

Krzysztof Firlej

Katedra Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Aleksandra Bargieł

Studia Doktoranckie Wydziału Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Nowoczesne paradygmaty zarządzania jako element podnoszenia wartości spółek przemysłu spożywczego

Streszczenie

W artykule poddano teoretycznym i analitycznym rozważaniom nowoczesne paradygmaty zarządzania, zakładając, że są one elementem kierującym funkcjonowanie spółek przemysłu spożywczego. W części teoretycznej zaprezentowano ewolucję i stan obecny paradygmatów zarządzania, które zbadano w kontekście wykorzystania ich w procesie zarządzania spółkami przemysłu spożywczego. Sprawdzone, jak poszczególne paradygmaty zarządzania realizowane są w funkcjonowaniu spółek, zauważając, że właściwe ich wykorzystanie wpływa wymiennie na podnoszenie wartości firmy i zajmowanie przez nią coraz lepszej pozycji rynkowej. Analiza działań z tym związanych potwierdziła, że badane spółki są bardzo zainteresowane realizacją wszelkiego rodzaju działań podnoszących ich wartość rynkową, śledzą na bieżąco badania naukowe, zachowania konkurencji i starają się z ich wykorzystaniem osiągać zamierzone cele.

Słowa kluczowe: zarządzanie przedsiębiorstwami, współczesne paradygmaty zarządzania, spółki przemysłu spożywczego, wartość i pozycja rynkowa przedsiębiorstw.

1. Wstęp

Funkcjonowanie przedsiębiorstw spożywczych w Polsce prawie dziesięć lat po akcesji do Unii Europejskiej wymaga stosowania nowoczesnych form i instrumentów zarządzania, pomocnych w spełnianiu wysokich i wciąż rosnących wymagań konsumenckich, które są wyznacznikiem zachowań wielkich sieci sprzedaży detalicznej, pragnących zaspokoić je w jak największym stopniu. Głównym celem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie i utrzymanie konkurencyjnych cen, minimalizacja kosztów i zachowanie optymalnych proporcji pomiędzy poziomem utrzymania jakości a utrzymaniem jej zgodności z obowiązującymi normami. Nie mniej ważne jest osiągnięcie przez przedsiębiorstwo wysokiej rentowności, co przy ponoszeniu coraz wyższych kosztów tworzenia należytego wizerunku i pozytywnej opinii o marce jest przedsięwzięciem niezwykle trudnym w realizacji. Przeszkody stanowią także: rozdrobnienie rynku, duża konkurencja asortymentowa, szeroki rozwój nowoczesnych i funkcjonalnych opakowań, skracający się cykl życia produktów i rosnące koszty promocji. Każde przedsiębiorstwo to zbiór wyjątkowych zasobów, które są różnego rodzaju aktywami umożliwiającymi firmom realizowanie strategii prowadzącej do wzrostu ich efektywności, skuteczności oraz konkurencyjności [Firlej 2008b]. W realizacji wytyczonych strategii działania konieczne jest określenie ogółu działań umożliwiających efektywne wykorzystanie zarówno kapitału ludzkiego, jak i zgromadzonego kapitału, umożliwiających osiągnięcie celu według sformułowanych założeń. Założenia te stanowią rodzaj instrumentów i uwarunkowań koniecznych do spełnienia i uwzględnienia w procesach planowania, organizowania, koordynowania i kontrolowania każdego przedsiębiorstwa funkcjonującego w gospodarce rynkowej.

