

MAŁGORZATA PIASECKA
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

WPROWADZANIE NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII I TECHNIK W SEKTORZE ROLNO-SPOŻYWCZYM JAKO KWESTIE ZARZĄDZANIA¹

1. Wstęp

Debata o roli nowych technik i technologii (wytwarzania, informacji, zarządzania, współpracy) w naukach ekonomicznych, w tym o zarządzaniu, prowadzona jest nie od dziś [Allouche i Schmidt 1995, Parker 1995, Sundbo 2001]. Kwestie dyskusyjne obejmują nie tylko definicję nowoczesnych technik i technologii, ich rolę w sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa, związku z innowacjami, konkurencyjnością firmy, ale przede wszystkim związku ze strategią przedsiębiorstwa, z zarządzaniem strategicznym, międzynarodowymi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Powyższe obliguje do przedstawienia w takim właśnie aspekcie kwestii nowoczesnych technik i technologii w sektorze rolno-spożywczym w Polsce, zwłaszcza w kontekście diskutowanych barier ich wprowadzania.

2. Nowoczesne techniki i technologie w przedsiębiorstwie – – w kontekście rozwojowym

Okres gospodarki centralnie planowanej konserwował w przedsiębiorstwach takie podejście do funkcjonowania, gdzie o jego powodzeniu rozstrzygały posiadane maszyny, wyposażenie i dostęp do zaopatrzenia. W przypadku przetwórstwa rolno-spożywczego sytuacja była o tyle istotna, że producentami surowców są rolnicy i w okresie niedoborów każdy produkt o obojętnie jakich parametrach

¹ Artykuł wygłoszony podczas I Kongresu Nauk Rolniczych Nauka-Praktyce, publikowany w uzgodnieniu z Organizatorami i Autorem.

mógł być sprzedany. Była więc komfortowa sytuacja dla producentów surowców, przetwórców, handlowców, bo o ich powodzeniu zaiste rozstrzygały zasoby materialne, wyposażenie i technologie. Jedynym poszkodowanym w tym łańcuchu był konsument.

Po 1990 r. stało się oczywiste, że w gospodarce rynkowej o powodzeniu przedsiębiorstwa decydują zupełnie inne czynniki: dobre zarządzanie, podnoszenie kwalifikacji, znalezienie swojego miejsca na rynku, tworzenie więzi biznesowych z innymi podmiotami, budowa przewagi konkurencyjnej, zdolność przedsiębiorstw do zmian i podejmowania nowych wyzwań. Źródłem miejsca na rynku stała się socjoekonomiczna funkcja działalności produkcyjnej, dystrybucyjnej, informacyjnej i zarządczej. W ten sposób przedsiębiorstwa w miarę rozwoju stały się głównym motorem tworzenia i podziału bogactwa oraz narzędziem łączącym różne jednostki należące do sektora rolnego.

Aby zapewnić sobie stabilne warunki funkcjonowania na rynku w tej coraz bardziej złożonej rzeczywistości ekonomicznej i społecznej oraz sprostać wymaganiom rentowności coraz bardziej złożonych procesów inwestycyjnych i ekspansji na rynku podmioty gospodarcze zainteresowane są umacnianiem wzajemnych więzi wzdłuż całego łańcucha powiązań od produkcji surowca, poprzez przetwórstwo do sprzedaży i konsumpcji ostatecznego produktu; w ten sposób tworzą się wzajemne relacje pomiędzy poszczególnymi podmiotami a także etapami całego łańcucha żywnościowego.

Dodatkowym faktem i procesem stało się otwarcie granic i włączenie Polski w międzynarodowy podział pracy. Polskie przedsiębiorstwa weszły w proces umiędzynarodowienia po 1989 roku, kiedy państwo straciło monopol na handel zagraniczny, a przedsiębiorstwa w ramach wolności gospodarczej zaczęły na własne ryzyko i na własną odpowiedzialność podejmować decyzje o sprzedaży swoich produktów na rynkach zagranicznych oraz o miejscu prowadzenia biznesu. Tym samym polskie przedsiębiorstwa włączyły się nie tylko w procesy zachodzące w gospodarce europejskiej, ale także w gospodarce światowej. Wejście w struktury UE ułatwia dalszą integrację z rynkami międzynarodowymi. Proces globalizacji i internacjonalizacji w działalności przedsiębiorstw jest tym czynnikiem i tym zjawiskiem, którym muszą się one kierować, aby stworzyć sobie perspektywy sukcesu w długim okresie. Globalizacja obejmuje coraz szerszy zasięg, dotyczy coraz większej ilości działów i sektorów. Przedsiębiorstwa wychodząc na rynek przystępują do konkurencji globalnej w przypadku wielu produktów zglobozowanych już branż. Jest zatem zasadne, aby wybierały sobie strategie ułatwiające im penetrację rynków międzynarodowych i odnalezienie się wobec nasilających się procesów globalizacji.

