

Sławomir Kalinowski, Joanna Smoluk-Sikorska, Lidia Jabłońska-Porzuczek

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

WYBRANE ELEMENTY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW PRZETWÓRSTWA OWOCOWO-WARZYWNEGO

THE SELECTED ELEMENTS OF FRUIT AND VEGETABLE COMPANIES' COMPETITIVENESS

Słowa kluczowe: sektor owocowo-warzywny, przetwórstwo, strategie konkurencji

Key words: fruit and vegetable sector, processing, competitive strategies

Abstrakt. Celem badań była prezentacja wyników badań ankietowych dotyczących strategii konkurencyjności, prowadzonych wśród 32 przedsiębiorstw sektora owocowo-warzywnego w latach 2010-2013 r. Grupa badawcza została dobrana w sposób celowy i były to jednostki w ramach działu EKD15.3. Z badań wynika, że przedsiębiorstwa wysoko oceniają własne źródła przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w zakresie funkcji i jakości produktów, najslabiej zaś oceniany jest udział w rynku i ekologizacja oferty produktowej. Mimo pozytywnej opinii na temat przewagi rynkowej nad konkurentami, badani rzadko wskazują na wprowadzanie innowacji, nowych technologii lub reagowanie na potrzeby konsumentów jako źródła tej przewagi. W opinii większości badanych w ich przedsiębiorstwach istnieją dobre warunki dla przewagi jakościowej oraz osiągnięcia specjalizacji technologicznej i produktowej. Z badań wynika, że przedsiębiorstwa wykazują duży potencjał rozwojowy i mają silną pozycję na rynku.

Wstęp

Gospodarka rynkowa, zmieniające się otoczenie, procesy globalizacyjne oraz wzrastająca konkurencja wymagają od przedsiębiorstw podejmowania ciągłych działań zwiększających ich efektywność. Stąd funkcjonowanie każdego podmiotu wymaga oceny, która z jednej strony musi stanowić podstawę do ustalania kierunków i sposobów poprawy działań oraz ewentualnie podejmowania przedsięwzięć prorozwojowych w przyszłości, z drugiej zaś strony pozwala określić efekty dotychczasowej działalności. Zachodzące procesy gospodarcze wymagają od przedsiębiorstw coraz większej konkurencyjności. Sukces przedsiębiorstwa, a w konsekwencji sukces sektora, gałęzi lub gospodarki, zależy w dużym stopniu od dobrze skonstruowanej strategii konkurencyjności, której filar stanowi analiza czynników odpowiadających za źródła przewagi konkurencyjnej, umiejętności wykorzystania zasobów czy analiza konkurentów.

Materiał i metodyka badań

Przemysł owocowo-warzywny jest jednym z czterech najlepiej funkcjonujących sektorów w Polsce, mimo że jego konkurencyjność na rynkach zagranicznych w ostatnich latach ulega obniżeniu [Wiśniewska 2012]. Celem przeprowadzonych badań było uzyskanie opinii kadry zarządzającej na temat strategii konkurencyjności przedsiębiorstw przetwórstwa owocowo-warzywnego. Uzyskane wyniki stanowiły część szerszych badań dotyczących strategii konkurencji przedsiębiorstw, prowadzonych w latach 2010-2013, wśród kadry kierowniczej 32 przedsiębiorstw sektora owocowo-warzywnego. W ankiecie zawarto pytania dotyczące opinii na temat zasobów, kompetencji, konkurentów i stosowanych strategii konkurencyjności. Zebrane opinie oraz doświadczenia kadry kierowniczej miały charakter subiektywny i oceniający. Narzędzia badawcze zaprojektowano w taki sposób, aby wykorzystać profesjonalizm i doświadczenie oraz zawodową intuicję przedsiębiorców. Oceny dotyczyły ponad 150 zmiennych uznanych za istotne dla wewnętrznej i zewnętrznej konkurencyjności w badanej branży, na podstawie których uzyskano

łącznie ponad 3000 ocen. Przy projektowaniu formularza ankiety wykorzystano m.in. ze wzorców opracowanych przez innych badaczy [Gorynię 2002, Pierścionka 2003].

Dla odwzorowania badanej cechy zastosowano skalowanie niemetryczne, ustalając skalę ocen odpowiadających natężeniu badanej cechy. Uzasadnieniem dla wyboru metody badań jest wielowymiarowość zjawiska konkurencyjności związana z jego sensem procesowym, atrybutowym, relatywnością, poziomowością w hierarchii systemów gospodarczych oraz charakterem przyczynowo-skutkowym [Gorynia 2009, Wiśniewska 2012]. Założono, że badanie pozwala na niezupełną indukcję statystyczną dla studium przypadku, co wynikało z trudności związanych z udziałem w badaniach przedsiębiorców oraz niedostatkami informacji o konkurentach. W badanej próbie znalazły się trzydzieści dwie jednostki sprawozdawcze, które zostały dobrane w sposób celowy. Do badań wybrano jednostki działające w ramach działu EKD 15.3.