2. Obszar badań, cel i hipoteza badawcza

W celu przeprowadzenia badania nowoczesnych paradygmatów zarządzania, które są wykorzystywane w bieżącej działalności przedsiębiorstw spożywczych, posłużono się informacjami dotyczącymi spółek należących do sektora spożywczego Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych, które tworzą indeks WIG-Spożywczy. Sektor spożywczy w przeszłości odgrywał o wiele większą rolę niż dzisiaj, aczkolwiek ciągły wzrost cen produktów żywnościowych może spowodować szersze nim zainteresowanie. Spółki z branży spożywczej są zgrupowane na podstawie kryterium sektorowego w indeksie WIG-Spożywczy, w którego skład wchodzi 25 spółek¹. Na światowych rynkach finansowych coraz częściej

¹ W skład indeksu WIG-Spożywczy 3.07.2013 r. wchodziły następujące spółki: Agrotion Public Limited w Nikozji, AB Agrowill Group w Wilnie, Ambra SA w Warszawie, Astarta Holding NV

zauważalne jest zainteresowanie produktami żywnościowymi, a ich indeksy stają się przedmiotem spekulacji od czasu ostatniego kryzysu². Podobnie spółki sektora spożywczego są atrakcyjne dla inwestorów, chociaż stanowiły w 2012 r. niespełna 3% wartości całej giełdy i 10% kapitalizacji firm z sektora przemysłowego. Głównym celem artykułu jest wskazanie, zbadanie i opisanie nowoczesnych paradygmatów zarządzania, które są wykorzystywane w bieżącej działalności przedsiębiorstw spożywczych. Autorzy opracowania stawiają tezę, że ciągłe pogłębianie działań służących dalszej adaptacji założeń wynikających ze współczesnych paradygmatów zarządzania przez menedżerów spółek spożywczych umożliwia podnoszenie wartości i pozycji rynkowej spółek przemysłu spożywczego.

3. Paradygmaty zarządzania – ewolucja i stan obecny

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

W odmienny sposób pojmowane są paradygmaty w kontekście nauk społecznych i przyrodniczych, a istniejące różnice wynikają z filozoficznych założeń tych dziedzin. Nauki przyrodnicze, opierając się na zastanej rzeczywistości, postrzegają paradygmaty jako niezmiennie cechy zjawisk, a przyjęte teorie nie wywierają wpływu na badany obszar i są jedynie przełożeniem rzeczywistości. Nauki społeczne poprzez swój zmienny i ahistoryczny charakter cechują się dużo bardziej dynamicznym podejściem do istniejących zjawisk, a przyjmowane paradygmaty ulegają ewolucji, zgodnie z rozwojem poszczególnych dyscyplin. Nauki o zarządzaniu, stanowiąc element nauk społecznych, odnoszą się w szczególności do paradygmatów. Od początku lat 30. XX w. podejmowano próby usystematyzowania rzeczywistości na kanwie dwóch rodzajów założeń. Pierwsza grupa odnosiła się do teorii nauki, przedstawiając zarządzanie w kontekście przedsię-

z siedzibą w Amsterdamie, Colian SA w Opatówku, Polski Koncern Mięsny Duda SA w Warszawie, Graal SA w Wejherowie, Industrial Milk Company SA w Luksemburgu, Indykpol SA w Olsztynie, Zakłady Mięsne Henryk Kania SA w Pszczynie, Kernel Holding SA w Luksemburgu, Kofola SA w Warszawie, Zakłady Tłuszczowe Kruszwica SA w Kruszwicy, KSG Agro SA w Luksemburgu, Makarony Polskie SA w Rzeszowie, Zakłady Przemysłu Cukierniczego Mieszko SA w Warszawie, Milkiland NV w Amsterdamie, Zakłady Przemysłu Cukierniczego Otmuchów SA w Otmuchowie, Ovostar Union N.V. w Amsterdamie, Pamapol SA w Ruścu, PBS Finanse SA w Sanoku, Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego PEPEES SA w Łomży, SEKO SA w Chojnicach, Belvedere SA w Beaune, we Francji i Wawel SA w Krakowie.

² Szerzej na ten temat: [Firlej 2008a].

biorstwa biznesowego, posiadającego jedyną właściwą strukturę organizacyjną i zarządzającą ludźmi w jedyny właściwy sposób [Drucker 2002, s. 11–13]. Druga grupa założeń odwoływała się do praktyki zarządzania, wymieniając jako podstawowe następujące elementy [Drucker 2002, s. 113]:

- technologie, rynki i użytkownicy końcowi są z góry określone,
- zasięg zarządzania jest zdefiniowany poprzez ograniczenia prawne,
- zarządzanie jest skoncentrowane wewnętrznie,
- gospodarka rozumiana jako państwo, w którym funkcjonuje podmiot, jest swoistym środowiskiem przedsiębiorstwa i zarządu.