Obecny poziom rozwoju da się wyrazić następująco:

- rozwinięte kraje weszły w epokę rozwoju postindustrialnego;

- tzw. „trzecia fala rozwoju” oznacza koniec masowości, tworzenie „świata bez granic”, tworzenie nowego, złożonego układu społecznego;
- podstawowymi czynnikami tworzącymi bogactwo w miejsce surowców, siły roboczej i kapitału staje się informacja i wiedza;
- jest to epoka wymagająca coraz wyższych kwalifikacji pracowników i coraz większych kompetencji zarządzających;
- w przedsiębiorstwach następuje odchodzenie od produkcji masowej na rzecz produktów zróżnicowanych (marketing segmentacyjny); upowszechniają się krótkie serie w produkcji, a w organizacji – z biurokratycznej i hierarchicznej – następuje przejście do zarządzania macierzowego;
- rozwój infrastruktury oznacza budowę infostrad i rozbudowę sieci informacyjnych.

Wiedza staje się nie tylko źródłem tworzenia bogactwa, ale ponadto jest źródłem nieograniczonym, co stwarza dodatkowe możliwości dla dalszego rozwoju (Friedman 2001, Toffler 1996).

Jednocześnie daje się wyraźnie określić siły i trendy wpływające na poszczególne państwa i podmioty w nich funkcjonujące, zatem wyróżnić można:

- a) zwiększający się stopień współzależności o charakterze globalnym – w wyniku rozwoju złożonych struktur międzynarodowych tworzy się współzależny system w handlu, współzależny system inwestycji, wytwarzania i świadczenia usług; związki między gospodarkami narodowymi mają charakter partnerski, a nie poddańczy, co oznacza, że przy zasadach wolności gospodarczej każdy z partnerów znajdzie właściwe dla siebie miejsce w społecznym podziale pracy;
- b) nasilające się procesy integracji regionalnej (tworzenie regionalnych bloków gospodarczych) są odpowiedzią na konkurencję globalną. Istotą tej integracji jest nie tylko współpraca, ale obrona interesów krajów członkowskich; kluczowego znaczenia nabiera też zarządzanie handlem międzynarodowym w różnych układach: między blokami krajów, między poszczególnymi krajami;
- c) zacieśnianie się globalnej współzależności nie tylko w rozwoju gospodarczym, ale i społecznym, u podstaw stoi koncepcja przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie, w którą to koncepcję także polskie przedsiębiorstwa muszą się włączyć;
- d) istnienie wielu gałęzi przemysłu, które są zglobalizowane (samochodowy, elektroniczny, farmaceutyczny, chemiczny), a podmioty gospodarcze funkcjonują w formie wielonarodowych korporacji o charakterze transkontynentalnym;
- e) zmianę roli państwa narodowego (w wyniku tych procesów), choć państwo nadal pełni swoje niezbywalne funkcje publiczne, jednak stopniowo rządy narodowe tracą możliwość bezpośredniego ingerowania w działalność

przedsiębiorstw. W kompetencjach rządu pozostaje nadal możliwość kontroli „wejść” na rynek narodowy, ale nie kontroli produkcji; rozwój procesów globalizacyjnych wyzwolił w przedsiębiorstwach nastawienie się na rynek światowy do tego stopnia, że możliwe się stało przenoszenie wytwarzania w miejsce wyższej efektywności, także poza dany kraj;

- f) eksplozję „wysokich” technologii przyczyniających się do tworzenia dóbr o wysokiej wartości dodanej;
- g) stopniową liberalizację gospodarek prowadzącą do tego, że rządy tracą możliwość wywierania bezpośredniego wpływu na działalność przedsiębiorstw [Allaire i Firsirotu 2000, Bauman 2000, Penc 1999b].