Wyniki badań

Spójna strategia konkurencji to nieodłączny plan działania każdego przedsiębiorstwa nastawionego na osiągnięcie celu, którym zwykle jest uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej, a co się z tym wiąże wyższego zysku. Znajomość źródeł przewagi rynkowej własnego przedsiębiorstwa umożliwia określenie jego silnych i słabych stron, a w efekcie pozwala na rozpoznanie pozycji rynkowej. Według Portera [1990], koncepcja przewagi konkurencyjnej pozwala określić zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania na rynku.

Na pozycję rynkową przedsiębiorstw przemysłu owocowo-warzywnego wpływa wiele czynników, których natężenie i znaczenie jest wynikiem działań trzech poziomów gospodarki i otoczenia: makro-, mikro- i mezoekonomicznego (tab. 1). Warto zauważyć, że zarówno zmienne makro-, jak i mezoekonomiczne nie determinują, ale współwarunkują konkurencyjność przedsiębiorstwa. W największym stopniu konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od jego zasobów, a w szczególności od kwalifikacji i umiejętności kadry zarządzającej. Poziom mikro wpływa na zdolność kreowania przez przedsiębiorstwo warunków funkcjonowania na rynku, decyduje o jego pozycji rynkowej oraz jego sytuacji finansowej i tendencjach do ich zmian w perspektywie rywalizacji z pozostałymi uczestnikami rynku. Istotne jest, aby wszystkie elementy były rozpatrywane łącznie, wówczas możliwy jest szeroki ogląd zarówno branży, jak i samego przedsiębiorstwa.

Konkurencyjność może być oceniana przez klientów, zarząd, właścicieli oraz inwestorów. Jednak każda z ocen uwzględnia różne cechy, a mianowicie: klient – ofertę przedsiębiorstwa, zarząd, właściciele, inwestorzy – zasoby przedsiębiorstwa. Z przeprowadzonych badań wynika, że zasadnicza większość przedsiębiorstw wysoko lub bardzo wysoko ocenia własne źródła prze-

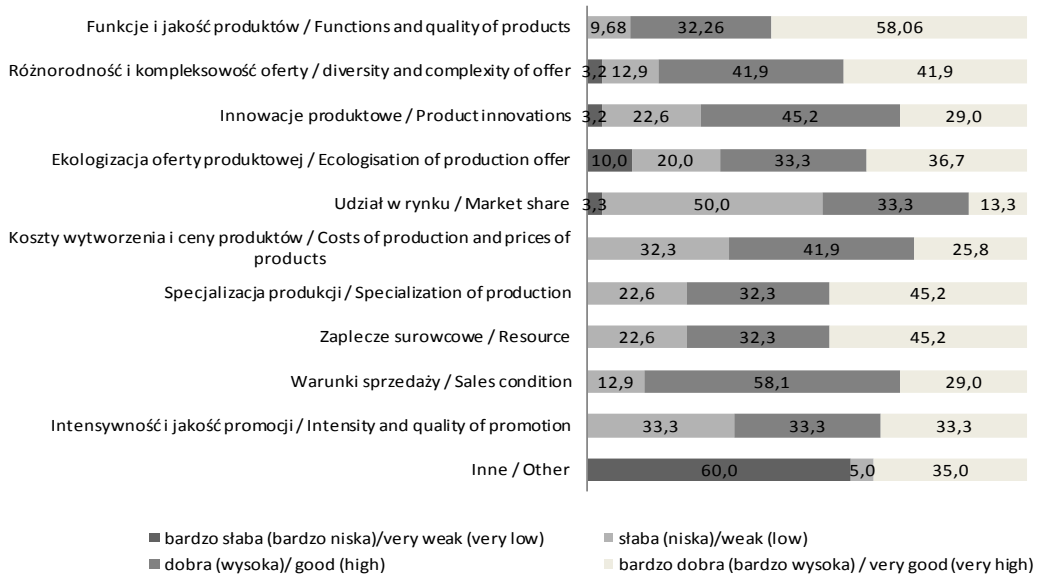
Tabela 1. Poziomowy podział czynników konkurencyjności