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

1. Zarządzanie jest swoistą cechą każdej organizacji i nie ogranicza się do jednostek o charakterze biznesowym. Organizacje *non profit*, administracja publiczna czy instytucje kościelne tylko w nieznacznym stopniu stosują odmienny model zarządzania, związane ze specyfiką ich funkcjonowania.

2. Zarządzana organizacja powinna korzystać z różnych struktur organizacyjnych, dopasowanych do jej profilu działalności. Optymalne warunki działania powinna zapewnić koncentracja na jednej właściwej strukturze wypracowanej na drodze ciągłych poszukiwań i rozwoju.

3. Nie istnieje jeden właściwy sposób kierowania ludźmi. Obecnie zadaniem kadry zarządzającej jest przewodniczenie ludziom, czyli wykorzystanie umiejętności i wiedzy każdego członka zespołu w celu osiągnięcia optymalnych efektów pracy.

4. Podstawą budowania procesu zarządzania w organizacjach są potrzeby klientów oraz tworzenie dla nich wartości. Uważane niegdyś za kluczowe: technologia, produkt oraz rynki finalnych użytkowników w kreowanym wspólnie marketingowym podejściu do prowadzenia działalności nie stanowią punktu wyjścia dla zarządzania.

5. Zarządzanie nie jest ograniczone sferą prawną i powinno mieć charakter funkcjonalny, tzn. obejmować cały proces. Jego zasięg określany jest operacyjnie. Zarządzanie obecnie skupia się na osiąganiu wyników i kreowaniu działań w trakcie tworzenia całego procesu ekonomicznego.

6. Polityczne granice państwa nie powinny być elementem określającym praktykę zarządzania. W kontekście obecnych przemian globalizacyjnych stosowana polityka kierowania definiowana jest przede wszystkim pod względem funkcjonalnym, a nie politycznym.

7. Zarządzanie służy osiągnięciu przez jednostkę zamierzonych wyników w otoczeniu zewnętrznym, w którym ów podmiot działa; stąd skupienie się współczesnych organizacji na zarządzaniu skierowanym na zewnątrz – *outward directed management* [Drucker 1998, s. 178]. Zarząd istnieje po to, aby określać pożądane rezultaty oraz optymalnie alokować zasoby organizacji w celu osiągnięcia zamierzonych na zewnątrz wyników.

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

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

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

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

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

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

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

Kwintesencją przedstawionej koncepcji jest stwierdzenie, że kadra zarządzająca w organizacjach powinna doskonalić zestaw umiejętności o charakterze technicznym, społeczno-kulturowym oraz funkcjonalnym. Postawa ta ma służyć sprostaniu nowemu paradygmatowi, który zmienia zakres odpowiedzialności menedżerów, ich ryzyko oraz możliwość sprawowania kontroli. W.M. Grudzewski porównuje menedżerów do „filarów i architektów organizacyjnej konkurencyj-

ności łączących ludzi, możliwości i zasoby, przy jednoczesnym unikaniu zagrożenia” [Grudzewski 2006, s. 11–13].