Unia Europejska grupująca dziś 27 krajów dostrzegła zjawisko nowej ery, czego dowodem jest Strategia Lizbońska, przewidująca cele i środki działania dla poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym (w zamysle strategia ta opracowywała program „dogonienia USA” do 2010 roku). Strategia Lizbońska jako główne narzędzie realizacji postawionych celów przyjęła koordynację polityki strukturalnej i koncentrację działań na 5 filarach obejmujących:

- wzrost przedsiębiorczości poprzez ułatwienia dla sektora MŚP;
- wspieranie innowacyjności: docelowo kraje muszą przeznaczać 3% PKB na badania i rozwój. Przedmiotem działań staną się zmiany w finansowaniu działalności badawczo-rozwojowej w krajach członkowskich, priorytet został nadany takim dziedzinom wiedzy, jak biotechnologie i nanotechnologie, został wprowadzony Patent Wspólnotowy. Strategia nadaje priorytet działaniom związanym z dostępem do internetu, poprawie informacji poprzez nowoczesne systemy informatyczne, tworzeniu partnerskich związków między uczelniami, zespołami badawczymi i firmami;
- likwidację barier rynkowych: integrację rynków finansowych, liberalizację rynku gazu i energii, dalsze otwieranie usług transportowych;
- wspieranie przemian w strukturze siły roboczej: podnoszenie kwalifikacji zawodowych, poprawa mobilności na rynku pracy, przedłużenie wieku aktywności zawodowej dla emerytów, reformy systemów emerytalnych;
- budowę podstaw zrównoważonego rozwoju: skoncentrowanie wysiłków na działaniach związanych z problemami stwarzającymi nieodwracalne zagrożenia dla przyszłego dobrobytu i bezpieczeństwa. Za główne zagrożenia uznano rozszerzanie się obszarów biedy w Europie, starzenie się populacji, podupadanie dzielnic centralnych w aglomeracjach i niekontrolowany rozwój przedmieść, zagrożenia dla zdrowia publicznego, dla zaniku różnorodności biologicznej gatunków zwierząt i roślin, ocieplanie się klimatu.

Polska więc, wkraczając w nową epokę rozwoju, znalazła się z jednej strony pod wpływem ogólnoswiatowych tendencji rozwojowych, kształtowanych przez najsilniejsze gospodarki wszystkich kontynentów, z drugiej w zakresie działania prawa wspólnotowego na Jednolitym Rynku Europejskim. Dla przedsiębiorstw

oznacza to zwiększającą się konkurencję, konieczność wkładania coraz większego wysiłku w pozyskanie klienta.

Na takim tle rodzi się kwestia wprowadzania, wykorzystywania nowych technik i technologii. Nowe techniki i technologie nie są już (jak w gospodarce centralnie planowanej) przedmiotem najistotniejszych i samych w sobie decyzji, są integralnie związane z miejscem przedsiębiorstwa na rynku, jego strategią biznesową i marketingową, pozycją w konkurencji, zdolnością konkurencyjną, budową wartości firmy. Po to, aby firma podjęła decyzję o wprowadzeniu nowej techniki lub technologii zarządzający muszą wziąć pod uwagę następujące aspekty:

- a) strategię firmy – czyli odpowiedź na pytanie: w jaki sposób przedsiębiorstwo będzie realizować swoje cele biznesowe (długofalowe); technologie mogą być bezpośrednio wykorzystywane do realizacji celów strategii jako jej silny punkt (lub, gdy stanowią słabą stronę – występują przesłanki do zmian technologicznych). Strategia może kultywować technologie – być dobrana ze względu na daną technologię, wreszcie – to technologia może prowadzić do poznania strategii [Allouche i Szmidt 1995];
- b) ocenę i przewidywania dla danej technologii na przyszłość: ocena ta zależy od typologii technologii, tj. natury zasobów technologicznych umożliwiających realizację celów biznesowych także w wymiarze operacyjnym, diagnozy co do strategicznych zdolności zasobów, tak w odniesieniu do technologii podstawowych, jak i kluczowych czy dopiero w fazie wprowadzania; dotyczy to także oceny cyklu życia technologii (osiągnięcia przez nią limitu fizycznej wydolności, możliwości jej modernizacji lub wymiany);
- c) związek nowej techniki lub technologii z konkurencyjnością swojego przedsiębiorstwa, tj. zdolność stworzenia przewagi konkurencyjnej poprzez technologię prowadząca do przewagi kosztowej, dyferencjacji, niszy rynkowej lub kooperacji [Duczowska-Małysz 2008]. Związek technologii z konkurencyjnością jest oczywisty – występuje poprzez wysiłek inwestycyjny, wysiłek w dziedzinie badań i rozwoju oraz w dziedzinie innowacji;
- d) związek nowej technologii z innowacyjnością, tj. z nowymi produktami, nowymi zachowaniami przedsiębiorstwa, nowymi kombinacjami pozostałych elementów składających się na funkcjonowanie lub strategię przedsiębiorstwa [Sundbo 2001].

