińska-Łażniewska Regionalne strategie innowacyjne wyzwaniem i szansą dla polskich regionów w kontekście procesów integracyjnych, Studia Regionalne i Lokalne, nr. 2-3, 2002, s. 96

rozwojowych. W konsekwencji pojawia się pojęcie innowacyjność regionu<sup>5</sup>. Innowacyjność gospodarki regionalnej określa się jako zdolność i chęć podmiotów gospodarki do ciągłego poszukiwania oraz wykorzystywania w praktyce gospodarczej wyników badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów, wynalazków, doskonalenia i rozwoju wykorzystywanych technologii produkcji materialnej i niematerialnej, wprowadzanie nowych metod i technik w organizacji i zarządzania, doskonalenia i rozwijania infrastruktury oraz zasobów wiedzy<sup>6</sup>.

Biorąc pod uwagę zdolność do tworzenia i absorpcji innowacji można wyróżnić:

- **Regiony innowacyjne** – stanowią wąską grupę najlepiej rozwijających się regionów, w których rodzą się innowacje techniczne, ekonomiczne i społeczne,
- **Regiony adaptacyjne** – posiadają zdolność do adaptacji oraz rozprzestrzeniania innowacji, tworzonych w regionach innowacyjnych,
- **Regiony imitacyjne** – innowacje docierają do nich ze znacznym opóźnieniem i rzadko są adaptowane do lokalnej specyfiki,
- **Regiony skansenowe** – w danej epoce historycznej pozostają poza głównym nurtem procesów przemian i dyfuzji innowacji, które do nich nie docierają lub nie są absorbowane.

Regionami innowacyjnymi są niewątpliwie np. Krzemowa Dolina czy Singapur. W Polsce nie funkcjonują regiony innowacyjne, mówić możemy raczej wciąż o regionach imitacyjnych<sup>7</sup>.

Istotną kwestią jest również trwałość procesów rozwoju. Osiągnięcie rozwoju trwałego jest na szczeblu regionu szczególnie możliwe, gdyż jak pisze Danuta Strahl, stanowi on pochodną zdolności regionalnych podmiotów do tworzenia swego rodzaju przestrzeni negocjacji, stymulujących powstawanie różnorodnych lokalnych instytucji i organizacji, które sprawiają, że rozwój regionu nie jest jedynie funkcją różnorodnych działań rozproszonych podmiotów, lecz jest również procesem współpracy podmiotów gospodarki regionalnej, grupujących się wokół zarozumiałego i akceptowanego

---

<sup>5</sup> M. Klepka, M. Opieczyński Przywództwo, współpraca i doskonalenie , czyli co świadczy o sukcesie wdrażania Regionalnych Strategii Innowacji Warszawa 2009, s. 21

<sup>6</sup> J. Guliński Droga do regionalnych systemów innowacji [w:] Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, Łódź/Poznań/ Warszawa/Wrocław 2006, s. 78

<sup>7</sup> Ibidem, s. 60

programu<sup>8</sup>. E. Nowińska-Łażniewska wskazuje również, że prowadzona w regionach polityka innowacyjna przyczyniać się powinna również do zmniejszenia luki technologicznej w stosunku do regionów przodujących i tym samym stymulować zmiany struktury gospodarczej regionów opóźnionych<sup>9</sup>, co jest niezwykle istotne z punktu widzenia polityki spójności Unii Europejskiej.

Wobec powyższego warto zatem krótko zastanowić się czym jest innowacja. Skoro mówimy o kluczowej roli tego czynnika, niezbędne jest określenie, co pod pojęciem „innowacji należy rozumieć.

Za ojca definicji innowacji uważa się J. Schumpetera, który określił, innowacje jako<sup>10</sup>:

- Wprowadzenie nowego towaru to jest towaru, z jakim konsumenci nie są jeszcze obeznani lub nowego gatunku jakiegoś towaru,
- Wprowadzenie nowej metody produkcji tj. metody jeszcze nie wypróbowanej praktycznie w danej gałęzi przemysłu,
- Otwarcie nowego rynku tj. rynku na którym dana gałąź przemysłu danego kraju nie była uprzednio wprowadzona,
- Zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów,
- Przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu.

Obecnie często wykorzystuje się definicję zawartą w podręczniku Oslo Manual, zgodnie z którą innowacja oznacza wprowadzenie do praktyki w przedsiębiorstwie nowego lub znacząco ulepszonych rozwiązania w odniesieniu do produktu (towaru lub usługi), procesu, marketingu lub organizacji. Istotą innowacji jest więc wdrożenie nowości do praktyki i zaoferowanie jej na rynku czy zastosowanie w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, często w wyniku efektywnej współpracy nauka-gospodarka.

Z punktu widzenia klasyfikacji innowacji najbardziej powszechny jest podział na innowacje<sup>11</sup>:

- Produktowe polegają na wprowadzeniu wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji

---

<sup>8</sup> A. Kukliński Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI w. (szkic memoriału), [w:], Gospodarka oparta na wiedzy . Wyzwanie dla Polski Xxi wieku, red. A. Kukliński, Warszawa 2001, s. 17

<sup>9</sup> Ibidem, s. 95

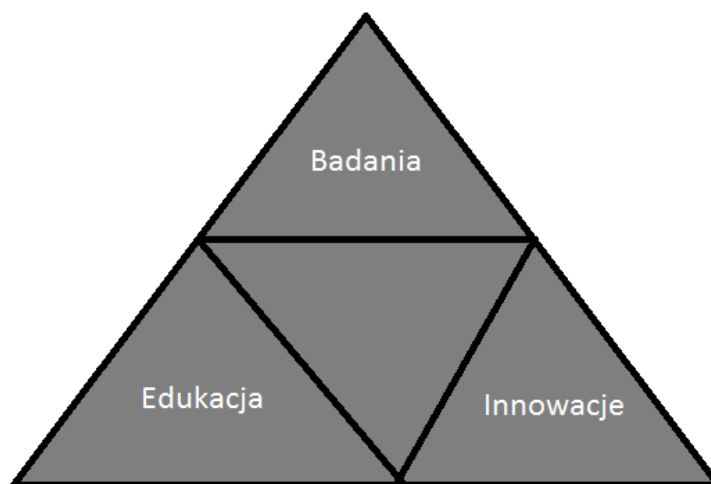
<sup>10</sup> J. Schumpeter Teoria rozwoju gospodarczego Warszawa, 1960, s. 103

<sup>11</sup> Oslo Maul 2008, s. 50-53

- technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych,
- Procesowe czyli wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Do tej kategorii zalicza się znaczące zmiany w zakresie technologii urządzeń lub oprogramowania,
  - Marketingowe czyli wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie, konstrukcji projektu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej,
  - Organizacyjne czyli wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem.

Jak pisze K. Piech, „innowacje przyczyniają się do wzrostu pozostałych czynników produkcji: kapitału (zwiększają akumulację kapitału), pracy (zwiększają poziom zatrudnienia i całkowitej produktywności czynników produkcji (zwiększają jakość siły roboczej)”. I tak zdaniem Portera, gospodarki na świecie przechodzą od etapu wzrostu osiąganego przez inwestycje do wzrostu osiąganego przez innowacje<sup>12</sup>. Postępy wiedzy możliwe są przez jej tworzenie, a to zachodzi w trakcie procesów badawczo-rozwojowych. Dlatego w literaturze z zakresu teorii z zakresu innowacji wyróżnia się ważną koncepcję tzw. „trójkąta wiedzy”, którą przedstawia poniższy rysunek. Łączy ona kwestie samej wiedzy, jej upowszechniania i tworzenia (poprzez edukację i badania) z innowacjami<sup>13</sup>.

Rysunek 1. Koncepcja trójkąta wiedzy



<sup>12</sup> M. Porter Competitive Advantage of Nations, New York 1990, s. 64

<sup>13</sup> K. Piech, Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarczym: w kierunku pomiaru współczesnej roli państwa, Warszawa, 2009, s. 126

Źródło: [K. Piech 2009, s. 205

Innowacje związane są z procesami uczenia się i kreatywności, których wynik stanowią badania. Procesy te mają miejsce w określonej przestrzeni, na danym terytorium np. w regionie. Zjawiska te zachodzą oczywiście nie tylko wewnątrz regionu, ale przechodzą także przez relacje jakie region utrzymuje z gospodarką globalną. Region innowacyjny to również region uczący się, kreatywny, czyli taki, który umie przyciągać i przyjmować kreatywnych aktorów, potrafiących stworzyć warunki do innowacji.<sup>14</sup> Aktorzy ci stanowią podstawę do budowania systemu wspierania powstawania, dyfuzji i absorpcji innowacji.

## **1.2 Działalność innowacyjna polskich przedsiębiorstw przemysłowych**

Innowacyjność Polski na tle UE przedstawiono na podstawie wskaźnika innowacyjności SII stosowanego przez European Innovation Scoreboard<sup>15</sup> oraz wskaźnika innowacyjności polskiej gospodarki w układzie nakładów i efektów na podstawie statystyki Eurostatu. Wskaźnik innowacyjności SII (Summary Innovation Index) został obliczony na podstawie 25-ciu wskaźników podzielonych w układzie na: nakłady na innowacyjność i efekty innowacyjności oraz na pięć zakresów tematycznych.

Gospodarki państw UE ustępowały pod względem innowacyjności dwóm największym konkurentom, Stanom Zjednoczonym i Japonii. Jednak, jak wynika z badań EIS, luka innowacyjności między Europą a Stanami Zjednoczonymi w latach 2003-2007 systematycznie się zmniejsza, natomiast względem Japonii utrzymuje się na podobnym poziomie.

Według EIS 2007, podsumowując ostatnie siedem lat badań stwierdzono, że najbardziej innowacyjnymi państwami UE były: Szwecja, Finlandia, Dania, Niemcy i Wielka Brytania, wyprzedzając Stany Zjednoczone.

Ocena efektywności ekonomicznej działalności innowacyjnej rozumiana jest jako porównanie nakładu czynników użytych do uzyskania efektu, do wartości uzyskanych efektów. W pierwszej kolejności przedstawiono nakłady finansowe na działalność innowacyjną oraz udział w przychodach przedsiębiorstw ze sprzedaży produktów innowacyjnych. Następnie dokonano obliczenia korelacji pomiędzy

---

<sup>14</sup> A. Bąkowski, A. Siemaszko, M. Snarska\_Świdorska Jak zostać regionem wiedzy i innowacji, Warszawa 2007, s. 54

<sup>15</sup> EIS Directorate General for Enterprise and industry, Luxemburg, 2007, s. 7-10

aktywnością innowacyjną przedsiębiorstw a dynamiką wartości sprzedanej produkcji. Przyjęto założenie, że aktywność w zakresie działalności innowacyjnej powinna w badanym okresie przynosić ponad przeciętny wzrost produkcji sprzedanej.

Nakłady na działalność innowacyjną w zakresie innowacji produktowych i procesowych w przemyśle wyniosły w 2008 r. 25,6 mld. Zł oraz 12,6 mld zł w sektorze usług (tabela 1). Nakłady na działalność innowacyjną w 2008 r. w stosunku do roku 2006 były wyższe o 43,8% w sektorze przemysłowym oraz o 51,8% w sektorze usługowym. Znacząco wzrosły również wartości nakładów przypadających na 1 przedsiębiorstwo prowadzące działalność w zakresie innowacji produktowych i procesowych. W przemyśle w latach 2006-2008 nakłady te wzrosły z 2306,0 tys. (2006 r.) do 4654,5 tys. Zł (2008 r.) oraz w sektorze usług z 2648,4 tys. Zł (2006 r.) do 4642,5 tys. Zł (2008 r.). Pomimo znaczącego wzrostu nakładów odsetek przedsiębiorstw, które poniosły nakłady na innowacje produktowe i procesowe w 2008 r. był niższy niż w 2006 r. W przemyśle nakłady poniosło 16,9% w 2008 r. w porównaniu do 20,0% w 2006 r. Natomiast w usługach nakłady poniosło 12,6% w 2008r. i 18,8 w 2006 r. Tak znaczące zmiany w nakładach na działalność innowacyjną, nagły wzrost wydatków przy jednoczesnym spadku liczby przedsiębiorstw ponoszących nakłady mogą być tłumaczone dofinansowaniami Unii Europejskiej dla przedsiębiorstw. W latach 2007-2013 uruchomiono 7 Program Ramowy Unii Europejskiej, w którym jako jeden z priorytetów przyjęto rozwój gospodarki innowacyjnej<sup>16</sup>.

Tabela 1 Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach wg. Rodzajów działalności innowacyjnej w 2008 r. (w tys. Zł)

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa usługowe	Przedsiębiorstwa przemysłowe
Ogółem	12 581 164	25 367 243
Działalność badawczo rozwojowa (B+R)	928 476	2 068 922
Zakup wiedzy ze źródeł zewnętrznych	256 976	275 663

<sup>16</sup> W latach 2007-2013 w ramach Programu przedsiębiorcy, instytucje otoczenia biznesu, jednostki badawcze i naukowe oraz instytucje administracji publicznej uzyskują wsparcie w wysokości przekraczającej 9,71 mld euro na realizację różnego rodzaju projektów, które przyczyniają się do podnoszenia innowacyjności polskiej gospodarki i polskich przedsiębiorstw. Jednak udostępnione środki unijne przewyższają zapotrzebowanie polskich przedsiębiorstw na rozwój innowacyjności, co skutkuje tym, że dofinansowanie otrzymują przedsiębiorstwa, które przedstawiły najlepszy projekt inwestycyjny (spełniający kryteria konkursu). W ten sposób niewielka liczba przedsiębiorstw otrzymuje znaczące dofinansowania [http://www.poig.gov.pl, (20.02.2010)]

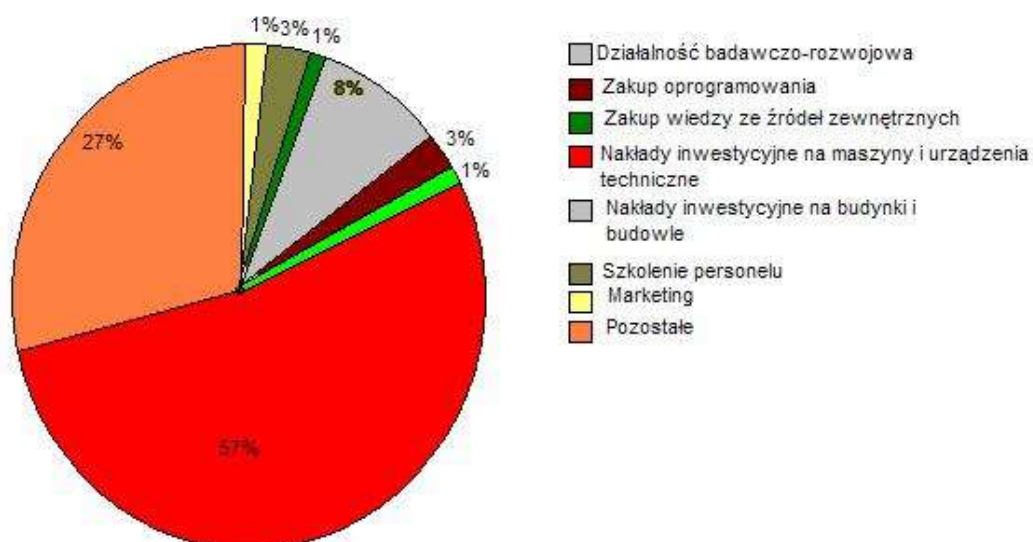


Zakup Oprogramowania	1 398 116	389 657
Nakłady inwestycyjne na środki trwałe ogółem:	9 215 956	21 428 790
Nakłady inwestycyjne na środki trwałe-budynki i lokale, obiekty inżynierii lądowej i wodnej oraz grunty	3 090 252	6 956 946
Maszyny i urządzenia techniczne ogółem:	6 125 704	14 471 844
Maszyny i urządzenia techniczne z importu:	1 770 840	5 745 895
Szkolenia personelu związane bezpośrednio z wprowadzaniem innowacji produktowych lub procesowych	81 204	234 757
Marketing związany z wprowadzeniem nowych lub istotnie ulepszonych produktów	365 935	625 245

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [GUS. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004-2006 2008, s. 4].

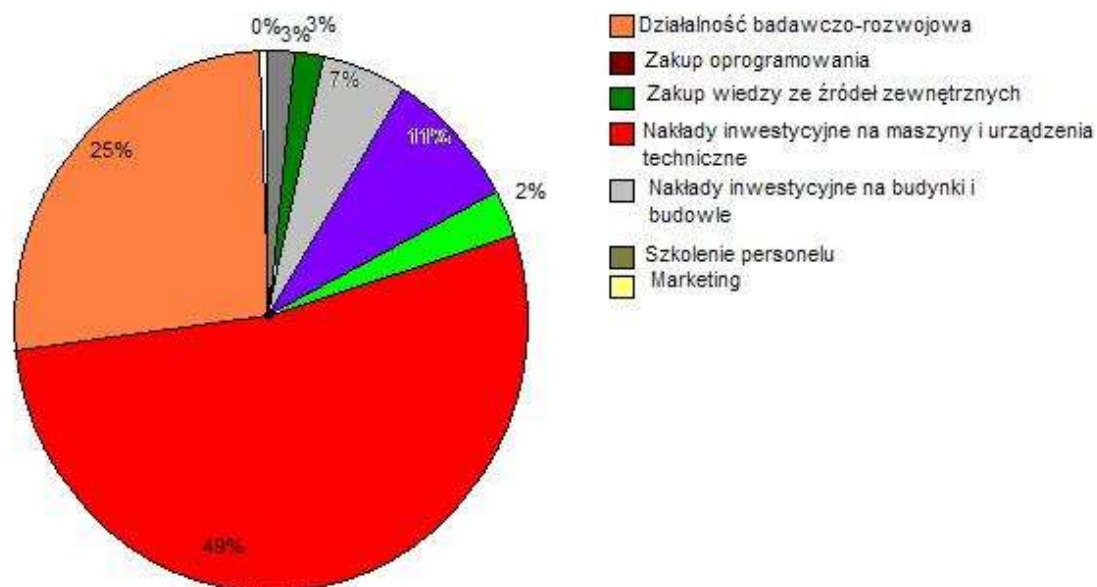
Zarówno w przemyśle jak i w sektorze usług największy odsetek w nakładach na działalność innowacyjną stanowiły nakłady na maszyny i urządzenia techniczne – 56,6% w przemyśle i 48,7% w sektorze usług (rys 2 i 3). Wydatki na działalność badawczo-rozwojową stanowiły 8,1% nakładów w przemyśle i 7,4% w sektorze usług.

Rysunek 2. Struktura nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych w 2008 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004-2006 2008, s. 4

Rysunek 3. Struktura nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach usługowych w 2008 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [GUS, Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004-2006 2008, s. 4

Jako efekt działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa przyjęto udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych. Udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych w przedsiębiorstwach przemysłowych w 2008 r. wyniósł 12,3% (tabela 2).

Tabela 2. Udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych w przedsiębiorstwach przemysłowych wg. Klas wielkości i sektora działalności w 2008 r. (w %)

Udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych	Wielkość przedsiębiorstwa	%	Sektor	%
W przychodach netto ze sprzedaży ogółem	Ogółem	12,31	Ogółem	12,31
	10-49	4,23	Publiczny	8,19
	50-249	7,85	Prywatny ogółem	13,21
	250 i więcej	15,23	Własność zagraniczna	17,36
Dla rynku w przychodach netto ze sprzedaży ogółem	Ogółem	6,55	Ogółem	6,55
	10-49	2,41	Publiczny	7,21
	50-249	3,96	Prywatny ogółem	6,41
	250 i więcej	8,15	Własność zagraniczna	9,11

Tylko dla przedsiębiorstwa o przychodach netto ze sprzedaży ogółem	Ogółem	5,76	Ogółem	5,76
	10-49	1,82	Publiczny	0,98
	50-249	3,89	Prywatny ogółem	6,80
	250 i więcej	7,07	Własność zagraniczna	8,25
Na eksport w przychodach netto ze sprzedaży ogółem	Ogółem	5,08	Ogółem	5,08
	10-49	0,51	Publiczny	0,55
	50-249	2,22	Prywatny ogółem	6,06
	250 i więcej	6,85	Własność zagraniczna	11,68
Dla rynku na eksport w przychodach netto ze sprzedaży ogółem	Ogółem	2,67	Ogółem	2,67
	10-49	0,27	Publiczny	0,31
	50-249	1,05	Prywatny ogółem	3,19
	250 i więcej	3,64	Własność zagraniczna	6,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [GUS, Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004-2006 2008, s. 5]

Najniższy odsetek przychodu przedsiębiorstw przemysłowych, tj. 2,6% stanowiły innowacje przeznaczone na eksport a będące nowością dla rynku. Zaznaczyć należy, że ponad 41% innowacji wytworzonych w polskich przedsiębiorstwach została sprzedana za granicę, a ponad połowa z tej wielkości stanowiła produkty nowe dla rynku. Udział przychodów netto ze sprzedaży innowacji wzrasta wraz z wielkością przedsiębiorstwa. Natomiast pod względem własności, największy udział sprzedaży innowacji w przychodach przedsiębiorstw przemysłowych dotyczył przedsiębiorstw prywatnych z własnością zagraniczną, a najmniejszy z własnością państwową.

Określenie efektywności ekonomicznej działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych polegało na przyrównaniu obu mierników (nakładów na działalność innowacyjną oraz udział sprzedaży produktów nowych na rynku w sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa( do wartości całego przetwórstwa przemysłowego (wartości mierników prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstw przemysłowych w 2006 r.

Nazwa branży	Nakłady na działalność innowacyjną (w mln zł)	Udział sprzedaży produktów nowych na rynku w sprzedaży ogółem przedsiębiorstw (w %)	Efektywność ekonomiczna na działalności innowacyjne
Przetwórstwo przemysłowe	16263,1	7,2	1,0

Przetwórstwo spożywcze	2839,5	3,9	1,47
Produkcja wyrobów tytoniowych	241,8	10,1	202,65
Włókiennictwo	266,3	4,7	0,73
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich	31,2	1,1	0,13
Produkcja skór wyprawionych	25,1	3,3	0,18
Produkcja drewna	460,5	3,4	0,94
Produkcja masy włóknistej i papieru	326,7	12,3	0,62
Działalność wydawnicza i poligraficzna	484	3,8	1,35
Produkcja koksu i rafinacji ropy	1788,6	11,5	65,83
Przemysł chemiczny	1398,3	3,8	6,23
Wyroby z gumy	1097,3	4,7	1,45
Produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych	713,1	4,9	1,43
Produkcja metali	1453,2	2,1	24,41
Metalowe wyroby gotowe	824,5	2,0	1,52
Maszyny i urządzenia nieklasyfikowane	1018,5	5,8	1,11
Maszyny biurowe i komputery	25,8	5,1	0,71
Produkcja maszyn i aparatury gdzie indziej nieklasyfikowanej	500,6	8,4	1,01
Produkcja sprzętu i urządzeń rtv i telekomunikacyjnych	255,2	47,5	0,32
Produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i zegarków	177,3	10,3	0,40
Produkcja pojazdów samochodowych	1448,2	13,0	2,48
Produkcja pozostałego sprzętu transportowego	263,8	8,9	1,14
Produkcja mebli	590,1	7,5	0,50
Przetwarzanie odpadów	33,5	0,6	3,94

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [GUS, Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004-2006 2008, s. 76-77 i 86-87]

Następnie zestawiono zrelatywizowane wartości nakładów na działalność innowacyjną z udziałem sprzedaży produktów nowych na rynku w całości sprzedaży przedsiębiorstw otrzymując wskaźnik efektywności innowacyjnej branży<sup>17</sup>.