Tabela 1. Ewolucja paradygmatów zarządzania – koncepcja I

Tradycyjny paradygmat	Nowy paradygmat
Redukcja bezpośrednich kosztów produkcji jako pierwszoplanowy przedmiot uwagi zarządzana	Redukowanie pośrednich kosztów przedsiębiorstwa przy jednoczesnym osiągnięciu wysokiej konkurencyjności
Operacje przedsiębiorstwa charakteryzowane jako stabilne	Operacje elastyczne, zwinne i ciągle doskonalone na potrzeby zmian
Linie produktów oparte na pojedynczej, szczególnie ważnej technologii przy zachowaniu długich okresów życia produktów	Linie produktów i technologii wieloogniskowych (<i>multi-core</i>) przy zaistniałych krótkich okresach życia produktów
Kierownicy traktowani jako decydenci, a pracownicy jako bierni wykonawcy poleceń	Kierownicy traktowani jako instruktorzy ułatwiający pracę (<i>coaches/facilitators</i>), a ludzie jako pracownicy wiedzy/kapitał intelektualny
Rynki światowe podzielone według kryteriów narodowych; firmy narodowe dominują na miejscowych rynkach	Globalne rynki światowe, większa uwaga skierowana na rozwój międzynarodowych struktur gospodarczych i politycznych

Źródło: [Grudzewski 2006, s. 13].

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

Tabela 2. Kluczowe zasady paradygmatu zarządzania

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

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

Kolejna koncepcja, bardziej szczegółowo odnosząca się do praktyki zarządzania, prezentowana jest przez M. Ferguson. Przedstawia ona zbiór zasadniczych różnic pomiędzy nieaktualnymi już uwarunkowaniami prowadzenia organizacji i nowymi, obowiązującymi obecnie paradygmatami zarządzania [Ferguson 1993, s. 49–60]. Autorka odnosi się do kilku grup zagadnień: zasobów ludzkich, orga-

nizacji procesów i uwarunkowań zewnętrznych jako wyznaczników sprawnego zarządzania.

Tabela 3. Ewolucja paradygmatów zarządzania – koncepcja II

Tradycyjny paradygmat	Nowy paradygmat
Promowanie konsumpcji za wszelką cenę	Odpowiednia, umiarkowana konsumpcja
Dopasowanie ludzi do pracy	Dopasowanie pracy do ludzi
Narzucanie celów, podejmowanie decyzji w kategoriach <i>top-down</i>	Prowadzenie działań w stronę autonomii pracowników, kreowanie postawy uczestniczącej
Podział pracy i ról w organizacji	Wymiana doświadczeń specjalistów w kontekście poszerzenia ich kompetencji
Identyfikowanie się z wykonywaną pracą	Poczucie tożsamości wykraczające poza samo stanowisko pracy (aspekt organizacyjny)
Stały, uporządkowany model prowadzenia przedsiębiorstwa	Niepewność jako nieodłączny element prowadzenia działalności
Agresywne konkurowanie	Kooperacja
Oddzielenie pracy od przyjemności	Łączenie pracy i przyjemności
Manipulacja i dominacja zarządzających	Łączność z naturą
Walka o stabilizację	Identyfikacja nadchodzących, ciągłych zmian
Podejście ilościowe	Podejście jakościowe oraz ilościowe
Ścisłe ekonomiczne motywy prowadzenia działalności	Wartości duchowe przekraczające korzyści materialne
Zarządzanie spolaryzowane	Przekraczanie założeń zarządzania spolaryzowanego
Krótkowzroczne podejście do realizowanej działalności	Poczucie wrażliwości ekologicznej
Racjonalizm podejmowanych działań	Podejście racjonalne i intuicyjne
Nacisk na rozwiązania krótkoterminowe	Efektywność osiągnięta na szeroką skalę musi uwzględniać harmonię środowiska pracy
Scentralizowana działalność operacyjna	Zdecentralizowana działalność operacyjna, jeżeli to możliwe
Niedopasowana, niedostosowana technologia	Odpowiednia, dopasowana technologia
Alopatyczne eliminowanie zagrożeń	Zrozumienie przyczyn dysharmonii

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ferguson 1993, s. 49–60].

Część opracowań dotyczących paradygmatów zarządzania ogranicza się do opisu i analizy jednego kluczowego elementu. Przykładem jest wspomniane już opracowanie M.D. Hansena [2009] bądź publikacja *Doktryna jakości* [Blikle 2011], wskazująca uwarunkowania procesu produkcji i kreowania produktów przez pryzmat odpowiednich standardów wykonania. O znaczeniu jakości we

współczesnym biznesie świadczy liczba i popularność koncepcji zarządzania jakością. W kontekście jakości postrzegana jest również satysfakcja konsumenta, zatem realizowane jest podejście marketingowe firm [Blikle 2011]. Tylko sprostanie wymogom rzeczywistości w postaci odpowiedniego podejścia do ludzi i wytwarzanych produktów gwarantuje firmom sukces rynkowy.