Table 1. The tier division of competitiveness factors

Poziom/Level		
makroekonomiczny/ <i>macroeconomic</i>	mikroekonomiczny/ <i>microeconomic</i>	mezoekonomiczny/ <i>mezoeconomic</i>
Wielkość zasobów naturalnych/ <i>Volume of natural resources</i>	pozycja konkurencyjna w przeszłości/ <i>competitiveposition in past</i>	wyposażenie w czynniki produkcyjne/ <i>equipment in productionfactors</i>
Wykorzystanie źródeł produkcyjnych/ <i>Use of production sources</i>	potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa/ <i>companies' competitivepotential</i>	czynniki popytowe/ <i>dem and factors</i>
System społeczno-ekonomiczny/ <i>Socio-economic system</i>	strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa/ <i>companies' competitivestrategy</i>	warunki zarządzania przedsiębiorstwem/ <i>conditions of companymanaging</i>
Polityka rządu / <i>Government policy</i>		kształtowanie układu branżowego/ <i>forming of sectorialbreakdown</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gorynia 2002, 2009

Source: own study based on Gorynia 2002, 2009



Rysunek 1. Główne źródła przewagi rynkowej przedsiębiorstwa

Figure 1. Main sources of company's market advantage

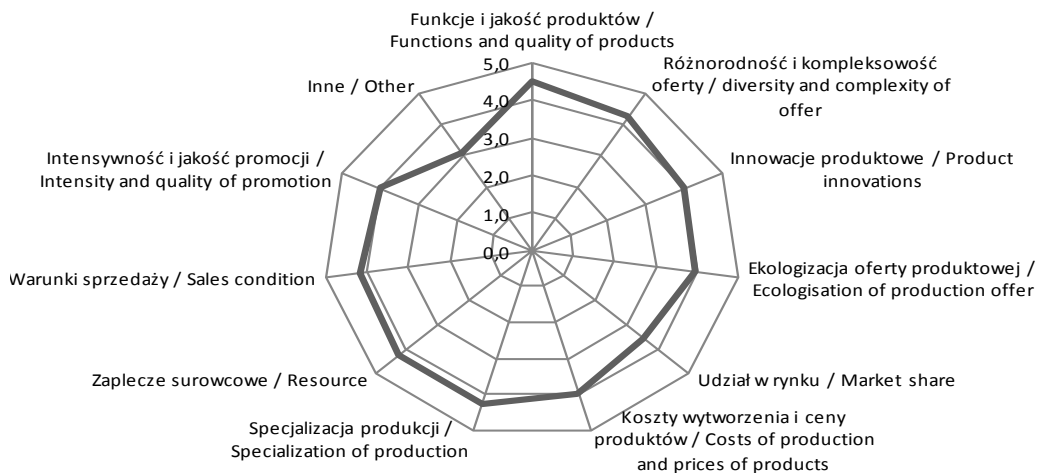
Źródło: opracowanie własne

Source: own study

wagi rynkowej. Najwyżej oceniają przewagę w zakresie funkcji i jakości produktów. Większość z nich uważa, że w tym zakresie ich przewaga jest wysoka lub bardzo wysoka. W opinii badanych najmniej korzystnie wypada ich udział w rynku. Ponad połowa jest zdania, że jest on słaby bądź bardzo słaby. Co dziesiąte przedsiębiorstwo uznaje, że ekologizacja jego oferty produktowej jest na bardzo słabym poziomie (rys. 1). Jest to jedyne źródło, które wśród badanych przedsiębiorstw uzyskało tak niską ocenę. Należy zadać pytanie, z czego wynika tak dobra opinia na temat własnego potencjału rynkowego. Zważywszy, że większość ankietowanych ocenia swoją przewagę nad innymi konkurentami dobrze i bardzo dobrze, może to z jednej strony świadczyć o przeszacowaniu własnej pozycji rynkowej, z drugiej zaś o faktycznie dużej przewadze rynkowej przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu.

Na podstawie analizy skośności rozkładu odpowiedzi można stwierdzić, że największa lewostronna asymetria kształtuje się w przypadku czynników określających funkcję i jakość produktów (-0,9723) oraz różnorodności i kompleksowości oferty (-0,8560). Największa skośność prawostronna występuje w przypadku udziału w rynku (0,4798) oraz kosztów wytwarzania i cen produktów (0,1137). Można zauważyć, że dla większości czynników konkurencyjności średnie odpowiedzi punktowe były mniejsze niż mediana odpowiedzi. Jednocześnie rozkład cech ma charakter platokurtyczny, a wartości cech są mniej skoncentrowane niż przy rozkładzie normalnym.