Efektywność ekonomiczna działalności innowacyjnej różni się znacząco w zależności od branży. Najwyższą efektywnością działalności innowacyjnej cechowały się branże produkcji odzieży i wyrobów futrzarskich oraz produkcji skór wyprawionych, a najniższa produkcja wyrobów tytoniowych oraz produkcja koksu i rafinacja ropy. Wyniki te można interpretować jako wypadkową kosztochłonności opracowywania i wdrażania innowacji oraz poziomu zaspokojenia potrzeb klientów (rozumianych jako możliwości rozwojowe branży) W branżach o najniższej efektywności (najwyższa wartość wskaźnika) wprowadzone innowacje na rynek wymagały podniesienia większych nakładów finansowych, co wynika z zaawansowania technologicznego branży oraz fazy cyklu życia branży<sup>18</sup>.

Oprócz efektywności ekonomicznej działalności innowacyjnej branż zbadano również wpływ aktywności innowacyjnej na wyniki przedsiębiorstw przemysłowych. Zmienną objaśnianą jest dynamika sprzedaży w podziale na branże w latach 2005-2008, a zmienną objaśniającą aktywność innowacyjną branż w latach 2004-2006<sup>19</sup> (tabela 4).

Tabela 4. Dynamika produkcji sprzedanej i innowacyjność przetwórstwa przemysłowego wg. Branż PKD w latach 2004-2008

LP.	Branże wg. PKD	Dynamika produkcji sprzedanej w latach 2005-2008		Przedsiębiorstwa innowacyjne w latach 2004-2006	
		2005 = 100%	Normalizacja	W %	Normalizacja
	Przetwórstwo przemysłowe	131,5		23,1	
1	Produkcja sprzętu i urządzeń rtv i telekomunikacyjnych	234,4	3,25	40,5	1,04

<sup>17</sup> Efektywność ekonomiczna działalności innowacyjnej = [(liczba przedsiębiorstw branży/liczbę przedsiębiorstw przemysłu działalności innowacyjnej, który ma charakter destymulanta (im wyższa wartość tym niższa efektywność ekonomiczna)

<sup>18</sup> Jeśli dana branża określana jest jako dojrzała, to tempo wprowadzania zmian jest ustabilizowane i relatywnie niskie, a koszty wprowadzania innowacji (zakupu i/lub prac badawczo-rozwojowych) są niższe niż w branżach w fazie wzrostu

<sup>19</sup> Badane serie danych zostały dobrane z uwzględnieniem przesunięcia w czasie, aby możliwe było zaobserwowanie wyników działalności innowacyjnej – efekty są opóźnione względem nakładów

2	Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej nieklasyfikowanych	160	0,90	31	0,47
3	Produkcja maszyn biurowych i komp.	159,8	0,89	35,7	0,76
4	Produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych zegarów	156,5	0,79	36,6	0,81
5	Produkcja pojazdów samochodowych	149,3	0,56	34,5	0,68
6	Produkcja metalowych wyrobów	144,4	0,41	23,4	0,02
7	Produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych	143,9	0,39	23,7	0,04
8	Produkcja wyrobów gumowych	134,5	0,09	28,4	0,32
9	Produkcja maszyn i aparatury elektrycznej, gdzie indziej nieklasyfikowanej	132	0,02	37,9	0,89
10	Produkcja koksu, produktów rafinacji	129,7	-0,06	48,8	1,54
11	Produkcja pozostałego sprzętu transportowego	129,3	-0,07	28,5	0,32
12	Działalność wydawnicza	125,6	-0,19	19,5	-0,22
13	Produkcja metali	120,3	-0,35	33,5	0,62
14	Produkcja masy włóknistej i wyrobów z papieru	118,3	-0,42	22,9	-0,01
15	Produkcja mebli: działalność produkcyjna, gdzie indziej nieklasyfikowana	116,6	-0,47	22,2	-0,05

16	Produkcja drewna i wyrobów z drewna	116,3	-0,48	17,8	-0,32
17	Produkcja skór wyprawionych	115,7	-0,50	15	-0,49
18	Produkcja artykułów spożywczych	115,2	-0,51	20	-0,19
19	Produkcja wyrobów chemicznych	108,6	-0,72	48,3	1,51
20	Przetwarzanie odpadów	113	-0,58	21,2	-0,11
21	Włókiennictwo	107,4	-0,76	21,2	-0,11
22	Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich	93,4	-1,20	7,1	-0,96
23	Produkcja wyrobów tytoniowych	64,8	-2,11	90,9	4,06

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [GUS, Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004-2006 2008, s. 54-56; GUS, Mały rocznik statystyczny Polski 2009, s. 342-343].

### **1.3 Stymulowanie działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie**

Wdrażanie innowacji w praktyce odbywa się poprzez realizację konkretnych projektów, najczęściej o charakterze inwestycyjnym. Projekt można zdefiniować jako zestaw operacji lub działań mających<sup>20</sup>:

- Zdefiniowane cele, które muszą zostać osiągnięte zgodnie z wymogami określonymi w odpowiednich specyfikacjach,
- Określone daty rozpoczęcia i zakończenia,
- Z góry określony budżet.

Projekt można również określić jako przedsięwzięcie, które ma początek i koniec, a jego realizacji przyświecają trzy główne cele:

- Wykonanie projektu w granicach kosztu określonego w budżecie,
- Wykonanie projektu w czasie określonym w harmonogramie,
- Wykonanie projektu przy zachowaniu wymogów jakościowych.

<sup>20</sup> F. Krawiec, Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi, Difin, Warszawa, 2000

Natomiast projekt inwestycyjny można zdefiniować jako projekt dotyczący indywidualnego przedsięwzięcia, ściśle określającego przedmiot, zakres, miejsce i czas realizacji oraz koszt i spodziewane efekty ekonomiczne. Stanowi on podstawę realizowania działalności inwestycyjnej. Celem samego projektu jest optymalna kombinacja wszystkich elementów technicznych i ekonomicznych, mająca na względzie minimalizację ryzyka niepowodzenia z przeprowadzenia tego projektu<sup>21</sup>. Albo inaczej projekt inwestycyjny to zbiór zorganizowanych czynności o określonych w dokumentacji projektowo – budowlanej terminach wykonania i wielkościach niezbędnych zasobów, technologii oraz lokalizacji, których celem jest wybudowanie nowych lub dokonanie zmian w istniejących obiektach majątku trwałego<sup>22</sup>.

Jakie są przesłanki podejmowania przez przedsiębiorstwa projektów inwestycyjnych? Ogólnie można powiedzieć, że projekt inwestycyjny rodzi się w sytuacji zaistnienia określonych potrzeb, czyli jest odpowiedzią na zidentyfikowanie w przedsiębiorstwie problemy i dysfunkcje, albo może wynikać z dostrzeżonych w otoczeniu konkurencyjnym szans rynkowych. Przykładowe przesłanki podejmowania projektów inwestycyjnych mogą być następujące:

- Przestarzałe urządzenia
- Energochłonna technologia
- Niezadowalająca jakość wyrobów
- Niski poziom automatyzacji produkcji
- Niespełnienie norm technologicznych np. w zakresie ochrony środowiska

## 2. Szanse rynkowe

- Wprowadzanie nowych produktów/usług – dywersyfikacja produkcji
- Zwiększenie elastyczności programu produkcyjnego
- Konkurencyjność oferty
- Obniżka kosztów wytwarzania

---

<sup>21</sup> K. Marcinek, Finansowa ocena przedsięwzięć inwestycyjnych i przedsiębiorstw, skrypty uczelniane, Katowice, 2000 s. 17

<sup>22</sup> Ibidem. S. 17



## II Rozdział Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu

### 2.1 Fuzje i przejęcia – szansa na zagrożenie w dobie kryzysu

Fuzja stanowi dobrowolne połączenie majątku dwóch lub kilku przedsiębiorstw w jeden organizm, które zakładają, że w wyniku połączenia ich sytuacja się polepszy<sup>23</sup>.

Fuzja to operacja łączenia dwóch lub więcej przedsiębiorstw, bądź przejęcie jednych przedsiębiorstw przez inne, w wyniku którego powstaje nowy podmiot<sup>24</sup>.

Fuzja oznacza takie połączenie firm, w wyniku którego następuje pełna absorpcja jednej firmy przez drugą, następuje przejęcie zarówno aktywów, jak i pasywów. Po dokonaniu przejęcia firma przejmująca utrzymuje swą nazwę oraz osobowość prawną, natomiast firma przejmowana przestaje istnieć, jako odrębny podmiot prawny<sup>25</sup>.

Z punktu widzenia kodeksu spółek handlowych, fuzja polega na zawiązaniu nowej spółki akcyjnej (z ograniczoną odpowiedzialnością), na którą przechodził majątek wszystkich łączących się spółek, w zamian za akcje (udziały) nowo powstałej spółki<sup>26</sup>.

W przypadku fuzji możemy mieć do czynienia z następującymi rodzajami<sup>27</sup>:

1. Fuzje poziome – to inaczej fuzje o charakterze horyzontalnym, dotyczą sytuacji, kiedy łączą się dwa przedsiębiorstwa, z tego samego sektora, których celem jest zwiększenie udziału w rynku, bądź z różnych sektorów, mających na celu sprostanie konkurencji i powiększenie swojej działalności.
2. Fuzje pionowe – inaczej nazywane fuzjami wertykalnymi, łączą partnerów dwóch firm należących do tej samej gałęzi, reprezentujących rozmaite działy produkcji. Wylania się z nich podział na fuzje pionowe w górę, które dążą do powiązania firmy z innymi dostawcami i fuzje pionowe w dół, gdzie firma dąży do scalania przez przedsiębiorstwo sieci dystrybucji oraz sprzedaży swoich produktów. Jest to połączenie przedsiębiorstw zajmujących różne miejsca w łańcuchu dostawca – producent – odbiorca.

<sup>23</sup> B. Coyle, Mergers and acquisitions, CIB, Chicago and London, 2000 s. 2

<sup>24</sup> J.T Galphin, The Complete guide to mergers and acquisitions: proces tools to suport M&A integration at every level, John Wiley & Sons, San Fransisco, 2007, s. 5

<sup>25</sup> J. Czekaj., Z. Dresler, Zarządzanie finansami przedsiębiorstw, PWN, Warszawa 2002, s. 244

<sup>26</sup> J. Toborek-Mazur, Holding w aspekcie prawnym, bilansowym i podatkowym, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005, s. 64

<sup>27</sup> Rodzaje fuzji, [www.fuzjeprzejecia.com](http://www.fuzjeprzejecia.com), 2006

Niejednokrotnie zdarza się, że pozbawia się konkurentów dostępu albo do źródeł zaopatrywania, albo kanałów dystrybucji. Fuzję pionową stosuje się także, kiedy pojawiają się trudności z rozwijaniem nowych kompetencji, bądź też, gdy pojawiają się wysokie bariery wejścia lub w przypadku wysokiego poziomu dojrzałości sektora poprzedniego czy następnego.

3. Fuzje konglomeratowe, które prowadzą do powstania konglomeratów, kiedy działalność produkcyjna obu partnerów nie wiąże się ze sobą. Dochodzi, bowiem do połączenia się firm o różnej działalności w ramach jednego sektora. Fuzje tego typu polegają na łączeniu kapitałowym i organizacyjnym partnerów strategicznych, działających na polu wielosektorowym które pragną poszerzyć swoją działalność o następne branże. Opierają się głównie na wykorzystaniu zasobów jednego z partnerów. Rodzaj ten oznacza łączenie się przedsiębiorstw, które stanowią powiązanie wszystkich lub znacznej części branż i sektorów. Jest to działanie, w którym przenosi się siłę z jednej branży do drugiej, wchodzi do zupełnie innej branży, sektora. W przypadku tego przejęcia można wygrywać na różnicach między poszczególnymi branżami. Fuzja ta jest stosowana, gdy firma chce bardzo szybko zdobyć coś nowego, osiągnąć nowe kompetencje, wejść do nowej dziedziny, branży. Stosuje się także wtedy gdy są trudności wewnętrzne z wejściem do całkowicie nowej branży, kiedy są potrzebne nowe umiejętności, zasoby, a także, kiedy są bardzo wysokie bariery wejścia. Fuzja konglomeratowa jest bardzo niebezpieczna, wiele firm przekonało się, że zbytne rozszerzanie, rozpraszanie może spowodować problemy z zarządzaniem i opanowaniem tak szerokiego spektrum obszarów działania.
4. Fuzje koncentracyjne – polegają na połączeniu przedsiębiorstw, które najczęściej przybierają typ horyzontalny i produktowo-rynkowy. Najczęściej łączą się firmy z jednakowej branży w celu uatrakcyjnienia własnej produkcji i siły handlowej na rynku.
5. Fuzja koordynacyjna – najczęściej przyjmuje postać horyzontalnego i wertykalnego jednoczenia się przedsiębiorstw.

6. Fuzja symetryczna – to współpraca partnerów, którzy wnieśli do powstającej fuzji porównywalne udziały, w podobny sposób kontrolują podmiot gospodarczy, a żadna z firm tworzących fuzję nie jest dominująca w danym sektorze gospodarczym. Symetria w tej fuzji polega na równorzędności prawnej partnerów, co do możliwości zarządzania i współdecydowania o firmie.
7. Fuzja egalitarna – polega na połączeniu się dwóch firm mniej więcej tej samej wielkości i potencjale rynkowym. Jest fuzją bardzo rzadko stosowaną.

Przejęcie definiuje się, jako uzyskanie kontroli nad przedsiębiorstwem. Jest to transakcja przeprowadzana przez przedsiębiorstwa celem uzyskania zamierzonych korzyści strategicznych czy też finansowych<sup>28</sup> Najczęściej przejęcie opiera się na nabyciu takiej ilości udziałów (akcji) danego przedsiębiorstwa przez drugie, że daje to całkowitą kontrolę nad całością. Efektem transakcji jest włączenie przedsiębiorstwa przejętego do struktur firmy przejmującej. Przejęcie nie musi dotyczyć całej działalności, ale również części zakładu. Aby nastąpiło przejęcie, muszą mieć miejsce następujące elementy:

1. Zmiana jednostki odpowiedzialnej za prowadzenie przedsiębiorstwa,
2. Charakter działalności gospodarczej przedsiębiorstwa musi być zachowany przez nowego pracodawcę,
3. Przedsiębiorstwo musi być przejęte przez działające przedsięwzięcie.

Przejęcie nie następuje w przypadku przymusowej likwidacji przedsiębiorstwa. Przepisy i obowiązki poprzedniego właściciela wynikające z umowy o pracę w dniu przejęcia zostają przeniesione na nowego właściciela. Samo przejęcie przedsiębiorstwa nie stanowi podstawy do zwolnienia pracowników, jednak przepisy nie zabraniają takich zwolnień ze względu na przyczyny ekonomiczne, techniczne lub organizacyjne<sup>29</sup>.

Przejęcie można odnieść do takich działań w wyniku, których następuje utrata kontroli nad firmą przez jedną grupę na rzecz innej grupy. Tak zdefiniowane przejęcia obejmują szerszą klasę zjawisk i procesów w tym także formy łączenia przedsiębiorstw, zwłaszcza fuzje. Należy jednak zauważyć, iż fuzje są zawsze efektem wspólnego działania łączących się firm. Połączenie firm w formie fuzji wymaga podjęcia uchwał

---

<sup>28</sup> P.A Gauphan Mergers, What can go wrong and how to prevent it, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, s. 6

<sup>29</sup> J. Czekaj, Z. Dresler 2002, s. 244

przez walne zgromadzenie akcjonariuszy obu firm, które wyrażają zgodę na takie połączenie. W przypadku przejęć zgoda nie jest konieczna<sup>30</sup>.

Z punktu widzenia kodeksu spółek handlowych, przejęcie polega na przeniesieniu majątku spółki przejętej na spółkę przejmującą w zamian za akcje (udziały), które spółka przejmująca wydała akcjonariuszom (udziałowcom) spółki przejętej<sup>31</sup>.

W przypadku przejęć możemy mieć do czynienia z tak zwanymi przejęciami wrogimi jak i przejęciami przyjacielskimi<sup>32</sup>:

- Przejęcie wrogie – jest to sytuacja w transakcjach kupna i sprzedaży przedsiębiorstw mająca miejsce wtedy, gdy transakcja kupna odbywa się wbrew woli zarządu lub rady nadzorczej kupowanej spółki. Odbywa się poprzez wykup akcji lub zamianę akcji przejmowanego przedsiębiorstwa po cenie znacznie niższej od rynkowej lub ze znaczną premią.
- Przejęcie przyjazne – jest to sytuacja w transakcjach kupna i sprzedaży przedsiębiorstw mająca miejsce wtedy, gdy transakcja kupna odbywa się za zgodą zarządu lub rady nadzorczej kupowanej spółki.

Przejęcie jednej firmy przez drugą może polegać na<sup>33</sup>:

- Nabyciu akcji firmy przejmowanej przez firmę przejmującą. Jest to tzw. Przejęcie przez nabycie akcji. Może być ono dokonane w dwojaki sposób: na wniosek i za porozumieniem zarządów obu firm lub też przez ofertę nabycia akcji skierowanej przez firmę przejmującą wprost do akcjonariuszy firmy przejmowanej. Taka transakcja jest określana mianem przejęcia przyjacielskiego, gdyż zarówno zarząd, jak i akcjonariusze spółki przejmowanej wyrażają zgodę na połączenie obu firm.
- Nabyciu całości lub części aktywów firmy przejmowanej przez firmę przejmującą. Jest to tzw. Przejęcie przez nabycie aktywów. W tym przypadku firma, której aktywa są nabywane ( w całości lub części), może zachować swój byt prawny. Nabycie aktywów firmy ma z reguły charakter przyjacielski, gdyż wymaga

---

<sup>30</sup> J. Czekaj, Z. Dresler, 2002, s. 244

<sup>31</sup> J. Toborek-Mazur 2005, s. 63

<sup>32</sup> Rodzaje przejęć: [www.fuzjeprzejecia.com](http://www.fuzjeprzejecia.com), 2006

<sup>33</sup> J. Czekaj, Z. Dresler 2002, s. 244

zgodnego działania zarówno zarządu, jak i akcjonariuszy firmy sprzedającej aktywa.

W celu obrony przed wrogimi przejęciami można posłużyć się licznymi metodami<sup>34</sup>:

1. Zapis w statucie spółki, aby decyzja o połączeniu podejmowana była  $\frac{3}{4}$  lub  $\frac{4}{5}$  głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy.
2. Zarząd może przekonać akcjonariuszy, że warunki przejęcia są dla nich niekorzystne, np. proponowana cena jest zbyt niska.
3. Kierownictwo firmy przejmowanej może zwrócić się do organów antymonopolowych, w celu przekonania ich, że połączenie przyczyni się do ograniczenia konkurencji.
4. Wycofanie akcji z publicznego obiegu. Technika ta związana jest z zakupem lewarowanym, co uniemożliwia przejęcie w drodze oferty skierowane do akcjonariuszy.
5. Kontroferta, czyli zakup akcji lub przejęcie firmy atakującej.
6. „Zatrute pigułki” polegają na przyjęciu przez firmę szczególnie niekorzystnych zobowiązań, które muszą być uregulowane w momencie podjęcia próby przejęcia, np. zaciągnięcie poważnego długu na warunkach zakładających konieczność natychmiastowej jego spłaty w przypadku przejęcia kredytobiorcy.

Przykładem wrogiego przejęcia jest przejęcie firmy jubilerskiej W. Kruk przez Vistulę & Wólczańkę. W maju 2008 r. ówczesny zarząd Vitsuli & Wólczanki niespodziewanie ogłosił, że chce kupić 66% akcji spółki Kruk. Na ten cel zaciągnął 300 mln. Kredytu. Fundusze inwestycyjne, akcjonariusze posiadający ponad połowę akcji oddały kontrolę za gotówkę. Bez żadnych uzgodnień z zarządem czy rodziną, krakowski producent odzieży przejął jubilerską firmę. Krukowie prowadzący rodzinny biznes od przeszło 100 lat dostali 130 mln zł za swoje akcje. To wrogie przejęcie było jednym z nielicznych na warszawskiej giełdzie. Firmy, które nie mają większościowego akcjonariusza są atrakcyjnymi celami, zwłaszcza, gdy giełda dołuje i takie firmy są tanie.

Vitsula & Wólczanka zdołała kupić 66% akcji przejmując tym samym kontrolę nad Krukiem, ale rodzinny biznes skutecznie poszukał obrony. Kontroferta, czyli próba

---

<sup>34</sup> J. Czekał, Z. Dresler 2002, s. 255-256

zakupu akcji lub przejęcia firmy atakującej, jest jednym z klasycznych sposobów obrony, jaką może podjąć firma będąca celem przejęcia. W przypadku Kruka i Vitsuli klasyczne rozwiązania przyjęły nieco zmodyfikowaną postać. Nie ogłoszono, bowiem zamiaru przejęcia Vitsuli przez Kruka w odpowiedzi na atak, a jedynie jej strategiczny akcjonariusz podjął działania zmierzające do przejęcia kontroli nad Vitsulą we własnym i rodziny imieniu wspólnie z innymi inwestorami. Kruk sprzedał większość swoich akcji, a za uzyskany w ten sposób kapitał wykupił 5% udziałów w Vitsuli & Wólcance. Jednocześnie kolejne 5% akcji kupił właściciel sieci sklepów Almy Market. To dało im władzę nad Vitsulą. Zarząd Vitsuli i Wólcanki został zmieniony. Odeszli ludzie odpowiedzialni za wrogie przejęcie Kruka.

Fuzje i przejęcia odzwierciedlają różne sytuacje ekonomiczne. Motywy zarówno fuzji jak i przejęć są podobne. Połączenie dwóch przedsiębiorstw musi przynosić wymierne korzyści ekonomiczne dla właścicieli. Zatem wartość połączonych firm musi być większa niż suma ich wartości, gdy działają oddzielnie. W przypadku fuzji ta dodatkowa wartość zostanie prawdopodobnie rozdzielona równomiernie pomiędzy właścicieli obu łączących się firm. W przypadku przejęć proporcje podziału będą uzależnione od siły negocjacyjnej właścicieli obu firm. Bez względu jednak na to, jak ta dodatkowa wartość zostanie podzielona, bodźce do łączenia się firm powstają wtedy, gdy połączenie spowoduje, iż wartość firm po połączeniu będzie wyższa niż suma ich wartości przed połączeniem.

Istnieją czynniki powodujące wzrost wartości firm po połączeniu. Łączenie się firm może być stymulowane rozwiązaniami systemu podatkowego. W tym przypadku celem połączenia jest minimalizowanie faktycznie zapłaconego podatku. Jeżeli w przypadku dwóch firm, jedna ponosi straty lub osiągnięte przez nią zyski są zbyt małe, aby mogła wykorzystać wszystkie odliczenia od podstawy opodatkowania (np. amortyzacja lub ulgi inwestycyjne), to połączenie tej firmy z firmą osiągającą wysokie podatki spowoduje zmniejszenie łącznych obciążeń podatkowych. Przejęcie firmy przynoszącej straty musi opierać się na założeniu, że w przyszłości, po przeprowadzeniu odpowiedniej restrukturyzacji, firma ta, a właściwie jej aktywa, będą generować zyski. Można zatem stwierdzić, że proces restrukturyzacji dokona się częściowo kosztem Skarbu Państwa.

Motywy połączenia dwóch firm może być dywersyfikacja. Dwie firmy charakteryzujące się wysoką zmiennością stóp dochodu, a zatem i wysokim ryzykiem, mogą być firmami o małym lub umiarkowanym ryzyku, jeżeli są włączone do

odpowiednio ukształtowanego(zdywersyfikowanego) portfela. Jeżeli zatem dwie firmy charakteryzują się wysoką zmiennością stóp dochodu osiągniętych z posiadanych przez nie aktywów, ale skorelowanych ujemnie, to połączenie obu firm w określonych proporcjach spowoduje zmniejszenie tej zmienności, a zatem ryzyka. W warunkach rozwiniętego rynku kapitałowego akcjonariusz firmy ma możliwość ograniczenia ryzyka za pomocą dywersyfikacji zakupując firmę o ujemnej lub, co bardziej prawdopodobne, niskiej korelacji stóp dochodu. Rozwiązanie to jest racjonalne z punktu widzenia kierownictwa lub pracowników, których dochody są lub mogą być uzależnione od wahań stopy dochodu.