Chcąc przedstawić pełny obraz aktualnych paradygmatów w praktyce zarządzania organizacjami, należy zwrócić również uwagę na podejście przedstawione w publikacji pod redakcją W. Kowalczewskiego [*Współczesne paradygmaty...* 2008]. Opracowanie to podkreśla rolę uwarunkowań gospodarczych oraz wewnętrznych w organizacjach, wskazując kierunki przekształceń i drogę współczesnych organizacji do tworzenia pozycji rynkowej. Opiswane zmiany podkreślają znaczenie jakości zarządzania w procesie uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, a także połączenia marketingu i logistyki jako nadrzędnych elementów procesu zarządzania. Autorzy uwypuklają znaczenie ewolucji paradygmatów zarządzania w stronę optymalnego systemu kierowania ludźmi oraz nauki o zarządzaniu środowiskiem. Wiedza oraz odpowiednie jej wykorzystanie, a także jakość i przenikliwość organizacji będą stanowić podstawę prowadzenia biznesu w XXI w. [*Współczesne paradygmaty...* 2008].

W teorii zarządzania oprócz prób określenia aktualnych nowych paradygmatów podejmowane są również starania, by określić siłę oddziaływania starych paradygmatów we współczesnych realiach. J. Pinto [2012] zwraca uwagę na błędy w zarządzaniu popełniane przez organizacje, które kontynuują przekonanie o poprawności starych paradygmatów. Wymienia też kluczowe błędy związane przede wszystkim z nieelastycznym podejściem, niedostosowaniem do turbulentnego otoczenia oraz sztywnym podejściem do zmian zachodzących wewnątrz organizacji.

4. Paradygmaty zarządzania – odniesienie do spółek indeksu WIG-Spożywczy

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

Tabela 4. Paradygmat I. Internacjonalizacja – brak terytorialnego ograniczenia prowadzenia działalności

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

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

Przeprowadzona analiza działań związanych z pierwszym paradygmatem dotyczącym internacjonalizacji potwierdza, że badane firmy są zainteresowane lokowaniem swoich zakładów i produktów na rynkach międzynarodowych, które nie ograniczają się do krajów sąsiednich. Coraz powszechniejszymi kierunkami stają się rynki Dalekiego Wschodu, których potencjał i możliwości rozwojowe doceniają menedżerowie. Za najbardziej spektakularne działania badanych firm w tym obszarze należy uznać poszerzenie rynków zbytu przez Astartę Holding NV z siedzibą w Amsterdamie, Polski Koncern Mięsny Duda SA w Warszawie oraz Indykpol SA w Olsztynie (tabela 4).

W badanym okresie zauważalne są starania firm zmierzające do unowocześnienia działalności operacyjnej przez modernizację procesów wewnętrznych, jak również wprowadzanie nowoczesnych metod zarządzania. Firmy dbają o unowocześnianie parków maszynowych, wdrażanie programów restrukturyzacji, poprawianie organizacji i wydajności pracy, specjalizacje produktowe, poszukiwanie alternatywnych dostawców i wykorzystanie efektu skali. Menedżerowie firm biorą pod uwagę konieczność adaptacji do warunków rynkowych z jednoczesną orientacją na klienta, zarówno w kraju, jak i za granicą. Wyraźnym tego przykładem w spółkach przemysłu spożywczego są działania firmy: Kofola SA w Kutnie,

Polskiego Koncernu Mięsnego Duda SA w Warszawie oraz Indykpolu SA w Olsztynie (tabela 5).