Powyższe oznaczają, że nowe techniki i technologie nie mogą być przedmiotem decyzji oderwanych od sytuacji przedsiębiorstwa, jego miejsca na rynku, pozycji w konkurencji, a przede wszystkim od strategii przedsiębiorstwa. Może to oznaczać także, że sama technologia nie gwarantuje jeszcze sukcesu na rynku, a mniej nowoczesne technologie nie powodują upadłości przedsiębiorstwa. To względnie warunkowe stwierdzenie jest prawdziwe, jeśli przyjmie się, że przedsiębiorstwa zarządzane są racjonalnie, decyzje podejmowane świadomie, a nie przypadkowo, a wybór strategii dokonany został z pełną odpowiedzialnością. Przedsiębiorstwa,

które na rynku obsługują nisze, które jako główną ofertę sprzedają produkty tradycyjne nie muszą walczyć o nowe technologie i nowe techniki w produkcji, mogą natomiast zastosować najnowocześniejsze rozwiązania w systemie zarządzania, informacji, współpracy biznesowej. Podobnie rzecz dotyczy przedsiębiorstw, które konkurują dyferencjacją produktu lub, które konkurują kosztowo i mają małą skalę produkcji (a produkt wypuszczają równie dobry).

Podstawowym kryterium podejmowania decyzji o wprowadzeniu nowej techniki lub technologii jest pojawiająca się konieczność w przedsiębiorstwie, wynikająca jednocześnie z trzech grup czynników:

- a) z potrzeb i zachowań kupujących (konsumentów, organizacji) – jeśli przedsiębiorstwo dojdzie do wniosku, że tylko w ten sposób sprosta nowym lub zmieniającym się potrzebom rynku (innowacje popytowe);
- b) z sytuacji konkurencyjnej obecnej i w przyszłości, tj. konkurencyjności w branży (tempo i stopień koncentracji, bariery wejścia i wyjścia z konkurencji, tempo przyrostu popytu, rozmiary rynku i ich zmiana) i pozycji konkurencyjnej samego przedsiębiorstwa (innowacje podażowe);
- c) z samego poziomu techniki – kierunków rozwoju technologii, opłacalności jej zastosowania, poprawy poziomu produktywności i efektywności w przedsiębiorstwie, poprawy zdolności strategicznych.

Przemysł rolno-spożywczy jest szczególną w obecnej dobie branżą, w porównaniu z innymi stosunkowo trudno się globalizuje, co daje szansę nie tylko małym i najmniejszym podmiotom na rynku, ale przede wszystkim daje możliwość przygotowania oferty zróżnicowanej pod każdym względem (nie ma takiego smaku produktu, żeby nie można było wytworzyć jeszcze jednego). Natomiast ten przemysł, jak inne, podlega prawom rynku, prawu koncentracji, konsolidacji branży i dostosowania do zmieniających się warunków otoczenia.

3. Przesłanki wdrażania nowych technik i technologii wynikające z sytuacji w branży rolno-spożywczej

Choć nie jest intencją opracowania analizowanie sytuacji przemysłu rolno-spożywczego, to na tle omówionych wyżej kwestii nasuwa się kolejna, dotyczące roli nowych technik i technologii, jaką przydają jej same przedsiębiorstwa. Podstaw do ciekawych stwierdzeń dostarcza raport „Przemysł spożywczy w Polsce” sporządzony w 2008 r. dla ING [Urban 2002]. Z danych tych wynika, że od wejścia Polski do UE dynamicznie rośnie wielkość nakładów w tym przemyśle, głównie zaś w branżach, takich jak przemysły: owocowo-warzywny, drobiarski, mięsny, rybny, cukierniczy, olejarski, spirytusowy, cukrowniczy. Część tych nakładów wynikała z konieczności dostosowania się do standardów unijnych, a część z chęci poprawy konkurencyjności. Po wejściu do UE wszystkie branże odnotowały

znaczny wzrost sprzedaży i łączyć to należy z korzyściami płynącymi z jednolitego rynku europejskiego.