Bodziec do połączenia dwóch firm (przejęcie) może wynikać z faktu, że wartość rynkowa aktywów jednej z firm jest niższa niż wartość odtworzeniowa tych aktywów. Jeżeli dwie firmy działają w tej samej branży, a jedna z nich dąży do zwiększenia swojego udziału w rynku, to może tego dokonać zwiększając własne zdolności produkcyjne poprzez ekspansję wewnętrzną lub też w drodze nabycia aktywów firmy konkurencyjnej. Gdy wartość rynkowa jednej z firm jest niższa niż ich wartość odtworzeniowa, wtedy nabycie aktywów firmy konkurencyjnej będzie bardziej efektywną formą ekspansji, niż ekspansja poprzez klasycznie rozumianą działalność inwestycyjną.

Połączenie dwóch firm może spowodować wzrost dochodów jednej z nich dzięki sprawniejszemu zarządzaniu działalnością produkcyjną lub finansami. Połączenie dwóch firm jest w tym przypadku metodą eliminacji nieskutecznego kierownictwa.

Przejęcie jednej firmy przez drugą może stanowić efektywną formę zaangażowania nadmiaru wolnej gotówki posiadanej przez firmę przejmującą. Finansami przejmującymi w tym przypadku będą z reguły firmy działające w dziedzinach wytwarzania o ograniczonych możliwościach wzrostu. Generowane w takich firmach strumienie pieniężne netto nie znajdują efektywnych projektów w zakup akcji innych firm. Istotne jest, że firma posiadająca nadmiar wolnych środków finansowych, których nie może wykorzystać ze względu na brak efektywnych projektów inwestycyjnych, może wypłacić większe dywidendy swym akcjonariuszom lub też wykupić własne akcje w celu umorzenia. W tym przypadku posiadanie nadmiaru wolnej gotówki może być jednym z motywów przejęcia firmy. Uważa się bowiem, że firmy posiadające nadmiar gotówki są dobrymi kandydatami do przejęcia.

Atrakcyjnym przedmiotem przejęcia mogą być firmy o niewykorzystanej zdolności do zaciągania długu. Firma przejmująca może zaciągnąć na sfinansowanie przejęcia dług, którego oprocentowanie jest odliczane od podstawy opodatkowania połączonych firm<sup>35</sup>.

Fuzje i przejęcia, których konsekwencją jest wzrost koncentracji, pozwalają spółkom mającym znaczny udział w rynku na osiąganie wyższych zysków. Niestety, wiąże się to z podwyższeniem cen. Konsolidacja może wpłynąć na poprawę efektywności biorących udział w połączeniu spółek dzięki redukcji kosztów wzrostu przychodów. Działając w grupie można zmniejszyć koszty związane z:

- Prowadzeniem wspólnej polityki marketingowej, wspólnych akcji promocyjnych (wykorzystanie tych samych materiałów reklamowych, kreowanie jednolitego wizerunku firmy),
- Prowadzeniem wspólnej polityki kadrowej (organizacja szkoleń dla pracowników i sieci agencji, współpraca w zakresie rekrutacji i selekcji kadr pracowniczych),
- Wykorzystaniem wspólnych sieci sprzedażowych,
- Unifikacją oprogramowania, sieci komunikacji między jednostkami organizacyjnymi firm, metod zarządzania i rozwiązywania problemów organizacyjnych,
- Efektywniejszym wykorzystaniem informacji o klientach, niskimi kosztami pozyskania dodatkowej grupy klientów.

Ponadto mniejsze spółki mogą bez ponoszenia nadmiernych wydatków uzyskać dzięki swojemu silniejszemu partnerowi dostęp do nowoczesnych technik zarządzania, instrumentów finansowych, technologii związanych z dystrybucją produktów i usług, metod oraz narzędzi komunikacji zarówno z klientami, jak i między własnymi oddziałami. Umacniająca się pod względem kapitałowym firma ma lepszy dostęp do rynków hurtowych, wobec czego może lepiej współpracować z klientami i dostawcami.

Po połączeniu się firm dochodzi do nowych decyzji strategicznych, które mogą być trudne do zrealizowania. Po dokonaniu fuzji lub przejęcia pojawi się sytuacja, gdy w nowej firmie będą istniały podwójne miejsca pracy. Stan taki wymaga redukcji, która wiąże się ze zwalnianiem części kadry. Zwolnienia przeważnie dotyczą grupy zarządzającej, administracyjnej, ale również robotniczej. W tym momencie na rynku

---

<sup>35</sup> J. Czekał, Z. Dresler 2002, s. 247



pracy pojawia się nowa grupa bezrobotnych, którzy będą poszukiwali zatrudnienia w innych spółkach. Może się w tej sytuacji pojawić problem branżowy, gdyż ludzie a zwłaszcza kadry zarządzające w jednym sektorze często dobrze się znają. Eksperti i menedżerowie mogą, więc mieć pewne trudności z uzyskaniem nowego, odpowiedniego miejsca pracy, Z drugiej strony firmy konkurencyjne mogą wykorzystać sytuację i zaproponować współpracę ekspertom, którzy do tej pory stanowili dla nich niedoścignioną konkurencję.

W grę wchodzi również finanse i strona ekonomiczna powiększonej firmy. Spółka przejmująca musi się przygotować na wydajność finansową związaną z transakcją i przystosowaniem firmy przejmowanej do własnych standardów. Dobra strategia przejmującego będzie się liczyła z początkowymi wydatkami, powinna jednak uwzględniać późniejszy zysk z tejże transakcji, który będzie prowadził do poprawy ekonomicznej całości powiększonej firmy. Zalety i wady łączenia firm wpływają faktycznie z konkretnych sytuacji nie tylko tych organizacyjnych i strategicznych, ale również sytuacji rynkowej w danym momencie.

W przypadku oceny ekonomicznej efektywności łączących się przedsiębiorstw można wskazać kilka fundamentalnych zasad na podstawie, których powinny być szacowane parametry tego rachunku<sup>36</sup>:

1. Strumienie przepływów pieniężnych włączane do rachunku powinny być strumieniami, które są faktycznie generowane w wyniku połączenia firm.
2. Dokonując szacunków nie należy ignorować wartości analizowanych firm ukształtowanych na rynku. Wprawdzie fuzje i przejęcia motywowane są w wielu przypadkach niedoszacowaniem rynkowej wartości firmy przejmowanej, to jednak, na początku analizy należy przyjąć, że oceny rynkowe są prawidłowe. Rozróżnienie pomiędzy wartością rynkową, a rzeczywistą wartością firmy musi być dokonywane bardzo ostrożnie.
3. Podstawą właściwego oszacowania wartości uzyskiwanych w wyniku połączenia jest dobór odpowiedniej stopy dyskontowej stosowanej w rachunku teraźniejszej wartości netto. Właściwą stopą dyskontową jest koszt kapitału własnego firmy przejmowanej. Stopa dyskontowa odzwierciedla ryzyko związane z wykorzystaniem źródeł finansowania, a nie ryzyko źródła ich pochodzenia (koszt kapitału firmy przejmującej),

---

<sup>36</sup> J. Czekał, Z. Dresler 2002, s. 249-250

4. Istotnym czynnikiem są koszty transakcyjne. Opłaty na rzecz banków firm doradczych są bardzo wysokie i mogą pochłoniąć część wartości uzyskanych dzięki połączeniu. Ważnym elementem rachunku kosztów przejęcia mogą być koszty powstałe w wyniku stosowania środków obronnych przez kierownictwo firmy przejmowanej.

Rachunek ekonomicznej efektywności łączenia przedsiębiorstw ma na celu udzielenie odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania<sup>37</sup>:

- Czy w wyniku połączenia dwóch firm suma ich wartości będzie wyższa niż suma wartości obu firm w sytuacji, gdy działają oddzielnie,
- Jaki będzie podział dodatkowej wartości, jaką uzyskamy w wyniku połączenia pomiędzy właścicielem firmy A i firmy B.

## **2.2 Zarządzanie ryzykiem walutowym – elementem funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach międzynarodowych**

Ryzyko jest definiowane jako możliwość niepowodzenia, a w szczególności możliwość zaistnienia zdarzeń niezależnych od działającego podmiotu, których nie może on dokładnie przewidzieć i nie może w pełni im zapobiec, a które przez zmniejszenie wyników użytecznych lub przez zwiększenie nakładów odbierają działaniu zupełnie lub częściowo cechę skuteczności, korzystności lub ekonomiczności<sup>38</sup>. Ryzyko w języku naturalnym oznacza jakąś miarę zagrożenia, czy niebezpieczeństwa wynikającego z konsekwencji podjęcia decyzji. Najogólniej, ryzyko jest wskaźnikiem stanu lub zdarzenia, które może prowadzić do strat. Jest ono proporcjonalne do prawdopodobieństwa wystąpienia tego zdarzenia i do wielkości strat, które może spowodować<sup>39</sup>.

Nieprzewidywalne ruchy kursów walutowych, stóp procentowych oraz cen na rynkach towarowych wpływają nie tylko na wielkość zysków ogłaszanych przez firmę w raportach okresowych, lecz mogą również mieć kluczowe znaczenie dla przetrwania przedsiębiorstwa. Od mniej więcej 20 lat firmy coraz częściej muszą stawiać czoło podobnym rodzajom ryzyka cenowego. Dzisiaj nie wystarczy już dysponować najnowocześniejszą technologią produkcji, najtańszą siłą roboczą, czy też

---

<sup>37</sup> J. Czekaj, Z. Dresler 2002, s. 250

<sup>38</sup> P. Best, Wartość narażona na ryzyko, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2004, s. 78

<sup>39</sup> A. Adamska, Rola i zadania dyrektora finansowego, Wydawnictwo OE, Kraków 2004, s. 153

najskuteczniejszym zespołem specjalistów od marketingu. Zmienność cen może doprowadzić do upadku nawet dobrze zarządzane firmy. Równocześnie zmiany kursów walutowych mogą doprowadzić do powstania nowych i silnych konkurentów. Podobnie fluktuacje cen na rynkach towarowych mogą doprowadzić ceny surowców do takiego pułapu, przy którym ceny wyrobów substytucyjnych, czyli wyrobów wytworzonych z innych surowców, okazują się bardziej przystępne dla konsumentów. Zmiany stóp procentowych mogą wpływać na poziom kosztów w przedsiębiorstwie. Firmy, których sprzedaż podatna jest na wzrost stóp procentowych, często popadają w trudną sytuację finansową, spowodowaną nagłym spadkiem przychodów ze sprzedaży i gwałtownym wzrostem kosztów zadłużenia. Ryzyko walutowe można określić jako niebezpieczeństwo pogorszenia się sytuacji finansowej banku (oraz innych podmiotów gospodarczych) na skutek niekorzystnej zmiany kursu walutowego. Ryzyko walutowe, zwane też jest ryzykiem kursowym, związane jest z osiągnięciem zysku z papierów wartościowych bądź lokat bankowych nominowanych w walucie innej niż własna inwestora<sup>40</sup>.

Ryzyko walutowe jest to ryzyko, na które narażone są firmy posiadające zobowiązania oraz należności nominowane w walutach obcych. Związane jest to z możliwością wystąpienia aprecjacji lub deprecjacji kursu danej waluty. Ryzyko walutowe jest specyficznym rodzajem ryzyka polegający na tym, że na skutek niekorzystnych zmian kursów może nastąpić zmniejszenie należności lub wzrost zobowiązań w transakcjach zagranicznych w przeliczeniu na walutę krajową<sup>41</sup>. Zmiany kursów powodują więc zmianę dotychczasowych warunków działalności gospodarczej dla tych podmiotów gospodarczych, które bezpośrednio lub pośrednio prowadzą wymianę towarów i usług z zagranicą albo uczestniczą w operacjach pożyczkowych lub kapitałowych na rynku międzynarodowym. Występuje ono przy wykonywaniu operacji związanych z obsługą transakcji handlu zagranicznego, zwłaszcza kiedy transakcje te są zawierane na warunkach kredytowych. Podstawowym zagrożeniem dla przedsiębiorstwa w ramach ryzyka kursowego są wahania kursu walut. Zagrożenie ryzykiem płynącym ze zmiennych kursów określane jest w literaturze przedmiotu, jako exposure i definiowane jako sytuacja, w której przedsiębiorca posiada w walutach obcych pewne denominowane kwoty. Przykładowo otrzymanie kredytu finansowego wyrażonego w walucie kraju wierzycielskiego powoduje powstanie ryzyka

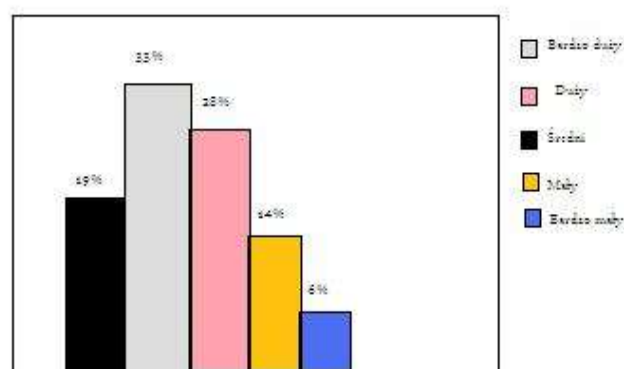
---

<sup>40</sup> J. Zajęc, *Polski rynek walutowy w praktyce*, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2003, s. 94

<sup>41</sup> D. Benett, *Ryzyko walutowe*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 183

obciążającego dłużnika z innego kraju, czy też zakup zagranicznych papierów wartościowych wiąże się z ryzykiem kursowym, zarówno, co do kapitału, jak i dochodu z tych papierów. Widzimy więc, iż ryzyko to dotyka wiele podmiotów sfery gospodarczej, a dodatkowo coraz większa ich liczba jest świadoma występującego ryzyka.

Rysunek 4. Wpływ kursów walutowych na wynik finansowy w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Mojsiewicz, Ankiety wykonane w pracowni badań opinii społecznej w Szczecinie na zlecenie SMG KRC 2009

Ryzyko walutowe jest nieodłącznym elementem prowadzenia działalności w warunkach międzynarodowych. Ryzyko walutowe wynika z natury rynku walutowego, na którym występuje ciągła fluktuacja kursów. Kursy walutowe zależą od wielu czynników wpływających na nie w dłuższym i krótszym okresie:

Zmiany kursów zależą m.in. od:

- Czynników ekonomicznych (stóp procentowych, inflacji, bilansu płatniczego, polityki monetarnej, PKB itp.),
- Czynników politycznych (reżimów kursowych, trwałości systemu prawnego polityki fiskalnej itp.),
- Spekulacji na rynku walutowym i operacji banków centralnych.

Ekspozycja na ryzyko zmiany kursu walutowego (ryzyko kursowe) pojawia się wówczas, gdy występuje niedopasowanie wartości i terminów zapadalności aktywów

oraz wymagalności pasywów, tworząc tym samym otwartą pozycję walutową<sup>42</sup>.  
 Rodzaje ekspozycji na ryzyko walutowe zależą od pozycji walutowej przedsiębiorstwa.

Tabela 5. Rodzaje pozycji walutowej przedsiębiorstwa

Rodzaje pozycji walutowej	Warunki jej powstania	Skutki
Domknięta	Oczekiwane wpływy i wydatki w danej walucie są sobie równe (dopasowanie terminów i wartości)	Brak ryzyka walutowego
Otwarta długa	Wpływy (aktywa) w danej walucie przewyższają wydatki (zobowiązania) w tej samej walucie obcej	Strata przy aprecjacji (wzmocnieniu) waluty krajowej
Otwarta krótka	Wydatki (zobowiązania) w danej walucie przewyższają wpływy (aktywa) wyrażone w tej samej walucie obcej	Strata przy deprecjacji (osłabieniu) waluty krajowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Benett 2000, s. 43

Dla wielu firm jedną z najdotkliwszych form ryzyka jest właśnie ryzyko walutowe. Nie da się od niego uciec, ale można je skutecznie minimalizować. Tylko oczywiste jest, iż zabezpieczanie przez ryzykiem (często przekazanie tego ryzyka na inny podmiot) nie jest darmowe, więc tak ważne jest, by korzystać z zabezpieczenia odpowiednio do miary występującego ryzyka. Istotny wpływ na atrakcyjność polskiego eksportu oraz na koszt importu na aktualny poziom kursów walutowych. W branżach które charakteryzują się niską marżą handlową, nawet niewielka zmiana kursów walutowych może pociągać za sobą poważne straty finansowe, a nieraz nawet doprowadzić do bankructwa.

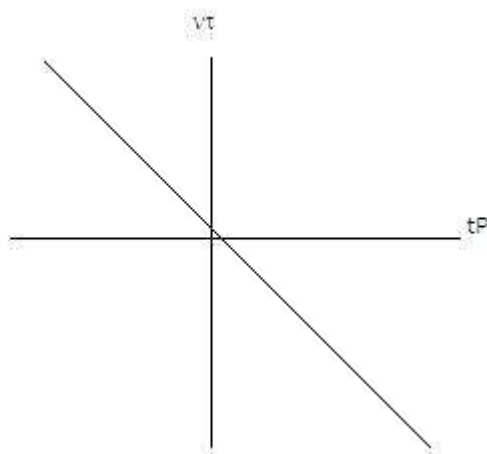
Pojęcie zarządzania ryzykiem obejmuje prowadzenie polityki związanej z ryzykiem w przedsiębiorstwie i obejmuje ono nie tylko ubezpieczalne ryzyko,

<sup>42</sup> P. Best 2004, s. 79

pojmowane jako niebezpieczeństwo utraty czegoś, ale również jako szanse osiągnięcia zysku z działalności przedsiębiorstwa. Zasadniczym celem zarządzania ryzykiem jest z jednej strony poprawa wyników finansowych firmy, a z drugiej zapewnienie takich warunków, aby instytucja nie ponosiła strat większych niż założone. W praktyce chodzi o to, aby ryzyko maksymalnie ograniczać i zabezpieczać się jak najlepiej przed jego skutkami. Zarządzanie ryzykiem dotyczy rozpoznawania rodzaju ryzyka, z jakim firma może mieć do czynienia, jego kontrolowania i pomiaru. Zarządzanie ryzykiem można zatem zdefiniować jako logicznie uporządkowany zbiór reguł i zasad, w sposób jednolity i stały stosowanych w odniesieniu do działalności całego przedsiębiorstwa<sup>43</sup>.

Zwiększony poziom niepewności ekonomicznej w warunkach obecnego kryzysu zmienił sposób funkcjonowania rynków finansowych. Gdy wzrosła zmienność kursów walutowych, stóp procentowych i cen surowców na rynkach towarowych, przedsiębiorstwa odkryły, że na ich wartość oddziałuje nie tylko ryzyko charakterystyczne dla danego rodzaju działalności gospodarczej, ale również ryzyko zmian cen na rynkach finansowych<sup>44</sup>. Aby zilustrować wpływ zmian określonej ceny na wartość firmy, posłużmy się koncepcją profilu ryzyka (rys 5).

Rysunek 5. Profil ryzyka przedstawiający zależność między oczekiwaną zmianą wartości firmy, a nieoczekiwanymi zmianami ceny instrumentu finansowego



Źródło: P. Chrzan, Matematyczne i ekonometryczne metody oceny ryzyka finansowego, Prace naukowe AE w Katowicach, Katowice 2007, s. 53

<sup>43</sup> W. Tarczyński, M. Mojszewicz, Zarządzanie ryzykiem, PWE, Warszawa 2001, s. 158

<sup>44</sup> D. Dziawgo, Ryzyko na rynku finansowym, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998, s. 143

Rysunek przedstawia sytuację, w której nieoczekiwany wzrost ceny  $P$  (np. stopy bonów skarbowych, ceny ropy lub kursu jena względem dolara) powoduje spadek wartości firmy ( $V$ ). Na rysunku różnicę pomiędzy ceną faktyczną, a ceną oczekiwaną przedstawiona została jako  $tP$  natomiast  $V_t$  jest miarą odpowiadającej ruchowi zmiany wartości firmy. Gdyby wartość  $tP$  pozostawała niewielka wówczas indeksowane zmiany wartości firmy byłyby odpowiednio małe. Jednak w wypadku wielu firm zwiększona zmienność kursów walutowych, stóp procentowych i cen na rynkach towarowych (duże wartości  $tP$ ), stały się przyczyną znacznych fluktuacji kursów akcji (duże wartości  $v_t$ ). Mając do czynienia ze zwiększonym prawdopodobieństwem wystąpienia dużych skoków wartości, przedsiębiorstwa rozpoczęły poszukiwanie nowych sposobów radzenia sobie z ryzykiem finansowym. W obliczu podwyższonego poziomu zmienności cen na rynkach finansowych, firmy uznały, że najbardziej oczywistym podejściem do rozwiązania tego problemu może być dokładniejsze prognozowanie zmian cen. Gdyby z dużą trafnością przewidywać zmiany kursów walutowych, stóp procentowych oraz cen towarów i surowców, wówczas firmy mogłyby uniknąć niespodziewanych i nagłych zmian wartości. Rozpatrując możliwość w pełni dokładnego przewidzenia zmiany ceny faktycznej spowodowałoby to, iż  $tP$  byłoby równe zero i wartość firmy nie ulegałaby zmianie. Jednak ekonomistom nie udawało się dokładnie przewidywać zmiany kursów walutowych, stóp procentowych oraz cen na rynkach towarowych. Nie powinno nikogo to dziwić, gdyż próby przewidywania zmian na tak efektywnych rynkach jak rynki finansowe są raczej z góry skazane na niepowodzenie. Dlatego chcąc wyeliminować ryzyko nie można polegać na prognozach, a alternatywnym rozwiązaniem problemu jest zarządzanie ryzykiem.

Sytuacja polegająca na zarządzaniu ryzykiem została dokładnie przedstawiona na rysunku 6.

Rysunek 6 Proces zarządzania ryzykiem



Źródło: M. Gryglik, Zarządzanie ryzykiem walutowym, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 103

Podstawowym celem zarządzania ryzykiem walutowym jest stabilizacja wartości przyszłych przepływów pieniężnych nominowanych w walutach obcych na znanym obecnie określonym i akceptowalnym przez nas poziomie. W podejściu do zarządzania ryzykiem można wyróżnić dwie koncepcje:

1. Podejście konserwatywne – wiąże się z pełnym zabezpieczeniem pozycji walutowej w taki sposób, aby zmiany kursu walutowego nie powodowały zmiany wartości przepływów pieniężnych. W ten sposób już dzisiaj niezależnie od wahań kursów walutowych możemy określić wartość w krajowej walucie należności, przyszłych płatności, czy rat kredytu.
2. Podejście aktywne – zarządzanie ryzykiem walutowym może przybrać formę aktywnego zarządzania pozycją walutową. W tym przypadku świadomie decydujemy się na częściowe lub całkowite pozostawienie ekspozycji walutowej, w oczekiwaniu na korzystne zmiany kursu. Zabezpieczenie pozycji (również pełne) może nastąpić w momencie, gdy uznamy, iż poziom kursu walutowego jest dla nas korzystny.



Podstawowe korzyści wynikające z zarządzania ryzykiem walutowym<sup>454647</sup>:

- Zarządzanie ryzykiem może zmniejszyć fluktuacje zysku i przepływów pieniężnych, a tym samym wspomóc proces planowania w przedsiębiorstwie, czyli wyeliminować lub ograniczyć wpływ zmian kursów walutowych na uzyskiwane przychody lub ponoszone koszty,
- Skuteczne zarządzanie ryzykiem pozwala na ustalenie wartości przyszłych przepływów pieniężnych, a możliwość wykorzystania bieżących kursów walut daje możliwość rozważenia inwestycji o charakterze spekulacyjnym, rokującym nadzieje na wyższe zyski,
- Poprawienie warunków planowania i zarządzania płynnością finansową oraz wyeliminowanie dodatkowych kosztów finansowych,
- Menedżerowie są wyczuleni na ryzyko spekulacyjne, co udoskonala proces podejmowania decyzji, gdyż decyzje są podejmowane w sposób bardziej świadomy,
- Wierzycciele, klienci, dostawcy i pracownicy mają większy komfort psychiczny, ponieważ wiedzą, że przedsiębiorstwo dysponuje scenariuszami uwzględniającymi wszystkie możliwości wystąpienia ryzyka.