Tabela 5. Paradygmat II. Sposób prowadzenia działalności operacyjnej – procesy wewnętrzne, ich złożoność i zarządzanie nimi

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

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

Tabela 6. Paradygmat III. Podejście do kapitału ludzkiego – pracownicy jako zasób organizacji i jednostki

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

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

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

Tabela 7. Paradygmat IV. Jakość procesów, wyrobów i zarządzanie jakością

Spółka	Obecnie działania	Kierunki działań
Colian SA	Firma stawia na jakość, co jest jej priorytetem; uważa, że jakość produktów spożywczych jest dla konsumentów sprawą kluczową. Monitorowanie i poprawa jakości w spółce Jutrzenka Colian odbywa się na każdym etapie produkcji oraz dystrybucji. Audyty i kontrole wewnętrzne obejmują: dostawców surowców oraz opakowań produktów, procesy technologiczne i linie produkcyjne oraz gotowe produkty. W celu sprostania wymaganiom klientów i ciągłego doskonalenia wprowadzono w zakładach spółki systemy jakości; standardy jakości opracowane są przez dominujące na rynku niemieckie, brytyjskie i francuskie sieci handlowe, które wymagają ich przestrzegania	Firma stawia na rozwój rynku spożywczego w Polsce, poprawę jego kondycji i wizerunku polskiej żywności w kraju i na świecie. Widzi perspektywy w zakresie podnoszenia jakości produktów z wykorzystaniem inwestycji zagranicznych i szeroko współpracujących ze sobą firm spożywczych
Zakłady Przemysłu Cukierniczego Mieszko SA	Produkty firmy spełniają normy wymagane przepisami prawa żywnościowego oraz specyficzne oczekiwania klientów; spełniane są wymagania dotyczące jakości surowców i opakowań stosowanych do produkcji, które dostarczane są przez renomowanych dostawców. Nie stosuje się surowców modyfikowanych genetycznie. Pracownicy firmy dbają o bezpieczeństwo zdrowotne produktów w ramach wdrożonych systemów zarządzania jakością i bezpieczeństwa żywności	Dalsze kształtowanie świadomości jakościowej poprzez szeroki zakres realizowanych szkoleń i efektywną komunikację wewnętrzną
Pamapol SA	Doskonalenie zintegrowanego systemu zarządzania jakością, zgodnego z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2001 i systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności zgodnego z wymaganiami normy PN-EN ISO 22000:2006 ma na celu produkcję bezpiecznej żywności, wzrost zaufania klientów oraz poprawę organizacji pracy i komunikacji wewnętrznej. W roku 2007 w zakładzie Pamapol SA w Ruścu zostały wdrożone międzynarodowe systemy jakości – IFS/BRC, dzięki czemu spełnione są szczegółowe wymagania dotyczące bezpieczeństwa produktów	Dalsze unowocześnianie hal produkcyjnych i utrzymywanie wydajnych linii technologicznych; dbałość o realizację i spełnianie norm ISO i wytycznych międzynarodowych systemów jakości

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

Po prawie dekadzie uczestnictwa w unijnych strukturach gospodarczych przyszedł czas na zmianę podejścia polskich producentów żywności, którzy zaczynają zauważać, że na rynku nie wystarczy już konkurować ceną. Aby stworzyć produkt najwyższej jakości, należy zadbać o wysokie standardy produkcyjne i użycie właści-

wych surowców. W spełnianiu tych celów pomocne są uzyskiwane certyfikaty jakości systemu zarządzania jakością i środowiskiem. Standardem stało się stosowanie przez firmy systemu analizy zagrożeń i krytycznych punktów kontroli HACCP (tabela 7).