Niewiele zmienia się struktura podmiotowa tej branży. Duże rozproszenie, niski poziom koncentracji produkcji powoduje, że przemysł ten angażuje w większym stopniu niż branże pozarolnicze siłę roboczą, a praca jest mniej wydajna, przynajmniej w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Według danych ze wspomnianego raportu udział tzw. dużych przedsiębiorstw w przemyśle spożywczym według liczby zatrudnionych wynosi ok.1,5%, przedsiębiorstw średnich – 6,5%, małych – 27% i mikro – 65% [Urban 2002]. Biorąc pod uwagę liczbę podmiotów gospodarczych – ok. 18,3 tys. – należy uzupełnić, że aż 92% tej ilości to firmy zatrudniające do 50 pracowników (czyli mikro i małe).

Lata po wejściu Polski w struktury europejskie charakteryzuje wprawdzie postępujący stopień koncentracji, ale w dalszym ciągu produkcja przemysłu rolno-spożywczego, także w innych krajach UE, należy do najbardziej rozdrobnionych.

Zamieszczona w raporcie analiza odpowiedzi samych zainteresowanych (przedsiębiorstw) wskazuje na interesujące z punktu widzenia omawianego tematu zjawiska:

- a) ponad połowa przedsiębiorstw (55%) oceniła swoją sytuację jako dobrą lub bardzo dobrą;
- b) 63% respondentów stwierdziło, że ich sytuacja w ostatnich latach poprawiła się lub poprawiła się zdecydowanie;
- c) także 63% badanych oczekuje wzrostu lub zdecydowanego wzrostu portfela zamówień;
- d) innowacyjność produktu znalazła się na 6 (przedostatnim) miejscu wśród czynników umożliwiających skuteczne konkurowanie; znalazła się za takimi – zdaniem przedsiębiorców – czynnikami, jak: wysoka jakość i bezpieczeństwo produktu, wysoka jakość handlowa, wysoko kwalifikowana kadra, efektywny system dystrybucji, wysoka wydajność;
- e) istotne jest, iż na pytanie: na czym koncentrowały się w latach 2004–2007 inwestycje aż 87% przedsiębiorstw podało kierunki związane z unowocześnianiem technik i technologii (poprawa jakości produktów, modernizacja linii produkcyjnych), a 72% podało unowocześnienie techniki i wprowadzenie nowego produktu;
- f) podobne miejsce zajmuje odpowiedź na pytanie o wykorzystanie środków unijnych – na pierwszych miejscach znajdują się takie kierunki, jak modernizacja linii produkcyjnych, poprawa jakości produktu, a dalej – wdrożenie nowych technologii i wprowadzenie nowych produktów;
- g) wprowadzenie nowoczesnych technologii i nowe inwestycje są również wybierane przez znakomitą większość respondentów jako kierunki strategiczne (75%) i odpowiedź tę poprzedzają takie strategiczne wybory, jak: zwiększenie udziału w rynku, czy wzrost produkcji;

h) wśród 15 wymienionych barier dla działalności przedsiębiorstw na żadnym miejscu nie została wymieniona bariera dostępności do nowoczesnych technologii, ma to fundamentalne znaczenie, gdyż w poprzednich pytaniach respondenci dużą wagę przykładali do tego czynnika (jako czynnika sukcesu lub kierunku inwestowania i rozwoju).

Przedstawione wyniki ankiety wskazują, że przedsiębiorstwa nie są do końca świadome roli nowoczesnych technik i lepiej wypadają, gdy mają odpowiedzieć na temat planów lub osiągnięć dotyczących firmy niż w przypadku analizy rynku. Oznacza to dalej, że w tych przedsiębiorstwach problemy zarządzania są niezbyt dobrze rozumiane. Każde nakłady na unowocześnienie produktu, poprawę jakości, modernizację produkcji, to wprowadzanie innowacji i poprawa techniki (wytwarzania, zarządzania), co także może oznaczać nowe technologie. Z jednej więc strony przedsiębiorcy w swoich odpowiedziach wskazują na unowocześnianie przedsiębiorstw (bazy wytwórczej), z drugiej wskazują na przedostatnim miejscu innowacyjność jako przewagę konkurencyjną. Takie postrzeganie roli innowacji dowodzi produkcyjnej, a nie marketingowej opcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

4. Bariery wprowadzania nowoczesnych technik i technologii

Podejście do wdrażania nowych technik i technologii powinno zasadniczo różnić się od tego, które dominowało w gospodarce centralnie planowanej. Decyzje o wprowadzaniu innowacji i postępu technicznego (bo w takich kategoriach należy rozpatrywać nowe techniki) zależą od sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa, ale w większym stopniu od tego, co dzieje się w otoczeniu – wyzwań rynkowych (kupujących, konkurencji) i zmian technologicznych. Bariery wprowadzania nowych technik i technologii w przemyśle spożywczym w tym kontekście mogą być różnej natury:

- ze względu na sytuację wewnętrzną przedsiębiorstwa może to być: bariera wiedzy zarządzających (wszak nowe techniki dotyczą nie tylko produkcji, ale zarządzania, informacji, dystrybucji). Może to być bariera środków finansowych (choć UE spieszy z pomocą dla wszystkich innowatorów, to nie jest łatwo pozyskać pieniądze unijne, zwłaszcza w kontekście konieczności posiadania środków własnych). Trzecią barierą może być sytuacja rynkowa i konkurencyjna przedsiębiorstwa, któremu ze względu na swoją pozycję nie opłaci się ponosić dużych inwestycji w nowoczesność, bo przedsiębiorstwo nie widzi szans na szybki zwrot tej inwestycji;
- ze względu na sytuację w otoczeniu przedsiębiorstwa barierą może być struktura branży – małe przedsiębiorstwo niewspółpracujące biznesowo z innymi, nie ma zdolności strategicznej do ponoszenia dużych nakładów na innowacje. Barierą może być dostępność nowych technologii (obarczona

opłatami, np. za patenty, wykupieniem przez wyłącznego właściciela danego patentu itp.), barierą może być system prawny uniemożliwiający zastosowanie niektórych technologii (np. ze względu na wymogi zdrowotne produktu).

W każdym przypadku wprowadzenie nowoczesności do przedsiębiorstwa musi być poprzedzone kalkulacjami, za kluczowy punkt obierającymi opłacalność takiej inwestycji w krótkim i długim okresie. Przy tym w długim okresie przedsiębiorstwo musi uwzględniać przyszłe potrzeby rynku, konkurencję, warunki dostawy, sprzedaży bądź przyszły kurs walutowy. Wprowadzanie nowych technologii jest procesem wieloaspektowym i w złożonych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw oraz wobec narastającej konkurencji coraz większy nacisk przedsiębiorcy muszą położyć na kwestie zarządzania firmą. Sama nowa technika lub zmiana technologii wytwórczej nie gwarantuje bowiem większego sukcesu, jeśli nie wynika ze strategii przedsiębiorstwa, z konieczności dostosowania się do nowych wyzwań rynkowych lub stanu własnej niewydolności.

5. Podsumowanie i wnioski

Polski sektor rolno-spożywczy postrzegany jest jako najbardziej dynamicznie rozwijający się po wejściu Polski do Unii Europejskiej. Dotychczasowe zmiany, jakie się w nim dokonały, zaowocowały wzrostem eksportu i zwiększeniem obecności polskich firm na rynkach zagranicznych. Dalszy rozwój tego sektora nie będzie już tak prosty, o jego konkurencyjności decydować będzie możliwość procesów dostosowawczych, wynikających z nowych wyzwań: obrony przed rosnącą konkurencją kosztową w sektorach tradycyjnych (produkty masowe), możliwości dyferencjacji produkcji, wyboru odpowiednich strategii rynkowych. Wymusi to zawiązywanie aliansów, wchodzenie w partnerstwo biznesowe, koncentrację, konsolidację w poszczególnych branżach, zmiany w systemie zarządzania, wdrożenie nowych technik do podejmowania decyzji, do budowy systemu informacji marketingowej, do zarządzania strategicznego.

Pytanie o to, kto powinien w przedsiębiorstwie być kierującym wprowadzaniem nowych technik i technologii nie jest bezzasadne. Związane jest to ze strategiczną odpowiedzialnością za biznes [Johnson i Scholes 2002].

Niniejsze opracowanie odnosi się do zagadnienia wprowadzania nowych technik i technologii jako do problemu dla zarządzających, bez zróżnicowań branży albo wielkości przedsiębiorstwa. Jest oczywiste, że każda branża spożywcza dotknięta jest swoimi problemami rozwojowymi, ma odmienne szanse i zagrożenia przed sobą, ma inną pozycję na rynku u kupujących (ze względu na rodzaj produktu, jaki wytwarza). Z tego punktu widzenia technologiczne zmiany mogą dotyczyć:

- innowacji dominujących w sektorze dostawców surowców (gospodarstw rolnych), gdzie wprowadzenie nowych technologii (poprzez nowe odmiany,

maszyny, nawozy, środki ochrony) przynosi korzyści dla przemysłu przetwórczego i dla samego gospodarstwa (łańcuch wartości). Coraz częściej jednak takim sukcesom muszą towarzyszyć nowe technologie informatyczne (do komunikacji i zarządzania);