### 2.3 Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie

W potocznym obiegu słowo „kryzys” pełne jest pesymizmu. Wywołuje w świadomości jednostki, a także w świadomości społecznej skojarzenia negatywne (schyłek, rozkład, zanik, zmierzch, upadek, regres, cofanie się, katastrofa, awaria, kataklizm, zagłada, koniec), co wpływa na kształtowanie się u ludzi postaw zachowawczych, skłania często do rezygnacji, do poddania się bez walki, a jest to równoznaczne z wycofaniem się, a nawet z paniczną ucieczką.

Termin kryzys pochodzi od greckiego słowa „krisis” posiadającego wiele różnych znaczeń. Oznacza spór, preferencje, oddzielenie, decydowanie się, wybór, zmaganie się, walkę, w których konieczne jest działanie pod presją czasu, a także, punkt

---

<sup>45</sup> A. Lech, Zarządzanie ryzykiem kluczem do stabilizacji, Wydawnictwo WIB, Warszawa 2003, s. 93

<sup>46</sup> W. Dębski, Rynek finansowy i jego mechanizmy, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2003, s. 49

<sup>47</sup> I. Pruchnicka-Grabias, Zmniejszenie ekspozycji eksportera na ryzyko walutowe za pomocą kontraktów opcyjnych, Zeszyty Naukowe US, nr 378, Szczecin 2004, s. 71

zwrotny, przełomowy, moment rozstrzygający, jakościową zmianę układu lub w układzie wyrazów obcych poszerza znaczenie o takie cechy, jak nagłość, urazowość i subiektywne konsekwencje urazu w postaci przeżyć negatywnych..

Tabela 6. Interpretacja pojęcia kryzysu

Autor	Pojęcie kryzysu przedsiębiorstwa
Ch. F. Hermann	Kryzys to stan, który zagraża przetrwaniu firmy, realizacji jej celów, ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stwarzając w ten sposób warunki silnej presji.
U. Leupin	Kryzys to sytuacja, w której przedsiębiorstwo nie jest w stanie osiągnąć celów za pomocą własnych środków i wymaga zewnętrznej siły i/lub środków osób trzecich, aby tę sytuację przezwyciężyć. Egzystencja przedsiębiorstwa jest wówczas zagrożona.
B.Wawrzyniak	Kryzys w przedsiębiorstwie jest traktowany jako sytuacja wielkiego zagrożenia organizacji jako całości, w której na skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności i nasilenia zjawisk konfliktowych zagrożona jest realizacją jej podstawowych funkcji. Jest to przełom między dwoma jakościowo różnymi fazami jakiegoś procesu, ze skutkami mniej lub bardziej dotkliwymi, z różnym zakresem i czasem trwania, ale zawsze kończącym dotychczasowy sposób działania czy rozwoju sytuacji i rozpoczynającym nowy etap.
M. Porada-Rochoń	Kryzys przedsiębiorstwa, to proces uwarunkowany pasmem zdarzeń i sytuacji zsynchronizowanych w pewnym przedziale czasowym, a w konsekwencji prowadzący do dysfunkcji podstawowych działań przedsiębiorstwa.
G. Gierszewska	Kryzys w przedsiębiorstwie to sytuacja bądź stan, w którym w skutek spiętrzenia się trudności zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji przedsiębiorstwa przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności organizacji do zlikwidowania zaistniałych sytuacji bądź stanu.
E. Urbanowska-	Kryzys jest patologią w rozwoju organizacji spowodowaną często

Sojkin	dysproporcją między celami i zasobami do ich osiągnięcia. Kryzys jako sytuacja patologiczna zagraża bytowi ekonomicznemu przedsiębiorstwa.
B. Rozwadowska	Kryzys jest nagłym, nieoczekiwanym i niepożądanym wydarzeniem, które zakłóca równowagę w firmie i stanowi zagrożenie dla dowolnej sfery jej działalności.
A. Zelek	Kryzys rozumiany jest jako konsekwencja zakłóceń w istnieniu lub w realizacji jednego lub kilku czynników determinujących egzystencję i rozwój przedsiębiorstwa, zarówno tych o oddziaływaniu z zewnątrz, jak i tych wewnętrznych, zależnych od sprawności zarządzania. Kryzys ma nie tyle losowy charakter, co strategiczny wymiar dla przetrwania organizacji.

Źródło: I. Mitroff, Ch. M. Pearson Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak chronić firmę przed najgorszym, Business Press, Warszawa 1998, s. 22, U. Leupin, Turnaround von Unternehmen von der Krisenbevaltigung zur Erflogssteigerung, ein praktischer Führungsbehelf fur Unternehmen, Banken und Berater, Verlag Haupt, Bern, Stuttgart, Wieden 1998 s. 39, E. Urbanowska-Sojkin, Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu, AE w Poznaniu, Poznań 1999, s. 33, B. Wawrzyniak, Odnawianie przedsiębiorstwa. Na przełomie XXI wieku, Poltext, Warszawa 1999, s. 58, B. Rozwadowska, Public Relations w sytuacjach kryzysowych, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002, s. 65, Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia 2009, s. 25-26, A. Zelek Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003, s. 25 oraz s. 31-35.

Pojęcie kryzysu odnoszące się do przedsiębiorstwa zostało przedstawione w tabeli 6.

Kryzys powoduje spadek aktywności ekonomicznej przedsiębiorstwa oraz zmniejszenie jego konkurencyjności, jest więc rozpatrywany jako silne zagrożenie dla przedsiębiorstwa, z uwagi na wysoką nieprzewidywalność jego skutków oraz dezintegrację dotychczasowych układów odniesienia. Z drugiej strony, kryzys można wykorzystać do odnowienia przedsiębiorstwa, poprawy jego konkurencyjności oraz okazji do rozwoju, snowi on wówczas szansę dla organizacji, a zarazem sprawdzian umiejętności kadry menedżerskiej.

Istotnym zadaniem zarządzających przedsiębiorstwem dotkniętym zjawiskami kryzysowymi jest określenie ich rodzaju. Chodzi bowiem o określenie czy mamy do czynienia z sytuacją kryzysową czy kryzysem przedsiębiorstwa. Uzyskanie tej informacji ma znaczenie dla zaproponowania programu zmian oraz dynamiki jego wdrożenia. Tempo wprowadzanych zmian jest uzależnione głównie od dynamiki przebiegu zjawisk kryzysowych. W przypadku zjawisk kryzysowych o krótkotrwałym i gwałtownym przebiegu wprowadzone zmiany powinny mieć charakter radykalny, a całkowitej destrukcji przedsiębiorstwa może zapobiec ich wdrożenie w możliwie krótkim czasie. Tak, więc na charakter zmian wprowadzanych w związku z zaistniałą sytuacją kryzysową lub kryzysem ma wpływ przede wszystkim stopień natężenia zjawisk kryzysowych (tabela 7).

Tabela 7. Wpływ natężenia zjawisk kryzysowych na dobór zmian w organizacji.

Natężenie zjawisk kryzysowych			
Niskie		Wysokie	
W sytuacji kryzysowej	W kryzysie	W sytuacji kryzysowej	W kryzysie
Zmiany: 1. Stopniowe 2. Adaptacyjne 3. W wybranych obszarach organizacji	Zmiany: 1. Doraźne 2. Obejmujące wybrane obszary organizacji	Zmiany: 1. Stopniowe 2. Radykalne 3. Obejmujące większe obszary organizacji lub jej całość	Zmiany: 1. Intensywne 2. Radykalne 3. Obejmujące całość organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Skalik, Zarządzanie zmianą w sytuacjach kryzysowych organizacji. Zmiana Warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys, Zeszyty Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 122

W rozwoju dowolnej organizacji istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu we wszystkich etapach jej cyklu życia. Krótkookresowe sytuacje kryzysowe mogą być likwidowane przy pomocy działań operatywnych. Natomiast jeśli system zarządzania w przedsiębiorstwie jest nieefektywny, wówczas kryzys przybiera długotrwały charakter i może prowadzić do ewentualnego bankructwa. Dlatego skuteczny system zarządzania w przedsiębiorstwie powinien być antykryzysowy tzn.

zbudowany przy uwzględnieniu możliwości wystąpienia kryzysu, braku możliwości jego uniknięcia lub opóźnienia jego wystąpienia.

Termin „zarządzanie kryzysowe” określa proces radzenia sobie z trudnościami, które mogą zagrozić istnieniu organizacji lub jej kondycji finansowej. Jest to działalność, która jest nie zbędna do pokonania zaistniałej sytuacji zagrażającej egzystencji organizacji. Jest to zatem proces kierowania, który rozpoczyna się z chwilą postrzeżenia i rozpoznania kryzysu w organizacji.

Interesujący sposób interpretacji zarządzania kryzysowego podaje M. Armstrong, stwierdzając, że jest to proces rozwiązywania napiętych sytuacji w sposób, w którym szereg, współzależnych operacji jest planowany, organizowany, kierowany i kontrolowany. Wytyczany jest także kierunek procesu decyzyjnego dla osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji w celu uzyskania szybkiego, lecz nie pochopnego rozwiązania problemu, w obliczu którego znalazła się organizacja<sup>48</sup>.

Zatem zarządzanie kryzysowe to działanie:

- Minimalizujące prawdopodobieństwo pojawienia się kryzysu działania prewencyjno-zapobiegawcze.
- Pozwalające na uzyskanie kontroli nad kryzysem – działania przygotowawcze, działania ułatwiające podjęcie czynności sterujących przebiegiem kryzysu w stronę rozwiązań możliwych do przyjęcia – opracowanie scenariuszy możliwego rozwoju i przebiegu kryzysu.
- Pozwalające przetrwać dany kryzys z możliwie minimalnymi stratami.
- Likwidujące skutki kryzysu i tworzące nową infrastrukturę mniej podatną na różnego rodzaju kryzysy<sup>49</sup>.

U. Krystek proponuje posługiwać się odpowiednio pojęciami aktywnego i reaktywnego zarządzania kryzysowego:

- Aktywne zarządzanie kryzysowe (zarządzanie antykryzysowe) to skierowane na unikanie kryzysów w przedsiębiorstwie czynności wewnętrznej i/lub zewnętrznej kadry kierowniczej, której dane przedsiębiorstwo powierzone. Ma charakter ofensywny i jest ukierunkowane na fazy procesu kryzysu, z których nie wynikają jeszcze

---

<sup>48</sup> System reagowania kryzysowego, red. J. Gryza, W. Kitlera, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 31

<sup>49</sup> J. Ziarnko, J. Walas-Trębacz, Podstawy zarządzania kryzysowego, Część I. Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej, Oficyna Wydawnicza Akademia Frycza-Modrzewskiego, Kraków 2010, s. 97

żadne bezpośrednie zagrożenia. Zasadnicze znaczenie mają tu metody predykcji kryzysu organizacji.

- Reaktywne zarządzanie kryzysowe ukierunkowane jest na przełamywanie i rozwiązywanie kryzysów już zaistniałych tj. dostrzeżonych i zidentyfikowanych przez organizację. Ma charakter pasywny, typowo obronny i jest reakcją na zdarzenia, które już wystąpiły.

W zarządzaniu kryzysem główną uwagą skierowaną jest na problem wyjścia z kryzysu, jednakże odnosi się ono również do przygotowania na ewentualność zaistnienia kryzysu. Rozważanie potencjalnych sytuacji kryzysowych zwykle pozwala im zapobiec lub przynajmniej ograniczyć ich niekorzystne skutki.

Zatem przez zarządzanie kryzysowe należy rozumieć świadome, celowe decyzje mające na celu zamknięcie procesu kryzysowego w organizacji. Często są to decyzje rewolucyjne, radykalnie zmieniające status firmy. Zarządzanie antykryzysowe jest szczególnym typem zarządzania posiadającym zarówno cechy ogólne procesu zarządzania, jak i cechy specyficzne. Sfery mieszczące się w zarządzaniu antykryzysowym przedstawia rys 7.

Rysunek 7. Podstawowe sfery zarządzania antykryzysowego



Źródło: K. Krzakiewicz, Zarządzanie antykryzysowe w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, Zmiana warunkiem sukcesu, Organizacja a kryzys, red. J. Skalik, Zeszyty Naukowe AE we Wrocławiu, nr. 1054, Wrocław 2004, s. 43

Istota zarządzania antykryzysowego wyraża się w następujących tezach:

- Kryzysy można przewidywać, oczekiwać na nadejścia i wywoływać,
- Kryzysy w określony sposób można przyspieszać, uprzedzać, oddalać ich wystąpienie,
- Do kryzysów można i należy się przygotować,
- Kryzysy można ograniczać,
- Zarządzanie w warunkach kryzysu wymaga specjalnego podejścia, specjalnej wiedzy, doświadczenia i umiejętności,
- Zarządzanie procesem wychodzenia z kryzysu sprzyja minimalizacji negatywnych skutków kryzysu<sup>50</sup>.

Kryzysy mogą mieć różny charakter, dlatego też sposób zarządzania nimi może być także różnorodny. Ta odmienność znajduje swój wyraz m.in. w strukturze i procesach zarządzania (algorytmach podejmowania decyzji kierowniczych), a w szczególności w mechanizmie zarządzania. Według Professional Crisis Management Association (PCMA), skuteczność procesu zarządzania kryzysowego zależy także od funkcjonowania systemu działań antykryzysowych. Uważa się, iż powinno się przysporzyć efekty przynajmniej w czterech wymiarach:

- Wymiar I – Zapobieganie kryzysom, prewencja,
- Wymiar II – Zapobieganie eskalacji kryzysu – de-eskalacja,
- Wymiar III – Interwencja w fazie właściwej kryzysu – interwencja właściwa,
- Wymiar IV – Działania łagodzące i „wyciszające” efekty kryzysu – interwencja pokryzysowa.

Tabela 8 prezentuje system działań antykryzysowych w w/w wymiarach.

Tabela 8. System działań antykryzysowych

Wymiar	Działania
--------	-----------

<sup>50</sup> K. Krzakiewicz 2004, s. 41

Prewencja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. „business planning”</li> <li>2. Określenie słabych stron i zagrożeń</li> <li>3. Systematyczne monitorowanie przebiegu działalności gospodarczej</li> <li>4. Systematyczny controlling wyników ekonomicznych</li> </ol>
De-eskalacja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stabilizowanie organizacji</li> <li>2. Powołanie sztabu antykryzysowego – nadanie kompetencji i odpowiedzialności</li> <li>3. Przygotowanie programu działań antykryzysowych</li> <li>4. Działania racjonalizujące rachunek ekonomiczny</li> <li>5. Przeciwdziałanie negatywnym zachowaniom wewnątrz organizacji</li> <li>6. Właściwy system bieżącej informacji</li> <li>7. System motywacji w kierunku poprawy wydajności</li> <li>8. System komunikacji</li> </ol>
Interwencja właściwa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dostosowanie organizacji pracy do sytuacji kryzysowej</li> <li>2. Mobilizacja właściwych zasobów do opanowania konsekwencji kryzysu</li> </ol>
Interwencja pokryzysowa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Działania na rzecz przywrócenia normalnego trybu funkcjonowania organizacji</li> <li>2. Usuwanie skutków kryzysu</li> <li>3. Zamknięcie – sprawozdanie ze skutków kryzysu</li> <li>4. Wykorzystanie doświadczeń w celu zabezpieczenia przyszłości</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www.pcma.com](http://www.pcma.com)

Sukces działań antykryzysowych zależy od wielu zróżnicowanych czynników, wśród których najważniejsze to: faza rozwoju przedsiębiorstwa, faktyczne przyczyny kryzysu i ich właściwa identyfikacja, zdiagnozowanie objawów kryzysu, nasilenie (faza) kryzysu, czas trwania kryzysu, dotychczasowa strategia firmy i jej dopasowanie do otoczenia, pozycja



konkurencyjna, aktualna koniunktura, struktura kosztów i cen, struktura i kultura organizacji, oraz zastosowane zarządzanie kryzysem<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> B. Wieczerzyńska, Kryzys w przedsiębiorstwie, CeDeWu, Warszawa 2009

### **III Rozdział Aspekty skutecznego zarządzania marketingowego**

#### **3.1 Współpraca z dostawcą, jako jeden z kluczowych czynników konkurencyjności**

Generalną prawdą jest stwierdzenie, że użycie odpowiedniej strategii doboru i współpracy z dostawcą gwarantuje jego późniejsze wsparcie procesów wytwórczych odbiorcy<sup>52</sup>. Kryteria doboru powinno się ustalać adekwatnie do drugoplanowych celów strategicznych. Rozwój technologiczny potencjalnych podmiotów może być kluczowym dla producenta, który swoją działalność skupia wokół produktu i szybkości jego wprowadzenia na rynek. Wytwórca, którego zyski zależą w głównej mierze od wielkości produkcji będzie poszukiwał źródeł dostaw o oczekiwanej i stabilnej jakości.

Bardzo trudne jest znalezienie dostawcy, który spełnia w 100% wymagania klienta. Z tego powodu, następnym etapem, po wyszukaniu, selekcji i aprobachji dostawcy, jest zdefiniowanie kierunków współpracy. Na tej podstawie dostawca rozwija swoje procesy, adaptuje je tak, by wyeliminować rozbieżności pomiędzy możliwościami a wymaganiami klienta. Do takich należeć może zapewnienie elastyczności produkcji, która jako czysta wartość dodana staje się kluczowym czynnikiem sukcesu i maksymalizacji dochodów przedsiębiorstw. Warto poświęcić zasoby podmiotu na jej analizę i zwiększenie.

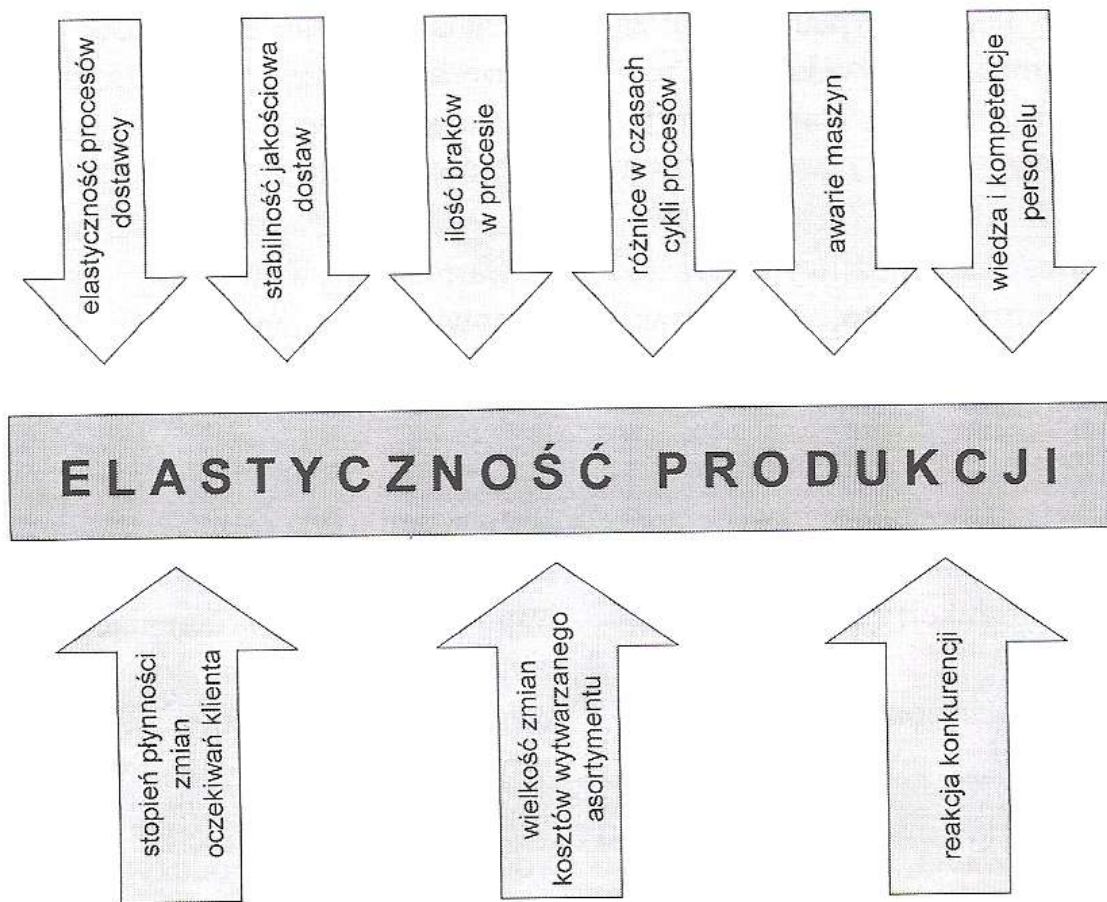
Pewne aspekty organizacji łańcucha dostaw oraz wewnętrznych procesów w przedsiębiorstwie mają bezpośrednie przełożenie na poziom elastyczności produkcji, czyli łatwości i szybkości zmiany produkowanego asortymentu w zależności od zmienności warunków rynkowych i oczekiwań klienta.

Poniższa analiza rysunek 8 zwraca uwagę na istotność tematu. Dwie charakterystyki (elastyczność procesów dostawcy oraz stabilność jakościowa dostaw) są związane bezpośrednio z procesami ustanowionymi u dostawcy. W większości pozostałych odnajduje się pośrednie powiązania.

---

<sup>52</sup> N.O. Ndubisi, M. Jantan, L. C. Hing, M. S. Ayub, Supplier selection and management strategies and manufacturing flexibility, "The Journal of Enterprise Information Management" 2005, vol. 18, no. 3, [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com), [12.03.2013}

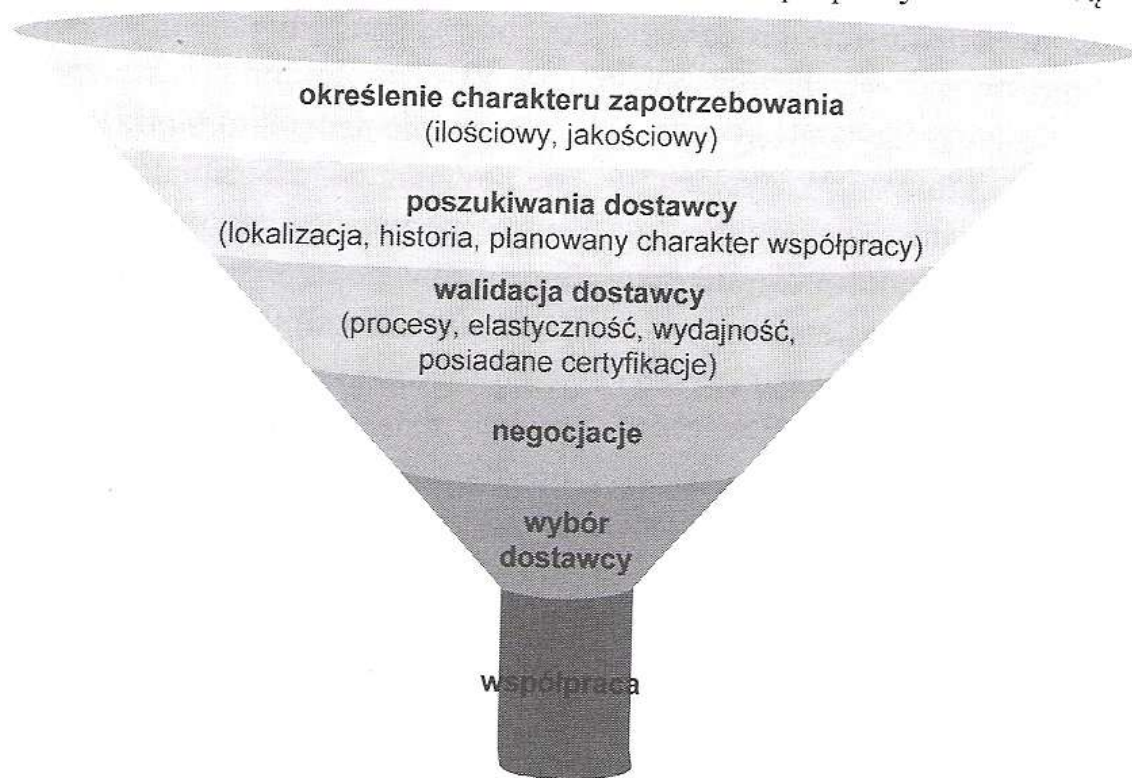
Rysunek 8. Uwarunkowania utrzymania elastyczności produkcji



Źródło opracowanie własne

By zrozumieć złożoność problematyki ustanowienia i utrzymania efektywnej współpracy dostawca-klient należy prześledzić podstawowe elementy procesu wyszukiwania, walidacji dostawcy oraz późniejszej z nim koncepcji (rys 9).