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

Spółka	Obecne działania	Kierunki działań
Astarta Holding NV	Firma ma określoną politykę ochrony środowiska, wymienia ochronę jako wartość, zgodnie z którą realizuje swoje funkcje	Firma planuje znacząco zmniejszyć zużycie gazu ziemnego w swoich cukrowniach, co z kolei prowadzi do mniejszej emisji dwutlenku węgla odpowiedzialnego za efekt cieplarniany
Zakłady Tłuszczowe Kruszwica SA	W trosce o ochronę środowiska naturalnego kierownictwo ZT Kruszwica SA zobowiązuje się do prowadzenia swojej działalności według następujących zasad: – przestrzeganie wszelkich regulacji prawnych dotyczących środowiska, – rozwijanie i stosowanie zasad zarządzania środowiskowego jako powszechnej praktyki, – zmniejszanie wpływu na środowisko poprzez ciągłe wprowadzanie udoskonaleń w wyposażeniu i technologii oraz zastosowanie najnowszych technologii w programach poprawy, w szczególności w zakresie poprawy jakości ścieków oraz redukcji emisji hałasu, – wspieranie szkoleń i działań promocyjnych w zakresie ochrony środowiska oraz podnoszenia świadomości ekologicznej wszystkich pracowników, – poprawianie wydajności we wszystkich dziedzinach produkcyjnych w celu zabezpieczenia przed zanieczyszczeniami środowiska oraz zmniejszania zużycia surowców i energii	Firma będzie konsekwentnie dążyć do osiągnięcia następujących celów: – zmniejszanie negatywnego wpływu na środowisko spowodowanego działalnością zakładu, – poszukiwanie sposobów na to, by zapobiegać zanieczyszczeniu środowiska Ustanowienie systemu zarządzania w celu zagwarantowania ciągłej poprawy sytuacji w środowisku, w działaniach produkcyjnych, wyposażeniu zakładu, stosowanych materiałach, w produktach oraz świadomości ekologicznej pracowników
Zakłady Przemysłu Cukierniczego Mieszko SA	Działalność gospodarcza firmy oparta jest na dbałości o otaczające ją środowisko naturalne	Firma zakłada ciągłe doskonalenie stosowanego systemu zarządzania jakością zgodnego z międzynarodowymi standardami dotyczącymi ochrony środowiska

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

Ogólna presja Unii Europejskiej związana z ochroną środowiska znalazła odzwierciedlenie w funkcjonowaniu spółek spożywczych w Polsce, przejawiając się w konkretnych działaniach firm zmieniających swoje dotychczasowe niejednokrotnie negatywne podejście do tego zagadnienia. Coraz częściej spotykane są zachowania dające gwarancję ciągłej poprawy stanu środowiska naturalnego, jak również podnoszenie świadomości ekologicznej pracowników i konsumentów. Firmy do swych osiągnięć zaczynają zaliczać dbałość o otaczające je środowisko naturalne, co zaczyna być postrzegane jako element wzmacniający wartość rynkową firmy (tabela 8).

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

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

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

W badanych firmach stwierdzono, że pracownicy zainteresowani są ciągłym wprowadzaniem działań marketingowych w przedsiębiorstwie, ich udoskonalaniem i orientowaniem tych działań na klienta, co niewątpliwie wymaga podejmowania decyzji opartych na badaniach marketingowych i zintegrowanym wyko-

rzystaniu instrumentów marketingowych. Często spotykane działania zmierzające do poprawy konkurencyjności to: zagospodarowanie zbędnych zasobów, pozyskiwanie nowych partnerów biznesowych oraz całościowe postrzeganie pojawiających się problemów (tabela 9).

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

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

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

Badane firmy jednoznacznie pozytywnie odnoszą się także do potrzeby dopasowania technologii do działalności spółki, konieczności prowadzenia badań naukowych, udoskonalania produktów i wdrażania nowych technik. W większości polskich spółek spożywczych stosowane są najnowocześniejsze parki maszynowe światowej klasy, które są pomocne w wytwarzaniu produktów o najwyższym standardzie. Dzięki badaniom naukowym z kolei producenci zapoznają się z ogólnoswiatowymi trendami i technologiami obowiązującymi na rynkach. Tego rodzaju działania są z pewnością korzystne w pozycjonowaniu przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego na rynku i przyczyniają się do wzrostu jego wartości (tabela 10).

5. Podsumowanie

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

1. Spółki spożywcze szczególną uwagę zwracają na jakość wytwarzanych produktów, która według nich determinuje pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa i w niedługim okresie będzie stanowić jedną z najważniejszych przewag rynkowych.