- innowacji służących rozszerzeniu i unowocześnieniu skali produkcji (systemy wytwarzania), gdzie korzyści powstają wskutek zjawiska ekonomii skali i doświadczeń z zastosowania nowych technologii. Strategicznym wyzwaniem staje się działanie, które polega na tym, żeby to doświadczenie przerosło się w dobrą praktykę dla całego przedsiębiorstwa;
- innowacji w informacji – działach usługowych przedsiębiorstwa (finansowy, zaopatrzenia, dystrybucji, marketingu) z zastosowaniem technik IT jako zadanie główne dla przedsiębiorstwa;
- innowacji bazujących na wiedzy i wynalazkach, dających szansę na przygotowanie nowych produktów, na wdrożenie wynalazków do etapu masowej produkcji.

Związek strategii przedsiębiorstw z techniką w przedsiębiorstwie musi być jednoznaczny i klarownie zarządzający musi umieć odpowiedzieć na pytania:

- jak nowa technika zmieni sytuację konkurencyjną przedsiębiorstwa,
- jak poprawi zdolności strategiczne,
- jak osiągnąć korzyści i jak zorganizować przedsiębiorstwo wobec chęci wdrożenia nowych technik lub technologii.

Nowe techniki i technologie zmniejszają bariery wejścia do konkurencji (ekonomia skali), zastępują stare produkty nowymi, gorsze – lepszymi, umacniają pozycję dostawców (gdy oni są innowatorami) lub kupujących. W szybko zmieniającym się świecie kurczy się cykl życia technologii i zadaniem zarządzających jest najlepsze jej „przełożenie” na efekty rynkowe. Najlepsze rezultaty osiągają te firmy, w których jest dobra komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa, gdzie procesom innowacji sprzyja cały personel, poczynając od najwyższej kadry, oraz dominuje kultura „uczenia się”. Ułatwiać to powinna struktura firmy i proces zarządzania. Zarządzający ma obowiązek nie tylko zachęcać do tworzenia nowych produktów, ale ponadto zorganizować system, który umożliwi realizację tego postulatu, stworzyć możliwość zastosowania nowej technologii, bardziej efektywnej, poprawiającej pozycję konkurencyjną firmy [Wheelen i Hunger 2002]. Jest oczywiste, że tak się dzieje w przedsiębiorstwach, które są dojrzałe, dobrze i fachowo zarządzane, które mają ugruntowaną pozycję na rynku. Ale nawet te przedsiębiorstwa nie mają zapewnionej przyszłości, gdyż jest ona przedmiotem nieustannej gry rynkowej.

Polski sektor rolno-spożywczy rozdrobniony, o małej skali produkcji pojedynczego przedsiębiorstwa funkcjonuje równolegle na rynku z przedsiębiorstwami dużymi, korporacjami transnarodowymi. Podejście do barier wprowadzenia nowej techniki lub technologii jest zasadniczo odmienne w tych dwóch rodzajach podmiotów: tam, gdzie jest mała skala produkcji, gdzie często występuje duży

udział pracy żywej wprowadzenie innowacji (przy istniejących rezerwach) ma zupełnie inne znaczenie, pozwala pracę zmechanizować, poprawić jakość istniejących cech produktu. Wdrożenie nowych wynalazków musi być stosowne do skali produkcji, aby taki wynalazek mógł w liczącym się czasie być zyskowny.

Korporacje międzynarodowe przychodzą z techniką firm macierzystych, mają dojrzałe technologie, które często są najnowszymi technologiami na polskim rynku. Tu problem wdrażania nowych technik ma inny wymiar, jest kwestią strategii firmy macierzystej, zyskowności i rozmiaru rynku polskiego oraz skali eksportu.

Każdy rodzaj wymienionych przedsiębiorstw we właściwy dla siebie sposób musi podejmować działania zmierzające do wprowadzania innowacji, do zmian odpowiadających wyzwaniom rynkowym i rozwojowym. Nie istnieje obiektywna miara nowoczesności przedsiębiorstwa [Penc 1999], nowoczesności techniki i technologii jeśli nie są one związane z celami, rynkiem, strategią, nie przynoszą zwrotu nakładów oraz są przedmiotem decyzji samych dla siebie. Kupujący oceniają przedsiębiorstwa przez pryzmat ich oferty rynkowej, jakości, lepszych cech użytkowych niż oferuje konkurencja. Każde przedsiębiorstwo poszukuje swoich dostawców „innowacji” stosownie do potrzeb. Zróznicowany przemysł rolno-spożywczy działa podobnie, przy czym każdy podmiot, mając prawo do podejmowania decyzji rozwojowych zdeterminowanych własną sytuacją nie może tracić z pola widzenia ogólnych prawideł zarządzania i zmian w otoczeniu, w jakim funkcjonuje.