Rysunek 9. Etapy procesu inicjowania i rozwijania współpracy z dostawcą



Źródło: Opracowanie własne

Zagadnieniem, któremu każda firma powinna poświęcić należytą uwagę, jest oszacowanie i zapobieganie ryzyku dostaw poprzez relokację zasobów<sup>53</sup>. Optymalnie działanie takie powinno przeprowadzić się podczas walidacji, wtedy wyniki analizy są uwzględniane przy wyborze dostawcy. W praktyce może dojść do sytuacji, kiedy wybór określonego źródła dostaw jest arbitralny (reguły korporacyjne lub wymuszony przez inne uwarunkowania – dany dostawca jest jedynym posiadaczem wymaganego know-how (zbiór wiedzy, umiejętności, doświadczenia, patentów licencji itd.), nie ma innego dostawcy określonego rozwiązania w danym regionie. W takim wypadku analiza ryzyka powinna być wykonana niezwłocznie, jeśli nie na etapie walidacji to – w przypadku zaaprobowanych wcześniej dostawców korporacyjnych – w najbliższym, możliwym czasie. W praktyce oznacza to, że w trakcie przebiegającej już współpracy, nie można zapomnieć o analizie ryzyka, bowiem poziom jakości dostaw, odbiegający od wymaganego ma swoje bezpośrednie przełożenie m. in. na:

- Płynność produkcji (brak modyfikacji planów),

<sup>53</sup> G. A. Zsidisin, L. M. Ellram, J. R. Carter, J. L. Cavinato, An Analysis of supply risk assessment techniques, "International Journal of Physical Distribution & Logistic Management" 2004, vol. 34, no. 5, [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com), [12.03.2013]

- Utrzymanie harmonogramów transportu,
- Wielkość odpadów (w trakcie produkcji, testowania, napraw, komponenty wycofane z użycia),
- Poziom reklamacji.

Analiza ryzyka może przebiegać wielorako, jednym ze sposobów jest przeanalizowanie czynników pogrupowanych w cztery kategorie, dotyczące działalności dostawcy:

1. Infrastruktura,
2. Sposób kierowania działalnością,
3. Wartość aktywów/pasywów,
4. Powiązania biznesowe.

Każda z kategorii ma nadaną, odpowiednią dla charakteru organizacji wagę. Niemniej jednak pozycja „powiązania biznesowe” jest każdorazowo mocno akcentowana. Dostawca współpracujący z wymagającymi klientami jest postrzegany za wartościowego na rynku. Jednocześnie długoterminowa współpraca pozwala poznać dostawcę, co przekłada się na możliwość prawidłowego odczytywania różnych znaków po jego stronie i reakcję z odpowiednim wyprzedzeniem. Nie bez powodu w materiałach reklamowych podawane są informacje dotyczące historii współpracy z kluczowymi udziałowcami na rynku.

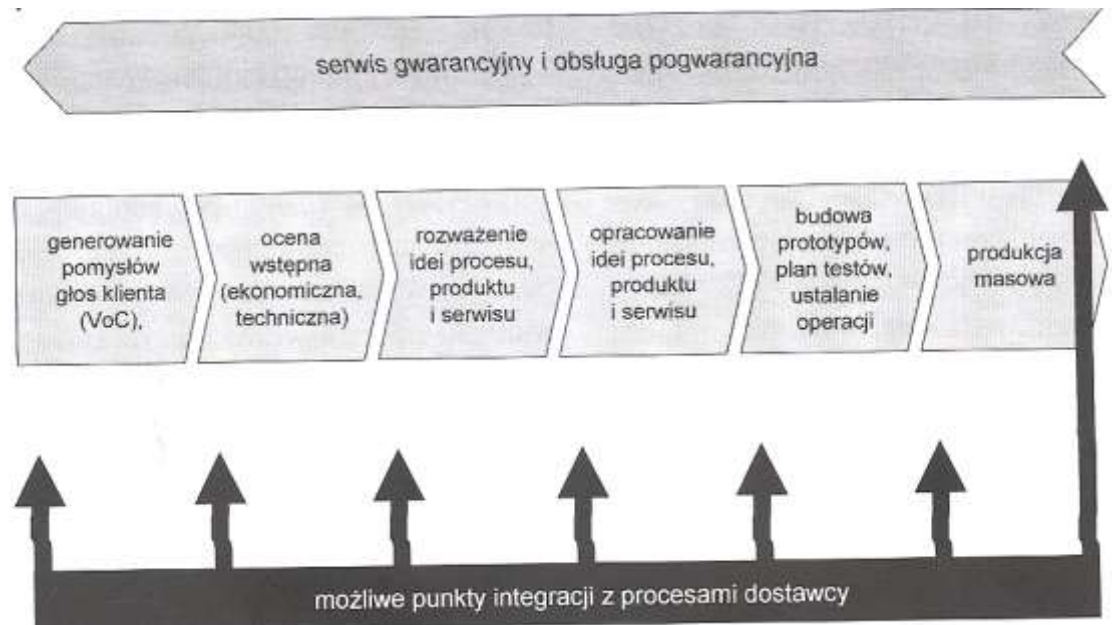
Prześledzenie aspektów dotyczących ostatniego etapu (rys 9) pozwala zrozumieć, w jaki sposób codzienna współpraca z dostawcą buduje relacje, które w rezultacie mają znaczący wpływ na usprawnienia procesowo-produktowe w przedsiębiorstwie.

W całokształcie działalności przedsiębiorstw produkcyjnych, w zależności od kompleksowości ich procesów, można wyszczególnić kilka podstawowych obszarów. Koncerny globalne, zajmujące się projektowaniem, produkcją i rozwojem urządzeń AGD swoją działalność prowadzą od pomysłu do rozpoczęcia produkcji masowej, poprzez kroki wyszczególnione poniżej (rys 10)<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> R. Handheld, G. Ragatz, K. Petersen, R. Monczka, Involving suppliers In New Product Development, "California Management Review" vol 42, no. 1, Fall 1999

Rysunek 10 Możliwy charakter współpracy z dostawcą na bazie opracowania i wprowadzenia nowego produktu



Źródło: R. Handheld, G. Ragatz, K. Petersen, R. Monczka, Involving suppliers In New Product Development, "California Management Review" vol 42, no. 1, Fall 1999

Dostawca może być włączony w proces począwszy od początkowych etapów rozwoju nowego produktu. By uzyskać maksymalną redukcję w kosztach wytworzenia bierze on czynny udział we wczesnych fazach rozwoju produktu, pomagając często już na tym poziomie wypracować innowacyjne rozwiązania. Jego obecność odnajdywana jest w procesach produkcji masowej, czasem w obsłudze serwisowej. W pewnych powiązaniach biznesowych bierze udział we wszystkich stadiach. Trudno nie podjąć dyskusji czy tak głęboka integracja jest możliwa i pożądana w obecnych czasach, biorąc pod uwagę jej możliwe skutki. Nie mając wyłączności na dostawcę, można być pewnym, że posiada on kilku, kilkunastu innych odbiorców. Daje to przewagę konkurencyjną, poprzez możliwość standaryzacji dostaw surowców, dla różnych klientów, większy wolumen zamówień, niższą cenę w wyniku uzyskania silniejszej pozycji pretargowej. Niesie jednak pewne niedogodności, czy nawet niebezpieczeństwa. Rozwiązania racjonalizatorskie, opracowane metody poprawy jakości, czy wyeliminowane problemy występujące na rynku, pomimo tego, że były udziałem jednego z łańcuchów dostaw (dostawca – producent – klient końcowy), zostaną przetransferowane na inne. Jeśli dotyczy to niekonkurencyjnych podmiotów, nie

powoduje kolizji interesów. Dostawcy specjalizują się w określonej branży, co za tym idzie, są w większości przypadków powiązani z konkurującymi ze sobą podmiotami. Trudno wyobrazić sobie sytuację, że rozwiązanie problemu wypracowane we współpracy z jednym z klientów nie zostanie wprowadzone do produkcji części dla innego odbiorcy, jeśli technologia produkcji tych części jest zbieżna. Pomocne w zabezpieczeniu się przed problemem kopiowania mogą być umowy patentowe. Praktyka stanowi jednak, iż narzędzie to w 100% nie zabezpiecza interesów wytwórcy poprzez swoje skomplikowane (dokładne zapisanie wszelkich aspektów w patencie, konieczność monitorowania konkurencji i ich innowacyjnych rozwiązań, dowiedzenie przedmiotowości roszczeń na drodze sądowej). Można dyskutować, czy jest to zagrożeniem dla rozwoju danego producenta, czy też szansą, bowiem penetracja rynku przez innowacje powoduje globalny rozwój. W całkowitym rozrachunku o sukcesie decyduje pozyskanie i utrzymanie klienta końcowego.

### **3.2 Wpływ wybranych czynników na poprawę jakości produktów i wzrost efektywności zarządzania przedsiębiorstwem**

Zdaniem Kocha i Zadroźnego<sup>55</sup> wzrost konkurencji, spowodowany otwarciem Polski na rynki globalne, wraz z gwałtownie zmieniającymi się potrzebami klientów, wymaga znacznych zmian w przedsiębiorstwach produkcyjnych, szczególnie, w tych które chcą wypracować silną pozycję i przetrwać w dłuższej perspektywie czasu. W momencie, gdy klienci posiadają dostęp do produktów na rynku globalnym stają się bardziej wymagający i coraz większą uwagę zwracają na czynniki inne niż tylko cena. W literaturze przedmiotu bardzo często podaje się, iż rywalizacja Polski w UE opiera się przede wszystkim na konkurencji jakościowej. W związku z tym pojawiła się pilna potrzeba adaptowania przez polskie przedsiębiorstwa skutecznych i sprawdzonych w krajach wysoko rozwiniętych oraz możliwych do zastosowania w naszych warunkach sposobu poprawy jakości produkowanych wyrobów. W dzisiejszych czasach odbiorcy nie wystarczy już odbiór techniczny, sprawdzenie gotowego wyrobu. Obecnie wymagane jest, by dostawca udowodnił, że wprowadzony system jakości stanowi odpowiednią gwarancję cech wyrobu, aby mieć pewność, że produkowana żywność jest

---

<sup>55</sup> T. Koch, R. Zadroźny, Metody ciągłego doskonalenia procesów produkcyjnych, [w:] Materiały z Konferencji: Procesowe Zarządzanie Jakością, Wrocław 9-10 grudnia Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1999

bezpieczna pod względem zdrowotnym i posiada wysoki standard jakościowy<sup>56</sup>. Dlatego też coraz większa liczba polskich przedsiębiorstw żywnościowych nie tylko dobrowolnie wprowadza systemy jakości, ale również stara się o ich certyfikację. Obecnie posiadanie odpowiednich certyfikatów jest warunkiem sine qua non jakichkolwiek negocjacji handlowych z partnerami zagranicznymi. Ponadto wizerunek firmy zapewniającej o przestrzeganiu organizacyjnych standardów jakości jest zdecydowanie bardziej pozytywny od tych, które nie udowadniają swoim kontrahentom profesjonalizmu w tym zakresie. Według najnowszych danych liczba wydanych certyfikatów w Polsce wynosi ponad 8100<sup>57</sup>. Firmy nie posiadające certyfikatów, ani znaków zapewniających o wysokiej jakości, których 52% wydano w Europie, będą borykać się z coraz większymi problemami ze zbytem swoich produktów, gdyż wyroby takie są obecnie częściej pomijane przez klientów przy wyborze<sup>58</sup>.

Firmy decydujące się na wprowadzanie zarządzania jakością mają do wyboru wiele systemów, które różnią się przede wszystkim celem działania, zbiorem wymagań oraz zasadami funkcjonowania. Jednakże często jest tak, że systemy te wzajemnie się nakładają i uzupełniają, obejmując większy lub mniejszy zasięg działań. Do najczęściej stosowanych można zaliczyć: GMP – Dobrą Praktykę Produkcyjną, GHP – Dobrą Praktykę Higieniczną, HACCP – Analizę Zagrożeń i Krytyczny Punkt Kontroli, normy ISO serii 9000, normy ISO serii 14000, PN-N 18001/OHSAS oraz filozofię TQM, czyli Kompleksowe Zarządzanie Jakością. Dzięki ich wdrożeniu firma może zagwarantować swym nabywcom możliwość zakupu produktu o gwarantowanej niezawodności i wysokiej, powtarzalnej jakości zdrowotnej i użytkowej, gdyż uwzględniają one cały łańcuch wytwarzania żywności „od pola do stołu”. Ponadto ich posiadanie przyczynia się nie tylko do spełnienia wymogów klienta, który jest merytorycznym i ostatecznym weryfikatorem.<sup>5960</sup> Korzyści zauważalne są również w samej organizacji prowadząc do wzrostu efektywności ekonomicznej i organizacyjnej. Wynika to głównie z

---

<sup>56</sup> A. Gręda Korzyści i koszty poprawy zarządzania jakością w ujęciu AHP na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa, [w:] Wybrane aspekty zarządzania jakością red. M. Salerno – Kochan, Wydawnictwo AGH, Kraków, 2010A, s. 97-108

<sup>57</sup> R. Chmielewski, P. Tyrko, Zarządzanie jakością zgodnie z międzynarodowymi normami, „Rzeczpospolita”, z dnia 18.03.2008, s. 5

<sup>58</sup> W. Adamus, A. Gręda, Systems of Quality Management, [w:] Use of local and regional factors in socio-economic activation of rural areas, tom 3, Uniwersytet Rolniczy, Szczecin 2002, s. 157-161

<sup>59</sup> A. Jasiulewicz, Poprawa konkurencyjności produktów spożywczych, Rocznik Naukowy Stowarzyszenia Ekonomiczno-Rolniczego i Agrobiznesu, t. III, zeszyt 3, Warszawa-Poznań-Białystok, 2001, s. 5-9

<sup>60</sup> A. Gręda Zarządzanie jakością zdrowotną żywności, Acta Academiae Modrevianae, [w:] Wybrane aspekty zarządzania organizacjami, red. W. Adamus, Zeszyty Naukowe Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2005, s. 264-279



uporządkowania obowiązków i kompetencji pracowników oraz procesów wytwarzania, co zmniejsza liczbę popełnianych błędów i związane z nimi koszty<sup>61</sup>. Warto podkreślić, że wprowadzone do zakładu systemy powinny być w maksymalnym stopniu zintegrowane. Powinny one tworzyć jedną całość ze względu na funkcjonowanie wspólnego celu. W tym przypadku stanowi go ciągła poprawa jakości. Sikora oraz Kołożyn-Krajewska<sup>62</sup> podkreślają jednak, iż polskie doświadczenia w tym zakresie nie są duże i dlatego ciągle spotyka się wiele nieścisłych informacji dotyczących tej problematyki. W tym m. in. wskazujących od strony praktycznej, które czynniki i w jakim stopniu wpływają na poprawę jakości produktów i wzrost efektywności firmy. Z tego też powodu w pracy podjęto próbę ich określenia, prezentując wybrane wyniki badań, które przeprowadzono w przedsiębiorstwach gospodarki żywnościowej, posiadających wdrożone i certyfikowane systemy jakości.

### **3.3 Współpraca producenta i detalisty, jako źródło budowania przewagi konkurencyjnej**

Każdego dnia konsument ma styczność z ogromną ilością komunikatów marketingowych od marek i opakowań produktów, których używa, poprzez silnie rozprzestrzeniony ATL w mediach po komunikaty w punktach sprzedaży. Na mocno już nasyconym rynku pojawia się coraz więcej dóbr, skraca się cykl życia produktów już istniejących. Konsumenty stali się coraz bardziej wymagający, wyczuleni na nowości i wrażliwi na różnice cenowe oraz jakościowe. Naturalnym następstwem tych zjawisk jest spadek lojalności względem produktów czy usług. Konsument chcąc optymalizować swoje korzyści jest w stanie zrezygnować z produktu droższego, jeśli tańszy zaspokoi jego potrzeby na tym samym poziomie. Analogicznie, z dwóch jednakowych kosztów dóbr, konsument wybierze ten, który postrzega, jako lepszy i który zaspokaja jego potrzeby na wyższym poziomie.

Kolejną trudnością dla producentów jest fakt, że konkurencja rynkowa przestała być postrzegana tylko przez pryzmat branży, w której firma operuje. Walka toczy się

---

<sup>61</sup> A. Gręda, Możliwości poprawy zarządzania jakością produktów z pomocą Analitycznego Procesu Hierarchicznego (AHP), [w:] Materiały informacyjne z II konferencji Naukowo-Technicznej „Jakość, bezpieczeństwo, ekologia w sektorze rolno-spożywczym. Kieunki rozwoju”, 10-11 czerwca 2010, Uniwersytet Gdański, Zakład Zarządzania Jakością i Środowiskiem, Sopot-Gdańsk 2010B

<sup>62</sup> T. Sikora, D. Kołożyn-Krajewska, Zapewnienie jakości a bezpieczeństwo zdrowotne żywności, „Przemysł Spożywczy”, nr. 6, 2001, s. 15-16 oraz 18,25

bowiem na znacznie szerszym polu. Mając ograniczone zasoby finansowe, konsument dokonuje wyboru, które towary i usługi znajdą się w wybranym przez niego koszyku. O pieniądze wydane przez konsumenta walczą, zatem wszystkie podmioty działające na rynku. Konsument może bowiem przeznaczyć większość swoich zasobów finansowych na zakup żywności i ubrań, jednocześnie może zmniejszyć udział tych dóbr w swojej całkowitej konsumpcji na koszt np. kosmetyków, alkoholu, czy wizyt w kinie.

Dążąc do jak największego udziału w zyskach ze sprzedaży dóbr i usług, podmioty rynkowe muszą nawiązywać ze sobą relacje. Korzystając z efektu synergii, a zatem zjawiska, w którym wynik ze wspólnych nakładów podmiotów jest większy niż suma pojedynczych wyników tychże podmiotów, firmy działają wspólnie celem dotarcia do swoich konsumentów. Kumulując siły dotarcia do konsumenta, przekaz marketingowy jest szerszy, a wypracowując stałe zasady współpracy, zmniejszają się koszty dotarcia do kooperantów i ryzyko związane ze współpracą z nowymi podmiotami.

Marketing ma na celu wyjście naprzeciw potrzebom klienta, a czasem kreowanie tych potrzeb. Dzięki marketingowi firma zyskuje nowych klientów i zatrzymuje starych, a tym samym maksymalizuje swój zysk. Marketing przyczynia się do tego, że lojalni klienci zwiększają ilości kupowanych towarów. Na rynku instytucjonalnym klientami przedsiębiorstw są inne organizacje, a produkty nie służą konsumpcji, ale mają swoje ściśle określone cele. Z tego względu łatwiej można zidentyfikować odbiorców i powtarzalność zakupów. Taka sytuacja implikuje większą przewidywalność popytu. Popyt na dobra instytucjonalne jest bowiem pochodną popytu na rynku konsumpcyjnym<sup>63</sup>. W literaturze przedmiotu, przez dobra instytucjonalne rozumieć można dobra, które nabywane są przez podmioty gospodarcze w celu dalszego przetwarzania, uszlachetniania lub odsprzedaży.

Podobnie jak w B2C, na rynku B2B podmioty dokonują segmentacji partnerów, aby efektywniej docierać do swoich odbiorców. Kryteria będą więc ściśle związane z parametrami biznesowymi. Podziału dokonuje się m. in w zależności od atrakcyjności współpracy z danym klientem czy wymaganych nakładów koniecznych do dotarcia do danego klienta. Analogicznie klienci, z którymi współpraca jest najbardziej rentowna, dzielą się na podmioty, które wymagają długotrwałych działań promocyjnych i lojalnościowych i na tych, którzy nie wymagają intensywnych działań marketingu relacyjnego. Druga grupa to grupa najlepszych klientów. Klienci z którymi współpraca

---

<sup>63</sup> T. Gołębiowski, Marketing na rynku instytucjonalnym, red. T. Gołębiowski, PWE, Warszawa 2003, s. 27

nie jest dostatecznie rentowna, postrzegani są, jako klienci okazjonalni. Firmy kontynuują współpracę z takimi partnerami, jeśli współpraca nie wymaga kosztownych zabiegów w ramach relacji handlowych. Jeśli takich nakładów wymagają, należy z nich zrezygnować lub sprawdzić dlaczego są klientami trudnymi lub czy można poprawić warunki współpracy i zaklasyfikować ich do pierwszej grupy<sup>64</sup>.

Podział klientów determinuje wybór strategii współpracy. Głównymi aspektami, którymi te strategie się różnią jest trwałość relacji oraz stopień ich intensywności. Najkorzystniejsze są relacje długotrwałe i intensywne lub chociaż długotrwałe i ekstensywne. One bowiem zapewniają stałość popytu, a tym samym poprawiają płynność finansową. Relacje krótkotrwałe i incydentalne nie powinny stanowić dużej części budżetu przeznaczanego na budowanie relacji. Zwłaszcza jeśli nie są one intensywne<sup>65</sup>.

Lojalność zgodnie z definicją słownikową jest relacją opierającą się na uczciwej współpracy i emocjonalnym przywiązaniu. Jest to zatem z założenia trwała więź między jednostkami. Lojalność w świecie biznesu można rozpatrywać w trzech różnych ujęciach<sup>66</sup>:

1. Ujęcie behawioralne – transakcje są powtarzalne, a relacja między podmiotami jest raczej trwała niż incydentalna. Powtarzalność transakcji może zależeć od owocnej współpracy, przywiązania lub czystej opłacalności tej współpracy.
2. Ujęcie emocjonalne – współpraca uwarunkowana jest przywiązaniem i sympatią> Znacznie częściej więzi emocjonalne występują we współpracy między małymi podmiotami gospodarczymi. Kiedy właściciele firm współpracują ze sobą przez wiele lat i wypracowali już zaufanie między sobą. Podmioty nierzadko wspierają się nadając sobie korzystne warunki współpracy. Należy jednak pamiętać, że nawet najtrwalsza więź o podłożu emocjonalnym zostaje wykluczona, gdy staje się niekorzystna finansowo dla którejś ze stron.
3. Ujęcie kognitywne – współpraca ściśle związana jest z rentownością. Strony są dla siebie nawzajem najlepszymi partnerami pod kątem zyskowności transakcji. Podmioty świadomie wybierają partnera na drodze poznawczej.