2. Prowadzenie międzynarodowej działalności przestało stanowić barierę w funkcjonowaniu spółek, które uważają ją za wyjście naprzeciw wymogom odbiorców z innych krajów i doskonałą formę promocji wytwarzanego produktu na rynkach międzynarodowych.

3. Menedżerowie badanych spółek dostrzegają potrzebę optymalizacji działalności operacyjnej i stylu zarządzania oraz dostosowania ich do uwarunkowań wewnętrznych organizacji, jak również dopasowania ich do bieżącej sytuacji na rynkach międzynarodowych.

4. Spółki spożywcze ciągle zainteresowane są prowadzeniem badań nad nowymi technologiami, wdrażaniem najnowocześniejszych technologii odpowiednich do prowadzonej działalności.

5. Rozwój kadry kierowniczej oraz pracowników i indywidualne podejście z nastawieniem na rozwój wewnętrzny pracowników stanowią jeden z priorytetowych celów i kierunków działania spółek w przyszłości.

6. Podejście marketingowe w zarządzaniu spółkami przejawia się coraz bardziej w orientacji działań na klienta i nastawieniu na kreowanie dla niego wartości.

Literatura

- Blikle A. [2011], *Doktryna jakości*, Warszawa, <http://firmyrodzinne.pl/download/tqm/Doktryna-jakosci.pdf>.
- Drucker P.F. [1998], *Management's New Paradigms*, „Forbes”, nr 5.
- Drucker P.F. [2000], *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa.
- Drucker P.F. [2002], *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.

- Ferguson M. [1993], *A New Consciousness Reader [w:] New Paradigm: Emerging Strategic for Leadership and Organizational Change*, eds M. Ray, A. Rinzler, J.P. Tarcher/Perigee, New York.
- Firlej K. [2008a], *Stymulanty konkurencyjności w zarządzaniu spółkami z indeksu WIG-Spożywczy [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2008.
- Firlej K. [2008b], *Zarządzanie wiedzą warunkiem rozwoju przedsiębiorstw przemysłu spożywczego [w:] Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, red. A. Glińska-Neweś, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu i Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział Toruń, Toruń 2008.
- Grudzewski W.M. [2006], *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 3.
- Hansen M.D. [2009], *The 4 Management Paradigms and the Quantum Leap. Improving Performance*, „Safety XChange”, nr 4, <http://www.safetyxchange.org/financing-safety/4-paradigms-quantum-leap>.
- Hejduk I.K., Grudzewski W.M., Sankowska A., Wańtuchowicz M. [2010], *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor”, nr 1(33).
- Jamali D. [2005], *Changing Management Paradigms: Implications for Educational Institutions*, „Journal of Management Development”, vol. 24, nr 2, <http://dx.doi.org/10.1108/02621710510579473>.
- Mazurkiewicz A. [2011], *Paradygmaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie (wybrane aspekty)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, nr 19, *Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej*, Rzeszów.
- Pinto J. [2012], *New Management Paradigms*, „Automation World”, nr 3, www.jimpinto.com.
- Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu* [2008], red. W. Kowalczewski, Difin, Warszawa.

Modern Management Paradigms as an Element of the Value Enhancement of Companies in the Food Industry

The article looks at modern paradigms of management from a theoretical and analytical point of view. It is assumed that these paradigms play a part in improving how companies in the food industry function. The theoretical part presents an evaluation and the current state of management paradigms. These paradigms are then collated in the aspect of their use in the process of managing food industry companies. Individual management paradigms are then tested for how they work in company operations, noting that their correct use has a significant influence on increasing the company's value and market position. The analysis of operations in this area confirmed that the companies considered here are highly interested in doing what they can to effectively improve their market value, and that they also keep abreast of scientific research as well as their rivals' behaviour. Employing all of these means, they try to accomplish their goals.

Keywords: business management, contemporary paradigms of management, company of the food industry, value and market position of a company.