LITERATURA

1. Allaire Y., Firsirotu M. E., (2000): Myślenie strategiczne. PWN Warszawa.
2. Allouche J., Schmidt G., (1995): Les outils de la decision strategique. La Decouverte, Paris.
3. Bauman Z., (2000): Globalizacja. PIW Warszawa.
4. Duczkowska - Piasecka M., (2008): Zmiany strategiczne w przedsiębiorstwach w procesie ich internacjonalizacji w: Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych. Red. Herman A., Poznań- ska K. SGH Warszawa, 187-203.
5. Friedman T. L., (2001): Lexus i drzewo oliwne. Zrozumieć globalizację. Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
6. Johnson G., Scholes K., (2002): Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall.
7. Parker M. M., (1995): Strategic transformation and information technology. Prentice Hall NJ.
8. Penc J., (1999 a): Innowacje i zmiany w firmie. Agencja Wyd. Placet, Warszawa, 151.
9. Penc J., (1999 b): Strategie zarządzania. T. I i II. Agencja Wyd. Placet.
10. Sundbo J., (2001): The strategic management of innovation. Wyd. Elgar, Cheltenham.
11. Toffler A. H., (1996): Budowa nowej cywilizacji – polityka trzeciej fali. Zysk i S-ka Poznań.
12. Urban R. (red.), (2002): Przemysł spożywczy w Polsce (raport). ING – www3.ingbank.pl
13. Wheelen T. L., Hunger J. D., 2002. Strategic management and business policy. Prentice Hall, s. 281.

MAGORZATA PIASECKA

WPROWADZANIE NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII I TECHNIK W SEKTORZE ROLNO-SPOŻYWCZYM JAKO KWESTIE ZARZĄDZANIA

Słowa kluczowe: *globalizacja, przedsiębiorstwo, sektor rolno-spożywczy, rozwój techniki i technologii, innowacje, zarządzanie, bariery rozwoju*

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono analizę uwarunkowań wprowadzania rozwiązań innowacyjnych w sektorze rolno-spożywczym w warunkach coraz bardziej złożonej rzeczywistości ekonomicznej i społecznej. Przedsiębiorstwa wchodząc na rynek przystępują do konkurencji globalnej. Jest zatem zasadne, aby wybierały sobie strategie ułatwiające im penetrację rynków międzynarodowych i odnalezienie się wobec nasilających się procesów globalizacji. Polski sektor rolno-spożywczy wkraczając w nową epokę rozwoju znalazł się z jednej strony pod wpływem ogólnoswiatowych tendencji rozwojowych, kształtowanych przez najsilniejsze gospodarki wszystkich kontynentów, z drugiej w zakresie działania prawa wspólnotowego na Jednolitym Rynku Europejskim. Dla przedsiębiorstw oznacza to zwiększającą się konkurencję, konieczność wkładania coraz większego wysiłku w pozyskanie klienta. Realizacja tych działań wymusza pokonywanie występujących barier, wprowadzanie nowych technik i technologii do przedsiębiorstw.

MAGORZATA PIASECKA

THE INTRODUCTION OF MODERN TECHNOLOGIES AND TECHNIQUES IN AGRI-FOOD SECTOR AS THE MANAGEMENT MATTERS

Key words: *globalization, enterprise agri-food sector, development of technique and technology, innovations, management, barriers of development*

SUMMARY

In the article introduced analysis of conditions of initiation of innovative solutions in agri-food sector more and more complicated economic and social reality conditions. Enterprises enter the market contest global competition. Is so legitimate, so that choose to themselves strategies making easy them penetration of international markets and recovery themselves in the face of growing more intense globalization processes.

Polish the agri-food sector entering into the new era of development was found on one hand under of worldwide development tendencies, shaped by most strong economies of all continents, from second within the range operation of Single European Market. For enterprises it means growing larger competition, necessity to put more and more greater effort into gaining over the customer. Realization of these activities force for conquering of occurring barriers, initiation of new techniques and technologies to enterprises.

e-mail: mduczk@sgh.waw.pl