---

<sup>64</sup> M. Sławińska, Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji w rynku, red. M. Sławińska, Wydawnictwo AE, Poznań 2005, s. 78

<sup>65</sup> M. Sławińska, 2005, s. 50

<sup>66</sup> U. Kałużna-Drewińska, Relacje z klientami jako podstawa kształtowania ich lojalności, [w:], Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności, red. S. Makarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007, s. 17

Marketer Stan Rapp, autor książki *The New Maximarketing* twierdzi z kolei, że w relacjach B2B nie istnieje lojalność gdyż firmy nie mają osobowości, a co za tym idzie, nie wiążą się z nimi żadne emocje. Firmy sprzedają te towary, których sprzedaż jest dla nich opłacalna, a nie te, z którymi sympatyzują. Według Rapp'a pewne elementy lojalności występują w B2C, gdyż konsumenci bywają związani z poszczególnymi markami. Przypisują im konkretne atrybuty, z którymi chcą się utożsamiać. Aby spróbować zatem budować trwałą relację w segmencie B2B, producenci powinni przedstawić podmiotom prowadzącym ich odsprzedaż siłę marek. Producent musi znać zachowania klientów i ich preferencje. Jeżeli produkty zaspokajają potrzeby klientów i trafiają w ich gusta, detalista będzie chciał je mieć na swoich półkach. Producent powinien partycypować w rozwoju biznesu detalistów. Producenci często mają dostęp do zaawansowanych badań rynkowych. Edukując detalistę pod kątem zachowań klientów i tendencji rynkowych, pomagając mu dobierać odpowiedni asortyment, producent działa na korzyść kondycji finansowej pośrednika gwarantując sobie stały popyt na swoje produkty. Wspólne rozwijanie biznesu jest jednym z najwalszych sposobów budowania relacji w segmencie B2B.

Sytuacją idealną dla producenta jest takam w której 100% jego produktów znajduje się w 100% punktów sprzedaży na rynku przez 100% czasu. Istnieje wówczas największa szansa, by dobra znalazły nabywcę. Jednocześnie takim działaniem blokuje miejsce swojej najbliższej konkurencji. Detalista natomiast dąży do tego, aby mieć w swoim punkcie dokładnie określoną ilość produktów w określonej cenie i o jakości oczekiwanej przez klientów. Obecnie każdy metr kwadratowy sklepowej półki i podłogi ma swoją wartość, dlatego ważne jest to, jaki towar zostanie wyeksponowany i będzie generował przychodu ze sprzedaży.

Jako usprawnienie współpracy między podmiotami, powstała koncepcja zwana ECR. Praktyki te zostały wypracowane w celu wypracowania jeszcze efektywniejszej i sprawniejszej reakcji na potrzeby klientów. ECR oznacza maksymalizowanie korzyści dla obu stron poprzez ścisłą, partnerską współpracę opatrzoną pełnym przepływem informacji<sup>67</sup>. ECR zakłada efektywne zarządzanie dostępnym asortymentem oraz zapasami. Biorąc pod uwagę popyt oraz kwestie kosztowe, ECR zakłada właściwą ilość

---

<sup>67</sup> F. Kapusta, *Miejsce i rola partnerstwa w efektywnej obsłudze klienta* [w:] *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, red. S. Makarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007, s. 45

odpowiedniego produktu w punkcie sprzedaży. ECR steruje również wprowadzaniem nowych produktów oraz przeprowadzaniem promocji dla istniejących produktów, aby utrzymać ich atrakcyjność. Dzięki temu producent zmniejsza niepewność popytu na swoje produkty, gdyż ma zapewnioną ciągłość ich produkcji i zbytu. Detalista, jak już wyżej wspomniano, zyskuje lepszą płynność finansową dzięki starannie dobranemu asortymentowi i zmniejszeniu zapasów.

We współpracy z pośrednikami, producenci posługują się pewnymi standardami sprzedaży. Ściśle określony jest np. sposób ułożenia produktów na półce czy w lodówce lub budowanie ekspozycji promocyjnej. Detalista musi utrzymywać określony asortyment marek z portfolio producenta i przechowywać towar zgodnie z zaleceniami. Standardy sprzedaży mają gwarantować producentowi, że jego produkty, we wszystkich, punktach sprzedaży oferowane są w jednakowy sposób. Konsumenci są przyzwyczajeni. Czują się bardziej komfortowo, jeśli nawet w punkcie sprzedaży, w którym nigdy wcześniej nie byli w łatwy sposób mogą znaleźć swoje ulubione marki. Jednocześnie dzięki wypracowanym standardom, nowi ludzie pracujący w siłach sprzedaży (przedstawiciele handlowi, ich przełożeni i merchandiserzy) od razu wiedzą jak poprawnie powinien wyglądać towar zarówno na korzyść producenta, jak i detalisty, gdyż zysk jednej strony jest nierozdzielnie związany z zyskiem drugiej strony.

Standardy sprzedaży są bardzo mocno połączone ze standardami merchadisingu. Nie są, bowiem dowolnie wymyślonym przez producenta sposobem eksponowania produktów, ale są wynikiem obserwacji zachowań klientów w punktach sprzedaży.

Merchadising nieprzypadkowo nazywany jest „cichym sprzedawcą”. Przeciętny konsument nie zauważa celowości zabiegów w punkcie sprzedaży, ale uważa wygląd sklepu za zgodny z poczuciem estetyki właściciela, a ułożenie towaru za przypadkowe albo poprawne logicznie. Nie może to być jednak forma manipulowania konsumentem. Jest to raczej jeden ze sposobów wyjścia naprzeciw oczekiwaniom klienta i zadowolenia go.

Z merchadisingiem nierozdzielnie złączony jest wizerunek punktu sprzedaży, idąc dalej, atrakcyjny, estetyczny wygląd sklepu jest również jednym z oczekiwań klientów. Jeżeli towary są sprzedawane z Europalet, nie ma wyszukanych materiałów POSM (Point of Sales Materials), a ciągi komunikacyjne są wąskie i maksymalnie

wykorzystane, konsumenci będą oczekiwali niższych cen niż w delikatesach<sup>68</sup>. Nie ma uniwersalnych rozwiązań dla wszystkich punktów sprzedaży. Różnią się one wielkością, ułożeniem witryn, wejść itd., dlatego aranżację należy rozpatrywać indywidualnie.

W merchandisingu należy zatem brać pod uwagę kilka kluczowych reguł:

1. Odpowiednia szerokość korytarzy między regałami – konsumenci są bardzo wrażliwi na przestrzeń, którą mają do dyspozycji. Detaliści, szczególnie właściciele mniejszych sklepów często rezygnują z miejsca w ciągach komunikacyjnych, ustawiając tam produkty. Zabierając miejsca klientom, zmniejszają komfort zakupów. Biorąc pod uwagę obserwacje, które dowodzą, że im dłużej konsument znajduje się w punkcie sprzedaży, tym więcej towarów nabędzie, detaliści swoim działaniem rezygnują z potencjalnej sprzedaży. Wąskie korytarze między półkami, prowadzą do naruszania przytoczonej zasady. Konsument zastanawiający się nad zakupem konkretnego dobra, często najpierw je ogląda i testuje. Jeżeli poczuje, że ktoś zanim stoi, najpewniej odłoży produkt. Tym samym następuje dalsze zmniejszanie zakupów.
2. Wybieranie najkrótszej drogi do celu – zakłada się, że konsumenci optymalizują czas przeznaczony na zakupy i redukują swoje wysiłki do minimum. Stąd tendencja skracania sobie ścieżki w sklepie. Konsument, który przychodzi do punktu sprzedaży w konkretnych celach, kieruje się natychmiast do regałów, które go interesują. Determinuje to ułożenie towaru w sklepie. Najbardziej atrakcyjne są, zatem końcówki regałów, tam gdzie konsument przechodzi do innego sektora. Sporną kwestią jest zatem układ korytarzy. Z jednej strony detaliście zawsze kusi, by stworzyć labirynt zmuszający konsumenta do przejścia koło wszystkich regałów znajdujących się w sklepie wierząc, że kupi coś impulsywnie. Z drugiej strony, jeżeli uniemożliwia konsumentom skrócenie drogi, pogarsza komfort robienia zakupów w swoim punkcie i zniechęca do ponownego odwiedzenia go. Klasycznym przykładem tworzenia labiryntu była IKEA. nie było możliwości wejścia do konkretnego działu bez przejścia pozostałych. Polska to pierwszy kraj w którym IKEA wprowadziła skróty i możliwość przejścia do magazynu i drobnych materiałów dekoracyjnych bez konieczności przejścia przez wszystkie ekspozycje meblowe. Jeżeli bowiem

---

<sup>68</sup> J. Mruk, Merchadising jako system komunikacji detalisty z nabywcami, Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej Milenium, Gniezno 2007

konsument ma niewiele czasu na zakupy, to wiedząc, że w danym sklepie będzie musiał przejść przez cały punkt, wybierze inną lokalizację.

3. Odruchy kolejkowe – konsumenci podchodząc do lady w punkcie sprzedaży ustawiają się po prawej stronie i tworzą półokrąg. Ciekawostką jest, że takie zachowanie zaobserwowano w Polsce, w innych europejskich krajach, kolejka jest prostopadła do lady. Stąd bezzasadne z biznesowego punktu widzenia jest umieszczenie materiałów reklamowych po lewej stronie. W zasięgu wzroku i ręki konsumenta będą produkty na prawej ścianie i za ladą. Inną tendencją jest tzw. „zakotwiczenie się” w kolejce. Konsument, który już się ustawił przy kasie, raczej nie wróci na halę sprzedaży. Ostatnia szansa, by klient dokonał zakupu to ekspozycje towarów w pobliżu kasy lub produkty z oferty „sprzedaży impulsowej” już na samej kasie.
4. Reguła obfitości – konsument wchodząc do punktów sprzedaży styka się z szerokim zakresem asortymentu, jednak duża ilość jednorodnych produktów ma większą szansę na przyciągnięcie jego wzroku. Najlepszym miejscem dla dużych ekspozycji jest miejsce w głównym ciągu komunikacyjnym lub miejsce niedaleko kas. Ważne jest, by ekspozycje miały widoczną komunikację ceny. Konsument nawet wiedząc, jakiego rzędu wielkości jest cena oferowanego produktu, nie będzie chętny do jego zakupu.
5. Reguła środka – jak było już wspomniane, konsument optymalizuje swoje zachowanie w sklepie. Aby móc się dobrze rozglądać, konsument zatrzymuje się najczęściej na środku regału i patrzy zgodnie z kierunkiem, w którym czyta. W Polsce, zatem będzie to od lewej do prawej strony.
6. Strefa zaraz po wejściu do punktu sprzedaży – wchodząc do punktu sprzedaży, diametralnie zmienia się otoczenie: temperatura, dźwięki, zapachy. Do konsumenta dociera ogromna ilość komunikatów marketingowych i widok produktów. Przez pierwsze kilkanaście sekund jego organizm przyzwyczaja się do nowego miejsca. Przez tą krótką chwilę konsument nie zwraca uwagi na produkty zaraz przy wejściu. Z punktu widzenia producenta, to miejsce ekspozycyjne jest nieefektywne, gdyż konsument nie zwróci uwagi na produkt tam stojący. Jednocześnie dla detalisty każdy metr kwadratowy sklepu powinien być wykorzystany efektywnie i zarabiać. Można to uzyskać ustawiając zaraz przy wejściu produkty sezonowe (owoce, warzywa, gazety) lub pieczywo. Są to produkty planowane i najczęściej kupowane, w związku z tym konsument

zwróci na nie uwagę lub będzie ich wręcz szukał. Na początku ciągu komunikacyjnego punktu sprzedaży można również ustawić dużą ekspozycję kierując się regułą obfitości. Duża ilość produktów przyciągnie wzrok konsumenta nawet zaraz po wejściu.

7. Jakość opakowania – większość konsumentów zrezygnuje z zakupu towaru, który mieli zamiar kupić, jeśli jego opakowanie jest uszkodzone. Ludzie postrzegają jakość produktu całościowo, a opakowanie jest nierzadko czynnikiem decydującym o zakupie. Również, jeżeli towar jest trudnodostępny, konsument jest skłonny do wybrania alternatywy. Ten problem często pojawia się w przypadku napojów. Jeżeli butelki lub puszki wystawione są w hali sklepowej w opakowaniu zbiorczym, szczelnie zamknięte grubą folią, konsument nie będzie miał ochoty jej rozrywać i będzie skłonny sięgnąć po markę konkurencyjną która jest łatwo dostępna.

Najczęstszym powodem, dla którego konsument wybiera dany punkt jest jego położenie. Konsument racjonalizując swoje działania robi zakupy najbliżej swojego miejsca zamieszkania. Ważnym aspektem jest również cel, dla którego konsument idzie do punktu sprzedaży. Zakupy doraźne realizuje głównie w sklepie blisko domu. Kupuje często ale tylko kilka produktów w małych ilościach. Większe zakupy realizowane są w sklepach wielkopowierzchniowych o szerokim asortymencie i niższych cenach. Konsument kupuje tam rzadziej, ale większe ilości. Najrzadziej dokonywane są zakupy w sklepach z segmentu convenience sklepów otwartych dłużej, w święta lub na stacjach benzynowych. Tak konsument dokonuje zakupów okazjonalnie. Te punkty mają zwykle bardzo wąski wachlarz asortymentu i wysokie ceny<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> Badanie firmy Sanovate 2009



## **IV Rozdział Metodologia badań własnych**

### **4.1. Przedmiot i cel badań**

W mojej pracy mianowicie zajęłam się badaniem innowacyjności oraz innych czynników w przedsiębiorstwie, jednocześnie starając się scharakteryzować je oraz przedstawić wpływ tych 3 czynników na 3 losowe firmy.. W. Zaczyński między innymi definiuje cele „jako określenie tego co zamierza badacz, co pragnie osiągnąć w swoim oddziaływaniu, aczkolwiek nie tylko.”<sup>70</sup> Dodatkowo podaje również, że „wynikiem danego badania naukowego jest określony obraz rzeczywistości. Obraz ten musi być wiernym i adekwatnym odzwierciedleniem, obiektywnie istniejących, niezależnych od podmiotu poznającego rzeczy i zdarzeń. Istotnym warunkiem uzyskania takiego obrazu świata jest generalnie przestrzeganie szeregu rygorów metodologicznych badania naukowego we wszystkich trzech etapach:

- 1 etap - etapie gromadzenia materiału faktologicznego
- 2 etap - w etapie analizy i syntezy danych
- w etapie sprawdzania poprawności wszystkich twierdzeń (wniosków) wyprowadzonych z badań.”<sup>71</sup>

Takie cele możemy podzielić na teoretyczne oraz praktyczne. Pierwsze mianowicie dotyczą procesów dydaktycznych oraz wychowawczych, poszukiwania różnych form zależności w obrębie tych procesów. Drugie dotyczą diagnozy wychowawczej, opiekuńczej w różnych instytucjach, środowiskach, ale również określenia rozwoju fizycznego, umysłowego oraz społecznego, który dąży do poprawy, odkrycia lepszych form organizujących metody kształcenia. Celem teoretycznym niniejszych badań jest scharakteryzowanie poszczególnych stylów kierowania, zaś celem praktycznym będzie przeprowadzenie szczegółowej ankiety, w której znajdą się pytania z zakresu wpływu stylu kierowania na motywację pracownika. Cele badań osiągnęłam stosując we wszystkich przeprowadzanych badaniach powszechnie dostępne metody, techniki oraz narzędzia badawcze.

### **4.2. Problemy i hipotezy badawcze**

Podejmując się każdego badania naukowego trzeba w pierwszym ustalić problemy oraz hipotezy robocze, które w sposób możliwie dokładny określą zakres planowanych

---

<sup>70</sup> W. Zaczyński, *Praca badawcza nauczyciela*, wydawnictwo, WSiP, Warszawa 1974, s. 8

<sup>71</sup> Ibidem, s. 10

przedsięwzięć badawczych. Niezbędne również jest zapoznanie się z terminologią wyjaśniającą dane zagadnienia problemu badawczego. Według S. Nowaka „problem badawczy to tyle, co jakieś pytanie lub też zespół pytań, na które odpowiedzi powinno dostarczyć badanie.”<sup>72</sup> Łobocki natomiast podaje, iż całkowity problem badawczy jest to „pytanie na które szukamy jasnej odpowiedzi na drodze badań naukowych.”<sup>73</sup> Według T. Pilcha zaś, aby móc prawidłowo dokonać rozbicia tematu na jakieś pytania, trzeba spełnić kilka warunków, między innymi są to: „sformułowane problemy muszą należycie wyczerpać zakres naszej wiedzy: Zawarcie wszystkich generalnych zależności między podanymi zmiennymi: jest rozstrzygalność empiryczna oraz określona wartość praktyczna.”<sup>74</sup> Prawidłowo sformułowany problem spełnia następujące wymogi:

- zawiera ostro oraz bardzo dokładnie zarysowane dane pytanie i określony zakres niewiadomej pytania, tak więc klasy zmiennych w obrębie której musimy szukać zmiennej, która spełnia prawdziwą odpowiedź.
- jest sprecyzowany w taki sposób, żeby zakreślał jakąś konkretną dziedzinę rzeczy lub też zjawisko, w której obrębie warto szukać rozwiązania.

J. Pieter o problemach pisze następująco: „ to pytania, na które ciągle szukamy właściwej odpowiedzi, na drodze badań naukowych. Wysuwając je zadajemy te pytanie przyrodzie i otoczeniu, ale nie osobie drugiej. Staramy się także znaleźć odpowiedzi na postawione przez nas pytanie poprzez własny wysiłek, nie zaś poprzez oczekiwanie gotowej odpowiedzi od innego człowieka.”<sup>75</sup> W innym miejscu natomiast podaje, iż problem badawczy to „swoiste pytanie określające jakość i rozmiary pewnej niewiedzy, tj. pewnego braku w dotychczasowej wiedzy, określa cel i granice pracy naukowej.”<sup>76</sup>

„Problem to tak zwane logiczne ujęcie przeżywanej niewiedzy oraz potrzeby wiedzy, natomiast pytanie to gramatyczna konstrukcja, która wyraża sytuację problemową oraz będącą zarazem językowym odpowiednikiem problemu.

---

<sup>72</sup> S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych. Zagadnienia ogólne*, wydawnictwo PWN, Warszawa 1970, s. 214

<sup>73</sup> M. Łobocki, *Metody badań pedagogicznych*, wydawnictwo PWN, Warszawa 1970

<sup>74</sup> T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, wydawnictwo akademickie „Żak”, s.24-25

<sup>75</sup> J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wrocław- Warszawa 1967, s.67

<sup>76</sup> J. Pieter, *Zarys metodologii pracy naukowej*, wydawnictwo PWN, Warszawa 1984, s. 104

Podsumowując w każdym przypadku, kiedy ktoś odczuwa pewną potrzebę uzyskania określonej informacji, niezbędnej do uzupełnienia już posiadanej wiedzy, wyróżnia się w tym fakcie między innymi warstwę psychologiczną (tzw. sytuacja problemowa), warstwę logiczną (problem) lub też warstwę językową (pytanie)<sup>77</sup> Możemy więc stwierdzić, iż zadaniem badań pedagogicznych jest konkretne określenie warunków oraz poznanie, które umożliwi konkretne, skuteczne działanie.

Aby przeprowadzić dokładne badania naukowe, nie wystarczy tylko samo sformułowanie problemu głównego oraz problemów szczegółowych, aczkolwiek należy również wyłonić hipotezy.

T. Pilch razem z T. Baumanem przytoczyli za T. Kotarbińskim definicję hipotezy, która brzmi następująco „hipotezą nazywa się wszystkie stwierdzenia po części tylko uzasadnione, poprzez to także wszelki domysł, za pomocą którego możemy tłumaczyć dane faktyczne, a więc także i domysł w postaci uogólnienia osiągniętego na podstawie uzyskanych danych wyjściowych.”<sup>78</sup>

M. Łobocki zaś wprowadza podział na hipotezę teoretyczną oraz roboczą. „Hipotezy robocze , są swoistymi, oczekiwanymi przez badacza wynikami planowanych badań, mają dotyczyć zarówno wartości zmiennych jak i zależności między tymi zmiennymi. Określają relację między dwiema lub też więcej zmiennymi. Przewidywanie swoje co do oczekiwanych wyników badacz powinien oprzeć głównie na posiadanym zasobie wiedzy oraz osobistym doświadczeniu, jak i na twórczym oraz krytycznym do nich podejściu.”<sup>79</sup> Według T. Pilcha zazwyczaj problem badawczy jest bezpośrednim twórcą hipotez. Proces budowy hipotezy bezpośrednio polega na zmianie gramatycznej formy problemu badawczego ze zdania pytającego na zdanie twierdzące lub też przeczące. Do poprawnego sformułowania hipotez potrzebny jest określony zakres wiedzy, który możemy podzielić na dwie grupy. Do pierwszej grupy możemy zaliczyć wiedzę na temat demografii, ekonomii, kultury oraz znajomość badań czy wyników podobnych lub też zbliżonych zagadnień na innym terenie. W drugiej grupie natomiast znajdzie się wyłącznie wiedza ogólna z zakresu wychowania, pedagogiki społecznej oraz elementów socjologii. Hipotezę możemy udowodnić przez zebranie odpowiednich danych, które dotyczą, popierających wysuwaną zależność lub też obalić

---

<sup>77</sup> Ibidem, s. 104

<sup>78</sup> T. Bauman, T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, ŻAK Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001, s.45-46.

<sup>79</sup> M. Łobocki, *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls” Kraków 2003, s. 26

przez brak takich danych czy uzyskanie danych świadczących np. o fałszywości założenia.

Dość ważnym etapem wstępnym w formułowaniu hipotez będzie oczywiście występowanie wszystkich zależności interesujących badacza, jak i cech środowiska obiektu lub też zjawiska, które stanowią przedmiot badań i mających jakiegokolwiek znaczenie dla nich. Typowanie cech znaczących może jednak się dokonać tylko w oparciu o znajomość wskaźników tych cech. Hipoteza natomiast musi określać zależność między zmiennymi. Powinna być również na tyle precyzyjna, żeby ściśle ograniczyć zasięg swego znaczenia.<sup>80</sup> M. Łobocki pokazuje warunki jakie powinna spełniać każda hipoteza:

- musi dać się precyzyjnie zweryfikować
- wyraża związek tylko i wyłącznie pomiędzy dającymi się zbadać oraz faktycznymi zdarzeniami czy też ludźmi (zmiennymi)
- jest swoistym przypuszczeniem wysoce prawdopodobnym, które posiada swe uzasadnienie w dotychczasowym dorobku naukowym,
- jest twierdzeniem, które powinno być określone jednoznacznie i w sposób możliwie uszczegółowiony<sup>81</sup>

Hipotezy w pedagogice pełnią dość specyficzną rolę, szczególnie w stosunku do problemu są znacznie bardziej dokładnym wyznacznikiem rzeczywistości, na której będą odbywać się badania. Dokładniej sprecyzował zmienne, które w problemie określa się w dużym przybliżeniu. Hipotezy te pozwalają na przejście do dalszych, bardziej zagadkowych problemów. Stawianie hipotez jest zaś początkiem określonego toku myślowego, który dąży do rozwiązania postawionego problemu. Hipotezy badawcze bezpośrednio polegają na zarysowaniu warunków ich empirycznej weryfikacji. Hipotezę trzeba oczywiście obalić lub też potwierdzić. Zyskuje ona potwierdzenie jedynie wówczas, gdy ilość przypadków potwierdzających ją jest dostatecznie duża, żeby nie mogły być uznane za przypadkowe.<sup>82</sup>

W pracy zrezygnowałam ze stawiania hipotez, ponieważ ma ona charakter diagnostyczny.

---

<sup>80</sup>T. Pilch, *Zasady badań...* op.cit. s. 25-27

<sup>81</sup>M. Łobocki *Metody badań...* op.cit. s.74

<sup>82</sup>T. Pilch *Zasady badań...* op.cit. s.197-198

### 4.3. Zmienne i ich wskaźniki

Zmienne wynikają mianowicie z problemów oraz założonych hipotez. „Przez zmienne możemy rozumieć splot różnych, ilościowych oraz jakościowych uwarunkowań osobowościowo - twórczych, które mogą wywołać określone ilościowo i jakościowo skutki osobowościowe.”<sup>83</sup> Zmienna niezależna zaś jest to „zmienna, którą w danym badaniu możemy uznać za niepodlegającą żadnym wpływom innych zmiennych”. Natomiast zmienna zależna jest to „zmienna która w danym badaniu zazwyczaj traktowana jest jako podlegająca wpływom innych zmiennych”<sup>84</sup> definiując zmienne trzeba uświadomić sobie, które z nich są zmiennymi zależnymi, a które do nich nie należą. Należy także zwrócić szczególną uwagę jaki charakter mają te zmienne oraz czy są pośredniczące czy też interweniujące. Często zdarza się również, że ta sama zmienna pełni potrójną rolę. Zmienne warto przeanalizować również z punktu widzenia stopnia ich ogólności. W badaniach pedagogicznych można się spotkać ze zmiennymi o charakterze np. globalnym, czyli są właściwe całymi syndromami lub też zespołami zmiennych. Wymagają one natomiast należytych redukcji do zmiennych szczegółowych, których występowanie oraz nasilenie możemy wyrazić jakąś przykładową wartością na pojedynczej skali.<sup>85</sup> Z. Markocki i W. Kubielski zdefiniowali zmienną niezależną jako czynnik (wyznacznik lub zjawisko), który bezpośrednio niepodlegała w badaniach wpływom innych zmiennych, (czynników). Aczkolwiek zmienna zależna, to taki czynnik (wyznacznik lub zjawisko), który podlega bezpośrednio wpływom innych zmiennych, generalnie zmiennej niezależnej.<sup>86</sup> Dobór odpowiednich wskaźników następuje wówczas gdy wyłonimy właśnie zmienne interweniujące. Badający ustala wtedy na podstawie jakich obserwowanych danych, zdecyduje się orzekać o występowaniu oraz stopniu nasilenia poszczególnych zmiennych.<sup>87</sup>

Według W. Okonia „zmienna to czynnik przybierający różne wartości w badanym zbiorze”.

Zmienne dzielą się na zależne i niezależne.

Zmienna zależna to „czynnik zmieniający się pod wpływem określonych oddziaływań pedagogicznych”.

---

<sup>83</sup> W. Puślicki, *Badania pedagogiczne*, WSiP, Opole 1977, s. 96

<sup>84</sup> T. Pilch, *Zasady badań...* op.cit. s. 32

<sup>85</sup> H. Muszyński, *Wstęp do metodologii pedagogik*, wydawnictwo PWN, Warszawa 1970, s. 245-246

<sup>86</sup> Z. Markocki, W. Kubielski, *Wybrane zagadnienia metodologii badań społecznych*, wydawnictwo WSP, Słupsk 1995, s. 24

<sup>87</sup> T. Pilch, *Zasady badań...* op.cit. s.33

Natomiast zmienna niezależna to zmienna, której zmiany nie zależą od zespołu innych zmiennych, występująca w badanym zbiorze, na przykład wiek. Jednym z warunków właściwego postępowania w przygotowaniu badań po wyłonieniu zmiennych jest ustalenie wskaźników. Każda zmienna jest wyznaczona przez odpowiedni wskaźnik.

Wskaźnik to pewna cecha, zjawisko lub zdarzenie, które nas interesuje. Według M. Muszyńskiego wskaźnik to „wszelkie zjawiska, których zaobserwowanie pozwala stwierdzić, że wystąpiły stany rzeczy objęte zakresami pojęciowymi badanych zmiennych.

W pracy rezygnuję z ustalania zmiennych zależnych i niezależnych, ponieważ praca nie bada zależności między zmiennymi.

#### **4.4. Metody, techniki i narzędzia badawcze**

T. Pilch metodę badawczą zdefiniował jako „zespół teoretycznie uzasadnionych zabiegów koncepcyjnych oraz instrumentalnych, które obejmują najogólniej całość postępowania badacza, zmierzającego do rozwiązania danego problemu naukowego.”<sup>88</sup> Z. Markocki oraz W. Kubielski twierdzą, iż metoda badań, to „sposób podejścia oraz całokształt operacji powtarzających się, które bezpośrednio prowadzą do zdobycia szczegółowych informacji o rzeczywistości oraz do rozwiązania określonego problemu”.<sup>89</sup> J. Sztumski natomiast metodę badawczą rozumie jako „swoisty system założeń oraz reguł pozwalających na odpowiednie uporządkowanie praktycznej lub teoretycznej działalności, tak aby można było osiągnąć cel, do którego się świadomie dąży.”<sup>90</sup> Reasumując, poprzez metodę możemy rozumieć „sposób systematycznie stosowany, czyli stosowany w określonym przypadku z intencją zastosowania go również przy ewentualnym powtórzeniu się analogicznego zadania. Streszczając powyższe rozważania na temat pojęcia metody naukowego badania można powiedzieć, iż są to konkretne sposoby poznawania wybranego wycinka rzeczywistości, które natomiast cechują się tym, że są po prostu celowe, planowane, obiektywne oraz dokładne i wyczerpujące.”<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> T. Pilch, *Zasady badań...*, op.cit., s.42

<sup>89</sup> Z. Markocki, W. Kubielski, *Wybrane zagadnienia...*, op.cit., s. 36

<sup>90</sup> J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, wydawnictwo Warszawa 1984, s. 46

<sup>91</sup> W. Zaczyński, *Praca badawcza...* op.cit., s. 18-20

Techniki badań naukowych „ to przede wszystkim określone sposoby zbierania materiału, które są oparte na starannie opracowanych dyrektywach (dokładnych, jasnych i ścisłych), weryfikowanych w badaniach różnego rodzaju nauk społecznych oraz dzięki temu posiadających walor użyteczności międzydyscyplinarnej.”<sup>92</sup> T. Pilch technikę badawczą określił mianowicie jako: „ jest pewną czynnością służącą do uzyskiwania potrzebnych danych. Jest także pojedynczą procedurą, polegającą na wykonaniu danej czynności badawczej.”<sup>93</sup> Natomiast M. Łobocki uważa, że techniki badawcze „są swojego rodzaju sposobami realizowania zamierzonych badań. Całkowicie podporządkowane są metodom badawczym, pełniąc przy okazji wobec nich służebną rolę. Są tak jakby ostatnim akordem zastosowanej metody badań, która to obejmuje przeważnie kilka technik badawczych. Tak więc właściwy ich dobór zależy od dobrej znajomości metody badań, do której one należą.”<sup>94</sup>

„Narzędzie badawcze jest takim narzędziem służącym do bezpośredniej realizacji wybranej techniki badań. O ile ta technika badawcza oznacza czynność, na przykład obserwowanie lub prowadzenie wywiadu, tak też narzędzie badawcze to swoisty instrument do technicznego gromadzenia danych z badań. W takim rozumieniu narzędziem badawczym w niniejszym badaniu będzie kwestionariusz wywiadu, magnetofon lub arkusz kalkulacyjny, a nawet ołówek.”<sup>95</sup> Dalej Pilch zaklasyfikował metody oraz techniki w następujący sposób:

metody badań:

- eksperyment pedagogiczny
- monografia pedagogiczna
- metoda indywidualnych przypadków
- metoda sondażu diagnostycznego

techniki badań:

- obserwacja
- wywiad
- ankieta
- badanie dokumentów, analiza treści oraz techniki projekcyjne

---

<sup>92</sup> A. Kamiński, *Metoda, technika, procedura badawcza w pedagogice empirycznej*[w:] *Metodologia pedagogiki społecznej, praca zbiorowa pod kierunkiem R. Wroczyńskiego i T. Pilcha*, Wrocław-Warszawa- Kraków- Gdańsk 1974, s. 54

<sup>93</sup> T. Pilch, *Metodologia badań środowiskowych*, Wrocław- Warszawa- Kraków- Gdańsk 1974, s. 54

<sup>94</sup> M. Łobocki, *Metody...* op. cit., s.115

<sup>95</sup> T. Pilch, *Zasady badań...* op.cit., s. 116

- techniki socjometryczne
- narzędzia badawcze
- kwestionariusz wywiadu
- kwestionariusz ankiety
- kwestionariusz ankiety rozsyłanej
- test socjometryczny
- dyspozycje i arkusz obserwacji
- arkusz obserwacji
- skala do badania przystosowania dziecka<sup>96</sup>

W celu uzyskania odpowiedniego materiału empirycznego do mojej pracy posłużyłem się metodą sondażu diagnostycznego, która jest dobrym „sposobem gromadzenia wiedzy o przymiotach strukturalnych oraz funkcjonalnych i dynamice zjawisk społecznych, opiniach oraz poglądach wybranych zbiorowości, nasileniu się oraz kierunkach rozwoju danych zjawisk, o wszystkich innych zjawiskach instytucjonalnie niezlokalizowanych, które posiadają znaczenie wychowawcze, w oparciu o dobraną grupę reprezentującą populację generalną, w której to badane zjawisko występuje”<sup>97</sup> Przeważnie wykorzystywanymi technikami w metodzie sondażu diagnostycznego są takie elementy jak: wywiad, ankieta, analiza dokumentów, analiza statystyczna i inne. Każda taka metoda zgodnie z zasadami poprawności metodologicznej łączy oczywiście kilka technik badawczych traktując je między innymi jako formę uzupełniania wiedzy oraz wzajemnej kontroli. Do badań w mojej pracy posłużyłem się ankietą z łaciny *quaestio*- pytanie, więc etymologicznie oznacza to stawianie pod wielkim znakiem zapytania.

Ankieta oraz kwestionariusz, wg M. Łobockiego to identyczna technika badawcza, która polega na wypytywaniu formie pisemnej, tak samo jak przy wywiadzie czy też rozmowie.<sup>98</sup> Natomiast wg T. Pilcha „ankieta jest techniką gromadzenia ważnych informacji, która polega na wypełnianiu zazwyczaj samodzielnie przez badanego specjalnych kwestionariuszy, o wysokim stopniu standaryzacji, w obecności bądź też częściej bez obecności ankietera”.<sup>99</sup> W moich badaniach jako narzędziem badawczym

---

<sup>96</sup> Ibidem, s. 125

<sup>97</sup> Ibidem, s. 126

<sup>98</sup> M. Łobocki, *Metody...*op.cit., s. 117

<sup>99</sup> T. Pilch, *Zasady...*op.cit., s. 141



posłużyłem się kwestionariuszem ankiety. Wyróżniamy dwa rodzaje kwestionariuszy patrząc na charakter pytań- pytania otwarte, wolne, w których to odpowiadający nie jest w żaden sposób ograniczany podanymi w kwestionariuszu możliwościami odpowiedzi. Pytania otwarte dają bowiem możliwość indywidualnych, bardziej osobistych oraz pogłębionych odpowiedzi. Pytania zamknięte natomiast to takie, na które odpowiada się *tak, nie, nie wiem*, lub też, podają różne możliwe warianty odpowiedzi do wyboru.<sup>100</sup> T. Pilch próbując omówić szczegółowiej rodzaje pytań zawartych w ankiecie posługuje się terminem „kafeteria”, czyli inaczej zbiorem wszystkich możliwych pytań oraz odpowiedzi- zamkniętymi, półotwartymi oraz koniunktywnymi.

Kafeterie możemy podzielić w następujący sposób:

- Kafeteria zamknięta jest to taka, która zawiera bardzo ograniczony zestaw możliwych odpowiedzi, poza które oczywiście odpowiadający wyjść nie może, lecz tylko wybiera wśród dostępnych możliwości, jaki daje sformułowany zestaw.
- Kafeteria półotwarta, mianowicie taka, która pozostawia odpowiadającemu jeden punkt spośród wielu, który pozwala na danie swojej własnej odpowiedzi.
- Kafeteria koniunktywna, czyli taka która pozwala na wybranie kilku odpowiedzi z wielu<sup>101</sup> Tworząc taki kwestionariusz ankiety do przeprowadzania swoich badań, miałem na celu uzyskanie szczegółowych informacji na temat Zagrożeń występujących w miejscowości Września, ale także chciałem się dowiedzieć czy mieszkańcy spotkali się z czymś takim oraz jak jest z poczuciem bezpieczeństwa w tej miejscowości. Ankieta składa się dokładnie z 20 pytań o charakterze kafeterii.

#### 4.5 Wyniki badań

Badania empiryczne pozwalające na określenie wpływu wybranych czynników na poprawę jakości produktów i wzrost efektywności zarządzania przedsiębiorstwem zostały przeprowadzane metodą wywiadu z kwestionariuszem w trzech przedsiębiorstwach branży spożywczej w Polsce: A, B i C. Wywiad z kwestionariuszem

---

<sup>100</sup> W. Zaczyński, *Praca badawcza nauczyciela*, PZWS, Warszawa 1975, s.158-159

<sup>101</sup> T. Pilch, *Zasady...*, op.cit., s. 142

został przeprowadzony osobiście z kilkunastoma wybranymi pracownikami zakładów, pełniącymi funkcje na różnych szczeblach zarządzania. Pozwoliło to na uwzględnienie różnych poglądów i stanowisk odnośnie funkcjonujących w zakładzie systemów jakości.

W pracy tej opisano wyniki badań, prezentujących wpływ wybranych (najważniejszych) czynników na poprawę jakości produktów i wzrost efektywności danego przedsiębiorstwa. Stanowią one wstęp do szerszych badań z zakresu kosztów i korzyści tych działań. Przeprowadzone badania pozwoliły na uporządkowanie znaczenia przyjętych czynników w zakresie przyjętego celu. Pozwoliło to, w dalszym etapie na zbudowanie modeli decyzyjnych AHP/ANP poprawy jakości produktów i wzrostu efektywności zarządzania przedsiębiorstwem dla każdej z badanych firm<sup>102</sup>.

Kryterium doboru przedsiębiorstw branży spożywczej do badań szczegółowych stanowiły przede wszystkim posiadane i funkcjonujące w nich oraz certyfikowane systemy jakości, aby móc na tej podstawie określić ich wpływ na całokształt działalności firmy. Analizowane przedsiębiorstwa jako jedne z pierwszych na naszym rynku podjęły się wdrożenia i certyfikacji systemów zarządzania jakością (lata 90).

Badaniem objęto trzy przedsiębiorstwa branży spożywczej. Dwa z nich zajmują się produkcją przetworów owocowo-warzywnych i soków dla dzieci do lat trzech, zaś trzecia produkcją herbat i margaryn. Wszystkie wchodzą w skład międzynarodowych koncernów. Od wielu lat marka analizowanych firm oraz produkowany przez nie asortyment cieszy się dużym powodzeniem i uznaniem konsumentów na rynku krajowym i za granicą, czego dowodem są liczne nagrody i wyróżnienia. Godne podkreślenia jest również to, iż przedsiębiorstwa te prowadzą działalność charytatywną oraz biorą udział w promowaniu nauki o żywieniu sponsorując badania i publikacje naukowe z tego zakresu.

Przedsiębiorstwo A rozpoczęło swą działalność w 1923 r. Od 1997 r. posiada wdrożony system HACCP. Ponadto funkcjonuje w nim również system ISO 9001, który został certyfikowany przez British Standards Institution oraz Polskie Centrum Badań i Certyfikacji. Historia przedsiębiorstwa B sięga 1946 r. Od 1995 wykorzystuje w produkcji system HACCP, który zatwierdzono w 2001 r. oraz system ISO 9001. Oba systemy były certyfikowane przez Lloyds Register Quality Assurance. Ponadto zakład spełnia wymagania 7 poziomu Międzynarodowego Systemu Zarządzania

---

<sup>102</sup> Wyniki badań z zakresu kosztów i korzyści poprawy jakości produktów i wzrostu efektywności zarządzania przedsiębiorstwem zaprezentowano m. in w: A. Gręda, 2009, s. 195-207

Bezpieczeństwem i Higieną Pracy EVISA, potwierdzonym przez Det Norske Veritas. Firma C została założona w 1874 r. Wewnętrzny system jakości stanowi element systemu TPM. Jest on kombinacją: od początku działalności GMP, od 1995 r. HACCP, od 1997 normy ISO 9001. W 2003 r. firma uzyskała certyfikat zatwierdzenia zgodności dla zintegrowanego systemu zarządzania (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001). Jednostką certyfikującą była Lloyd's Register Quality Assurance.

W pracy scharakteryzowano wyniki badań dotyczących wpływu wybranych czynników na poprawę jakości produktów i wzrost efektywności procesu zarządzania badanymi przedsiębiorstwami. Zadaniem respondentów było określenie siły wpływu poszczególnych czynników na poprawę jakości produktów i wzrost efektywności zarządzania firmą w skali czterostopniowej od 0 do 3 (0 – nie ma znaczenia, 1 – słabe, 2 – średnie, 3 – silne). Do oceny zostały przedstawione następujące czynniki.

- Zasoby ludzkie przedsiębiorstwa – czyli pracownicy wraz z ich wiedzą, umiejętnościami (intelektualnymi, manualnymi), doświadczeniem i kompetencjami. Stanowią oni najmniej przewidywalny ale i najważniejszy czynnik, decydujący o przetrwaniu i rozwoju firmy, gdyż zachowania ludzkie są z reguły indeterministyczne, a często irracjonalne. Dzięki wiedzy, kreatywności, innowacyjności i zaangażowaniu ludzi dokonuje się wszelki postęp, powstają nowe wyroby oraz kształtowana jest nowa jakość produktów i procesu produkcyjnego. Nie zastąpią ich w tym komputery, maszyny i urządzenia,
- Zasoby kapitałowe (rzeczowe) przedsiębiorstwa – rzeczowe składniki procesów wytwórczych, które stanowią wytwór pracy człowieka, środki pracy ( w ich skład wchodzi m. in. wszystkie budynki i ich wyposażenie w maszyny, urządzenia, instalacje, technologie produkcji, surowce, materiały itp.).
- Zasoby finansowe – kapitał finansowy, w skład którego wchodzi kapitał własny i obcy. Kapitał własny jest najbardziej stabilną podstawą finansowania działalności przedsiębiorstwa i decyduje o utrzymaniu przez nie płynności finansowej. Natomiast kapitał obcy to dodatkowe źródło finansowania majątku. Pozwala on rozszerzyć działalność gospodarczą oraz zwiększyć efektywność i rentowność kapitału własnego. Może mieć charakter długoterminowy (np. kredyty bankowe) lub krótkoterminowy (np. zobowiązania wobec dostawców, budżetu itp.).

- Nowe technologie produkcji – są to nowoczesne technologie i techniki wytwarzania we wszystkich sferach produkcji żywności. Wyraża się to wprowadzeniem do procesu produkcji nowych (udoskonalonych) maszyn, urządzeń, narzędzi oraz przede wszystkim nowych technologii wraz z lepszym wykorzystaniem dotychczasowych zasobów. Obejmuje to również produkcję nowych wyrobów i udoskonalanie wyrobów już wytwarzanych. Wprowadzane są także nowe środki chemiczne np. nawozy mineralne, herbicydy, GMO
  - genetycznie zmodyfikowana produkcja żywności, nowe technologie przetwórstwa żywności lub przedłużenia jej wartości odżywczych. Rolnictwo – produkcja roślinna posiada sezonowy charakter. Proces wytwarzania przebiega w okresie sześciu miesięcy, a w drugiej części roku korzysta się z produktu przetworzonego lub odpowiednio przechowywanego.
- Zdolności menedżerskie – mają stymulować do efektywnego zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji. Stąd postawa menedżerów wobec czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie powinna polegać na:
  - uznaniu znaczenia potencjału pracy tkwiącego w ludziach (intelektualnego i fizycznego),
  - traktowaniu ludzi jako składnika aktywów, a nie kosztów,
  - uznaniu konieczności i celowości inwestowania w rozwój ludzi jako cennego zasobu,
  - rozwijaniu partycypacji pracowników w funkcjonowaniu organizacji,
  - indywidualizacji srosunków pracy.
- Unikalne produkty – rozumiane są jako oryginalne wyroby lub usługi stanowiące wyróżnik danej firmy na rynku,
- Innowacyjność – wiąże się w wprowadzeniem czegoś nowego, nowatorstwem, reformą i ulepszeniem. Może mieć ono miejsce w przemyśle i usługach, w odniesieniu do produktów (poprzez tworzenie nowych, modyfikowanie i rozwijanie już istniejących wyrobów) oraz procesów produkcyjnych, technologii, organizacji, metod zarządzania

itp. (poprzez ich usprawnianie). Obecnie zdolność do kreowania innowacji staje się coraz ważniejszym czynnikiem warunkującym długookresowe powodzenie ekonomiczne,

- Kontrola jakości – obejmuje kontrolę i badania w całym cyklu procesu produkcyjnego począwszy od kontroli jakości dostaw materiałów do produkcji, poprzez kontrolę międzyoperacyjną w trakcie procesu produkcji, a skończywszy na kontroli ostatecznej wyrobu. Kontrola jakości nie oznacza tylko podjęcia działań inspekcyjnych, ale także procedury doskonalenia procesu zgodnie ze specyficznymi wymaganiami w zakresie technologii żywności i uprawy płodów rolnych. Każdy system kontroli składa się z jednostki pomiarowej lub inspekcyjnej, działań związanych z porównywaniem uzyskiwanych wyników z docelową wartością (tzn. normą, standardem, celem lub wymaganiami), z dopuszczalnymi odchyleniami, a w miarę potrzeby z programem naprawczym doskonalącym proces, nazywanym „cyklem kontrolnym”,
- Surowce – stanowią materiały wchodzące w skład produktu, które zostały użyte do wyprodukowania danego wyrobu. Produkty żywnościowe wytwarzane są z płodów rolnych, które są materiałami biologicznymi (łatwo się psują i ulegają szybkiemu rozkładowi w wyniku procesów fizjologicznych i zakażenia mikrobiologicznego), dlatego mają ograniczoną przydatność do spożycia. Ponadto większość płodów rolnych jest zbierana sezonowo (mogą wystąpić różnice w sezonowości okresu zbiorów dotyczące ilości płodów rolnych, ich parametrów jakościowych tj.: zawartość różnych składników np. cukry, rozmiar i barwa, z dużej liczby gospodarstw (często pochodzących z całego świata). Dlatego surowce oraz produkowane z nich wyroby żywnościowe obowiązkowo powinny być poddawane procesom kontroli,
- Kształcenie pracowników – czyli uzupełnianie przez pracowników niezbędnej wiedzy do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnym stanowisku pracy oraz stwarzanie możliwości dodatkowego rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji pod kątem awansu, przesunięcia lub zmiany organizacyjnej. Szkolenia wyzwalały w ludziach kreatywność, innowacyjność, poddają nowe pomysły, zmieniają rutynowe

przyzwyczajenia, a także rozwijają samodzielność i przedsiębiorczość. Sprzyjają one także poszerzaniu horyzontów pracownika oraz rozwojowi jego osobowości,

- Kooperacje z firmami zagranicznymi – występują najczęściej w formie ekwiwalentnej wymiany świadczeń lub jednoczenia zasobów i działań (wspólna realizacja analogicznych funkcji wewnętrznych lub zewnętrznych współpracujących przedsiębiorstw przy ograniczonej skali działalności na zasadzie synergii). Do przyczyn nawiązywania współpracy można zaliczyć m.in.: korzystanie ze wspólnej bazy surowcowej, jednorodność lub posdobieństwo procesu technologicznego, jednorodność przeznaczenia wyrobów, następstwo faz procesu technologicznego, współdziałanie w wytwarzaniu wyrobu złożonego, bliskość terytorialna, możliwość korzystania ze wspólnej infrastruktury, tożsamość rynków zbytu, zbieżność zamiarów wykorzystania wolnych środków kapitałowych itp. Można wyróżnić następujące rodzaje kooperacji.
  - a) równoległą – producent współpracuje z dostawcami komponentów,
  - b) łańcuchową – producent zleca wykonanie pewnych elementów kooperantom, a ci zlecają wykonanie drobniejszych części subkooperantom,
  - c) przemienną (cykliczną) – realizacja cyklu produkcyjnego na przemian przez kooperantów.
- Często chęć kooperacji, zwłaszcza z dużymi firmami, wymaga nakładów inwestycyjnych np. na zakup nowoczesnych maszyn, aparatury kontrolno – pomiarowej, uzyskania odpowiednich certyfikatów (np. SZJ według normy ISO 9001),
- Rozmiar (skala) produkcji – granica możliwości produkcyjnych danego zakładu. Przy danej wielkości zasobów (ludzkich, kapitałowych, finansowych i informacyjnych) i danej technologii są małe możliwości jej wzrostu. Do głównych czynników powodujących zmianę skali produkcji należą wprowadzenie postępu technologicznego i organizacyjnego do procesów gospodarowania. Pozwalają one na bardziej intensywne wykorzystanie danych zasobów. Drugą możliwością

podniesienia możliwości produkcyjnych zakładu jest zwiększenie ilości dostępnych zasobów przy wykorzystaniu dotychczasowej technologii produkcji. Jednakże możliwości te są ograniczone,

- Magazynowanie i dystrybucja – tworzenie zapasów w przedsiębiorstwie ma na celu zapewnienie ciągłości produkcji oraz terminową obsługę klientów. Zapasy nie powinny przekraczać określonej ilości i kwoty, przy uwzględnieniu odpowiedniej rezerwy (mającej zapewnić ciągłość produkcji, cyklu dostaw (ilości dni między dostawami) oraz średniego zużycia materiałów.

Respondenci mieli również możliwość zaproponowania innych elementów, posiadających zdaniem ankietowanych istotne znaczenie w zakresie poprawy jakości produktów i wzrostu efektywności zarządzania przedsiębiorstwem, których nie uwzględniono we wstępnych pytaniach wywiadu z kwestionariuszem. Przeprowadzenie wstępnych pytań stanowiło podstawę do opracowania modeli decyzyjnych dotyczących korzyści i kosztów poprawy zarządzania jakością produktów żywnościowych. Studia literatury polskiej i obcojęzycznej z zakresu zarządzania jakością, uzyskane wstępne wyniki badań oraz sugestie praktyków pozwoliły na usystematyzowanie najistotniejszych z punktu widzenia korzyści i kosztów projakościowych działań firmy, które w dalszym etapie badań wykorzystano do budowy modeli decyzyjnych AHP/ANP. Wyniki te stanowią również wstępną informację dla firm, w jakim kierunku podążać i na jakie czynniki w największym stopniu skupić swą uwagę, aby projakościowe działania przynosiły zamierzony skutek, gdyż w myśl zasady Vilfredo Pareto „20-80”, 80% wyników osiąganym przez każdego menedżera jest konsekwencją 20% jego działań, podczas gdy 80% realizowanych działań odpowiada za 20% efektów. Dlatego najwyższe kierownictwo badanych firm powinno znaczną uwagę skupić na wskazanych przez ekspertów (pracowników), najbardziej newralgicznych elementach i stać się je doskonalić w codziennej pracy. Natomiast zarządzający innymi firmami przemysłu rolno-spożywczego, powinni kierować się przykładem liderów tej branży i również umacniać te czynniki w swoich zakładach na zasadzie benchmarkingu.

Syntetyczne wyniki omówionego wyżej przedmiotowego wywiadu z kwestionariuszem przedstawione zostały w tabeli 9 oraz na rysunku 11. Prezentowane oceny stanowią wartość średnią uzyskanych od respondentów odpowiedzi.

Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, iż pracownicy przedsiębiorstwa A, jako czynnik mający znaczący wpływ na poprawę jakości produktów i wzrost efektywności zarządzania firmą, wskazują nowe technologie produkcji (2,75 – w skali 0-3). Ich zdaniem głównie poprzez inwestowanie w nowoczesne maszyny i urządzenia oraz ulepszanie (modernizację) już posiadanych, firma jest w stanie zapewnić równy jakościowo przebieg procesów produkcyjnych<sup>103</sup>. Wprowadzenie nowych i nowoczesnych technologii produkcji w przedsiębiorstwie, pociąga za sobą inne czynniki związane z poprawą zarządzania jakością produktów. Stąd też w dalszej kolejności znalazły się: zasoby kapitałowe (rzeczowe) i finansowe przedsiębiorstwa oraz surowce. Wszystkie te czynniki uzyskały równorzędny priorytet równy 2,62. Przemysł rolno spożywczy przetwarza surowce pochodzenia rolniczego, gdzie jakość zaczyna się na polu rolnika. Z surowców lepszej jakości i przy użyciu nowoczesnych technologii produkcji otrzymywane są produkty o wyższych walorach odżywczych i użytkowych, stąd wysoki priorytet dla tego czynnika.

Wyniki te potwierdzają trend realizowany w badanej firmie, w której duży nacisk położony jest na wysoką jakość surowca (pozyskiwanie surowców do produkcji wyrobów dla dzieci o parametrach jakościowych obowiązujących w Polsce jest zadaniem stosunkowo trudnym).

Według danych uzyskanych z firmy A posiada on unikatowy system pozyskiwania surowców – prowadzi współpracę z najlepszymi plantatorami<sup>104</sup> w kraju (posiadają oni gospodarstwa w rejonie czystym ekologicznie, o powierzchni co najmniej 1ha, wysokim poziomie agrotechnicznym, wysokiej jakości gleb i odpowiednim wyposażeniu technicznym gospodarstw), placówkami naukowo-badawczymi zajmującymi się problematyką rolnictwa oraz organizacją szkoleń pracowniczych z zakresu agrotechniki.

Obok surowców duże znaczenie w zakresie postawionych pytań wstępnych, zgodnie z opiniami respondentów, mają zasoby kapitałowe (rzeczowe). Wynika to przede wszystkim ze specyfiki produkcji tego przedsiębiorstwa (zajmuje się ona produkcją żywności dla dzieci do lat 3, której stawiane są bardzo duże wymagania). Stąd istotne jest zastosowanie odpowiednio nowoczesnego procesu produkcyjnego,

---

<sup>103</sup> W trakcie wykonywania badań w firmie A prowadzono w m. in. prace modernizacyjne nowej hali produkcyjnej, mające na celu dostosowanie jej do standardów występujących w UE.

<sup>104</sup> Umowa kontraktacyjna zawierana jest z plantatorami (należącymi do Zrzeszenia Plantatorów) na 1 rok. Warunkiem przedłużenia umowy jest uzyskanie pozytywnej oceny pracy według kryteriów obejmujących jakość, wielkość i terminowość dostaw surowców



pozwalającego zachować wysoką wartość odżywczą i żywieniową tych produktów. Powinna ona przebiegać w układzie hermetycznym, uwzględniać odpowiednio zaprojektowaną linię technologiczną, recepturę, opakowania oraz warunki transportu i magazynowania. W firmie tej przebiega ona w wydzielonych oddziałach, przygotowanych pod względem technicznym i higieniczno – sanitarnym, wyposażonych w najnowocześniejsze technologie oraz spełniających standardy UE.

Nieco odmienny pogląd wyrażają respondenci przedsiębiorstwa B, choć również wskazują, że taki element jak surowiec jest w procesie poprawy zarządzania jakością produktów niezwykle istotny (2,5). Jednak ich zdaniem, kluczowe miejsce pod tym względem zajmują zdolności menedżerskie. Czynniki te uzyskał najwyższy priorytet wynoszący 2,83 (tabela 9). Z uwagi na bezpośredni kontakt z osobami będącymi na stanowiskach zarówno kierowniczych, jak i dyrektorskich, można jednoznacznie stwierdzić iż kadra ta świadoma jest swej roli jaką pełni w realizacji poprawy jakości i swoim zachowaniem daje przykład podwładnym. Zgodnie z ich opiniami ważna jest odpowiednia organizacja i zarządzanie potencjałem ludzkim oraz ciągłe ich szkolenie tak, aby każdy człowiek pracujący w firmie wykonywał swoje zadania z pełną świadomością, że jakość jego pracy jest rzeczą pierwszoplanową. Stąd też czynniki te również uznano za niezwykle ważne i nadano im równe wartości, wynoszące odpowiednio dla zasobów ludzkich oraz kształcenia pracowników 2,67.

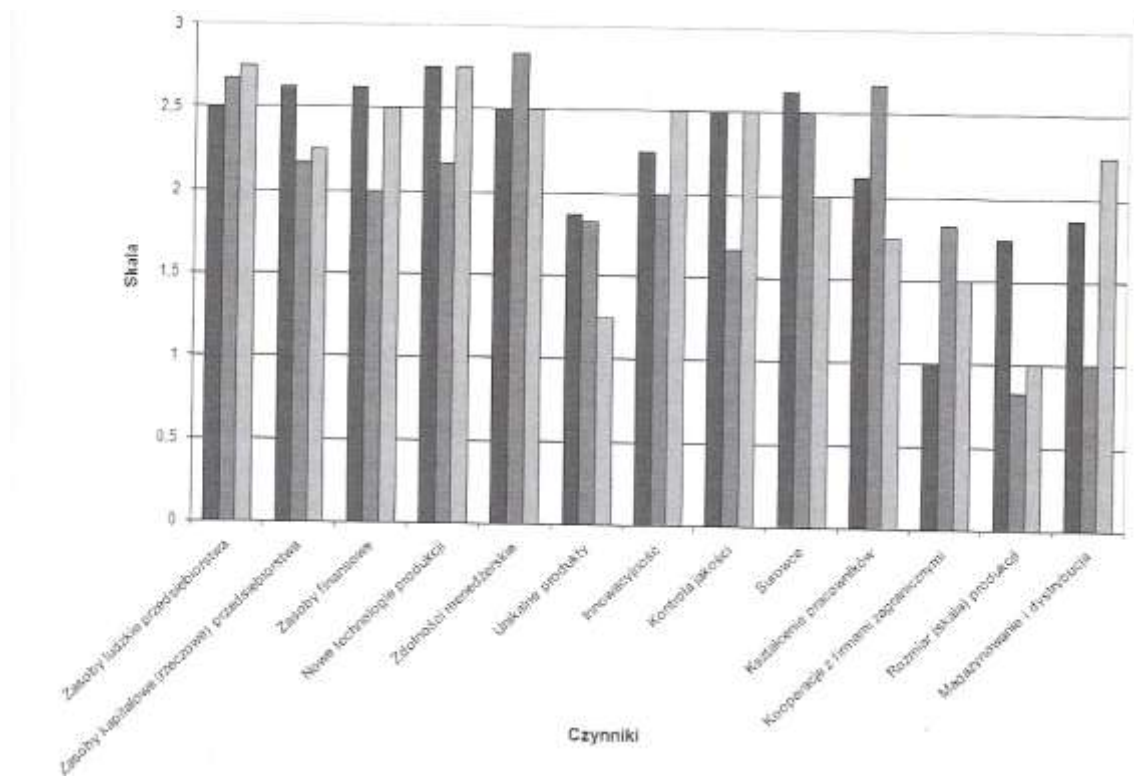
Tabela 9. Wyniki prezentujące wpływ wybranych czynników na poprawę jakości produktów i wzrost efektywności zarządzania przedsiębiorstwem (odpowiedzi w skali 0-3)

L. P	Czynniki/Przedsiębiorstwo	A	B	C
1	Zasoby ludzkie przedsiębiorstwa	2,50	2,67	2,75
2	Zasoby kapitałowe (rzeczowe) Przedsiębiorstwa	2,62	2,17	2,25
3	Zasoby finansowe	2,62	2,00	2,50
4	Nowe technologie produkcji	2,75	2,17	2,75
5	Zdolności menedżerskie	2,50	2,83	2,50

6	Unikalne produkty	1,87	1,83	1,25
7	Innowacyjność	2,25	2,00	2,50
8	Kontrola jakości	2,50	1,67	2,50
9	Surowce	2,62	2,50	2,00
10	Kształcenie pracowników	2,12	2,67	1,75
11	Kooperacje z firmami zagranicznymi	1,0	1,83	1,50
12	Rozmiar (skala) produkcji	1,75	0,83	1,00
13	Magazynowanie i dystrybucja	1,87	1,00	2,25
14	Inne	Polityka jakości, szybkie i tanie metody badań mikrobiologicznych, lokalizacja firmy, branża	Drobne usprawnienie wpływające na efektywność, utrzymanie systemów ISO HACCP, higieny	Zapewnienie jakości, zapewnienie jakości w całym łańcuchu dostaw, rynek, konsument i ich wymagania

Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 11 Czynniki wpływające na poprawę jakości produktów i wzrost efektywności zarządzania przedsiębiorstwem



Źródło: Opracowanie własne

## **Zakończenie**

Podsumowując oceny wyników wstępnych pytań wywiadu z kwestionariuszem przeprowadzonych w trzech światowej klasy przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego należy stwierdzić, iż w dążeniu do osiągnięcia wysokiej jakości produkowanych wyrobów oraz poprawy efektywności działania organizacji należy zdaniem respondentów przedsiębiorstw A i C inwestować w nowoczesne maszyny i urządzenia oraz modernizować już posiadane. Natomiast zgodnie z opinią respondentów firmy B należy większą uwagę skupić na zdolnościach menedżerskich kadry kierowniczej i ich kompetencjach, od których w głównej mierze zależy realizacja celów firmy oraz jej sukces. Powinna ona umiejętnie motywować swych pracowników do wydajnej pracy i ukierunkowywać ją na jakość, ponieważ to ludzie są inicjatorami postępu technologicznego i organizacyjnego oraz innowacyjności. Ponadto zdaniem respondentów duże znaczenie w realizacji założonego w badaniach celu głównego ma odpowiednia jakość surowca, bez którego nie można uzyskać wysokiej klasy wyrobu.

Kadra zarządzająca badanych firm powinna zatem istotną uwagę skupić na wskazanych przez pracowników, najbardziej newralgicznych elementach i starać się je doskonalić w codziennej pracy. Natomiast ludzie kierujący innymi firmami przemysłu rolno-spożywczego, powinni na zasadzie benchmarkingu także umacniać te czynniki w swoich zakładach.

## Spis tabel

Tabela 1 Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach wg. Rodzajów działalności innowacyjnej w 2008 r. (w tys. Zł)

Tabela 2. Udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych w przedsiębiorstwach przemysłowych wg. Klas wielkości i sektora działalności w 2008 r. (w %)

Tabela 3. Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstw przemysłowych w 2006 r.

Tabela 4. Dynamika produkcji sprzedanej i innowacyjność przetwórstwa przemysłowego wg. Branż PKD w latach 2004-2008

Tabela 5. Rodzaje pozycji walutowej przedsiębiorstwa

Tabela 6. Interpretacja pojęcia kryzysu

Tabela 7. Wpływ natężenia zjawisk kryzysowych na dobór zmian w organizacji.

Tabela 8. System działań antykryzysowych

Tabela 9. Wyniki prezentujące wpływ wybranych czynników na poprawę jakości produktów i wzrost efektywności zarządzania przedsiębiorstwem (odpowiedzi w skali 0-3)

## Spis rysunków

Rysunek 1. Koncepcja trójkąta wiedzy

Rysunek 2. Struktura nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych w 2008 r.

Rysunek 3. Struktura nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach usługowych w 2008 r.

Rysunek 4. Wpływ kursów walutowych na wynik finansowy w przedsiębiorstwie

Rysunek 5. Profil ryzyka przedstawiający zależność między oczekiwaną zmianą wartości firmy, a nieoczekiwanymi zmianami ceny instrumentu finansowego

Rysunek 6 Proces zarządzania ryzykiem

Rysunek 7. Podstawowe sfery zarządzania antykryzysowego

Rysunek 8. Uwarunkowania utrzymania elastyczności produkcji

Rysunek 9. Etapy procesu inicjowania i rozwijania współpracy z dostawcą

Rysunek 10. Możliwy charakter współpracy z dostawcą na bazie opracowania i wprowadzenia nowego produktu

Rysunek 11 Czynniki wpływające na poprawę jakości produktów i wzrost efektywności zarządzania przedsiębiorstwem

## Bibliografia

1. W. Adamus, A. Gręda, Systems of Quality Management, [w:] Use of local and regional factors in socio-economic activation of rural areas, tom 3, Uniwersytet Rolniczy, Szczecin 2002
2. A. Adamska, Rola i zadania dyrektora finansowego, Wydawnictwo OE, Kraków 2004
3. T. Bauman, T. Pilch, Zasady badań pedagogicznych, ŻAK Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001
4. A. Bąkowski, A. Siemaszko, M. Snarska\_Świdorska Jak zostać regionem wiedzy i innowacji, Warszawa 2007
5. D. Benett, Ryzyko walutowe, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000
6. P. Best, Wartość narażona na ryzyko, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2004
7. R. Chmielewski, P. Tyrko, Zarządzanie jakością zgodnie z międzynarodowymi normami, „Rzeczpospolita”, z dnia 18.03.2008
8. P. Chrzan, Matematyczne i ekonometryczne metody oceny ryzyka finansowego, Prace naukowe AE w Katowicach, Katowice 2007
9. Coyle, Mergers and acquisitions, CIB, Chicago and London, 2000
10. J. Czekał, Z. Dresler, Zarządzanie finansami przedsiębiorstw, PWN, Warszawa 2002
11. W. Dębski, Rynek finansowy i jego mechanizmy, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2003
12. Dziawgo, Ryzyko na rynku finansowym, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998
13. J.T Galphin, The Complete guide to mergers and acquisitions: proces tools to suport M&A integration at every level, John Wiley & Sons, San Fransisco, 2007
14. P.A Gauphan Mergers, What can go wrong and how to prevent it, Joihn Wiley & Sons, New Jersey, 2005
15. T. Gołębiowski, Marketing na rynku instytucjonalnym, red. T. Gołębiowski, PWE, Warszawa 2003
16. A. Gręda Zarządzanie jakością zdrowotną żywności, Acta Academiae Modrevianae, [w:] Wybrane aspekty zarządzania organizacjami, red. W. Adamus, Zeszyty Naukowe Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2005

17. M. Gryglik, Zarządzanie ryzykiem walutowym, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001
18. J. Guliński Droga do regionalnych systemów innowacji [w:] Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, Łódź/Poznań/ Warszawa/Wrocław 2006
19. R. Handheld, G. Ragatz, K. Petersen, R. Monczka, Involving suppliers In New Product Development, "California Management Review" vol 42, no. 1, Fall 1999
20. A. Jasiulewicz, Poprawa konkurencyjności produktów spożywczych, Rocznik Naukowy Stowarzyszenia Ekonomiczno-Rolniczego i Agrobiznesu, t. III, zeszyt 3, Warszawa-Poznań-Białystok, 2001
21. F. Kapusta, Miejsce i rola partnerstwa w efektywnej obsłudze klienta [w:] Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności, red. S. Makarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007
22. M. Klepka M. Opieczyński, W kierunku regionalnych systemów innowacji – polskie i europejskie przykłady tworzenia struktur sieciowych na poziomie regionów, Szczecin 2006
23. M. Klepka, M. Opieczyński Przywództwo, współpraca i doskonalenie , czyli co świadczy o sukcesie wdrażania Regionalnych Strategii Innowacji Warszawa 2009
24. T. Koch, R. Zadrozny, Metody ciągłego doskonalenia procesów produkcyjnych, [w:] Materiały z Konferencji: Procesowe Zarządzanie Jakością, Wrocław 9-10 grudnia Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1999
25. U. Kałużna-Drewińska, Relacje z klientami jako podstawa kształtowania ich lojalności, [w:], Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności, red. S. Makarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007
26. F. Krawiec, Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi, Difin, Warszawa, 2000
27. K. Krzakiewicz, Zarządzanie antykryzysowe w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, Zmiana warunkiem sukcesu, Organizacja a kryzys, red. J. Skalik, Zeszyty Naukowe AE we Wrocławiu, nr. 1054, Wrocław 2004



28. A. Kukliński Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI w. (szkic memoriału), [w:], Gospodarka oparta na wiedzy . Wyzwanie dla Polski Xxi wieku, red. A. Kukliński, Warszawa 2001
29. A. Lech, Zarządzanie ryzykiem kluczem do stabilizacji, Wydawnictwo WIB, Warszawa 2003
30. M. Łobocki, Metody badan pedagogicznych, wydawnictwo PWN, Warszawa 1970
31. M. Łobocki, Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych, Oficyna Wydawnicza „Impuls” Kraków 2003
32. K. Marcinek, Finansowa ocena przedsięwzięć inwestycyjnych i przedsiębiorstw, skrypty uczelniane, Katowice, 2000
33. Z. Markocki, W. Kubielski, Wybrane zagadnienia metodologii badań społecznych, wydawnictwo WSP, Słupsk 1995
34. J. Mruk, Merchadising jako system komunikacji detalisty z nabywcami, Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej Milenium, Gniezno 2007
35. H. Muszyński, Wstęp do metodologii pedagogik, wydawnictwo PWN, Warszawa 1970
36. N.O. Ndubisi, M. Jantan, L. C. Hing, M. S. Ayub, Supplier selection and management strategies and manufacturing flexibility, “ The Journal of Enterprise Information Management” 2005
37. S. Nowak, Metodologia badań socjologicznych. Zagadnienia ogólne, wydawnictwo PWN, Warszawa 1970
38. A. Nowakowska, M.E. Sokołowicz, Zdolności innowacyjne polskich regionów [w:] Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Łódź/Poznań/Warszawa/Wrocław 2006
39. Nowińska-Łażniewska Regionalne strategie innowacyjne wyzwaniem i szansą dla polskich regionów w kontekście procesów integracyjnych, Studia Regionalne i Lokalne, nr. 2-3, 2002
40. K. Piech, Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarczym: w kierunku pomiaru współczesnej roli państwa, Warszawa, 2009
41. J. Pieter, Ogólna metodologia pracy naukowej, Wrocław- Warszawa 1967

42. J. Pieter, Zarys metodologii pracy naukowej, wydawnictwo PWN, Warszawa 1984
43. A. Pietrzyk, Polityka regionalna w Polsce. Próba oceny krytycznej, [w:] Polityka gospodarcza w procesie akcesji Polski do Unii Europejskiej, red. J. Tomidajewicz, Poznań 2003
44. T. Pilch, Metodologia badań środowiskowych, Wrocław- Warszawa- Kraków- Gdańsk 1974
45. M. Porter Competitive Advantage of Nations, New York 1990
46. A. Pruchnicka-Grabias, Zmniejszenie ekspozycji eksportera na ryzyko walutowe za pomocą kontraktów opcyjnych, Zeszyty Naukowe US, nr 378, Szczecin 2004
47. W. Puślicki, Badania pedagogiczne, WSiP, Opole 1977
48. J. Schumpeter Teoria rozwoju gospodarczego Warszawa, 1960
49. T. Sikora, D. Kołożyn-Krajewska, Zapewnienie jakości a bezpieczeństwo zdrowotne żywności, „Przemysł Spożywczy”, nr. 6, 2001
50. J. Skalik, Zarządzanie zmianą w sytuacjach kryzysowych organizacji. Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys, Zeszyty Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2004
51. M. Sławińska, Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji w rynku, red. M. Sławińska, Wydawnictwo AE, Poznań 2005
52. J. Sztumski, Wstęp do metod i technik badań społecznych, wydawnictwo Warszawa 1984
53. W. Tarczyński, M. Mojszewicz, Zarządzanie ryzykiem, PWE, Warszawa 2001
54. J. Toborek-Mazur, Holding w aspekcie prawnym, bilansowym i podatkowym, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005
55. W. Zaczyński, Praca badawcza nauczyciela, wydawnictwo, WSiP, Warszawa 1974
56. J. Zając, Polski rynek walutowy w praktyce, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2003
57. J. Ziarnko, J. Walas-Trębacz, Podstawy zarządzania kryzysowego, Część I. Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej, Oficyna Wydawnicza Akademia Frycza-Modrzewskiego, Kraków 2010
58. G. A. Zsidisin, L. M. Ellram, J. R. Carter, J. L. Cavinato, An Analysis of supply risk assessment techniques, “International Journal of Physical Distribution & Logistic Management” 2004

59. [www.fuzjeprzejecia.com](http://www.fuzjeprzejecia.com)

60. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)