Analiza zgromadzonego materiału za pomocą diagramu sieciowego wykazuje, że dla każdego elementu analizowanego zbioru cech średnia kształtuje się na poziomie od 3,10 do 4,48. W badanych przedsiębiorstwach, wśród dziesięciu głównych źródeł przewagi konkurencyjnej przeciętnie najwyżej oceniono funkcje i jakość produktu, różnorodność i kompleksowość oferty oraz specjalizację produkcji (rys. 2). W opinii Wiśniewskiej [2012] oceny przedsiębiorców potwierdzają ogólną sytuację zachodzącą w branży w ostatnich latach. Według autorki po przystąpieniu do UE w badanym przemyśle zanotowano wzrost nakładów na podniesienie jakości produkcji i jednocześnie spowolnienie tempa sprzedaży. Wyniki te potwierdzają również badania IERiGŻ [Urban i in. 2010].



Rysunek 2. Średnie oceny źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Figure 2. Average evaluation of companies' competitive

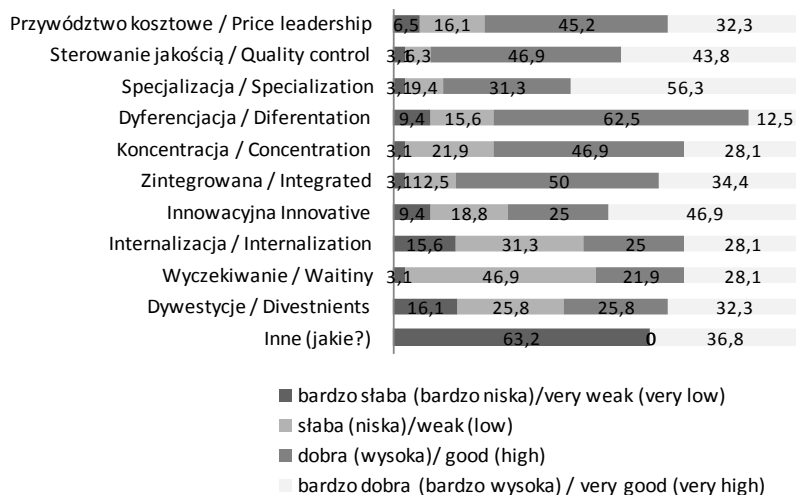
Źródło: opracowanie własne

Source: own study

Badane przedsiębiorstwa, mimo że pozytywnie oceniają swoją przewagę rynkową, jednocześnie rzadko zwracają uwagę na zmiany polegające na implementacji innowacji i nowych technologii oraz ciągłym udoskonalaniu procesów, kreowaniu nowych potrzeb klientów, zaspokajaniu potrzeb nabywców, przez bezpośrednią odpowiedź na ich potrzeby, optymalizację kosztów, natychmiastowej reakcji na zmiany w regulacjach państwowych [Bednarz 2013].

W celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstwa muszą zadać sobie pytanie odnośnie strategii, która przyniesie im sukces, a także określić obszar, w którym ten sukces może zostać osiągnięty. Z przeprowadzonych badań wynika, że większość przedsiębiorstw wysoko lub bardzo wysoko ocenia szanse zastosowania strategii sterowania jakością – specjalizacyjną oraz zintegrowaną. W opinii badanych firm, 3 wskazane strategie mogą zapewnić powodzenie na rynku i sprzyjać zwiększaniu konkurencyjności na rynku. Ponad 90% respondentów uważa, że ma dobre lub bardzo dobre warunki dla przewagi jakościowej, a 87,6% uznało, że ma przynajmniej dobre możliwości osiągnięcia specjalizacji technologicznej i produktowej. Z kolei 85% badanych przedsiębiorstw stwierdziło, że wysoka jakość ich produktów połączona z niskim kosztem wytworzenia może prowadzić do osiągnięcia korzystnych wyników ekonomicznych i stanowić kluczowy element konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zdaniem co drugiego badanego przedsiębiorstwa wyczekiwanie powiązane z penetrowaniem sektora w poszukiwaniu nowych szans może przynieść pożądany efekt i przyczynić się do jego rozwoju w przyszłości (rys. 3).

Tak wiele wizji strategii poszczególnych przedsiębiorstw może oznaczać, że żadna z nich w rzeczywistości nie jest prawidłowo realizowana. Przedsiębiorstwa powinny wybrać taki wzorzec zachowania, który zapewni jej przetrwanie na rynku. Należy pamiętać, że przedsiębiorstwa działające w otoczeniu rynkowym narażone są na jego oddziaływanie, które mogą niekorzystnie wpływać na ich funkcjonowanie i zagrażać istnieniu, dlatego wybór jednej podstawowej strategii powinno sprzyjać nie tylko jego rozwojowi, ale również utrzymaniu na rynku. Tak szeroki wachlarz strategii możliwy do przyjęcia przez badane przedsiębiorstwa może być sygnałem braku rozpoznania potencjału oraz dziedzin, w których przedsiębiorstwo może konkurować na rynku. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz przyjęcie wybranej strategii jest warunkiem prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa w średnim i długim okresie. Uzyskanie przewagi w stosunku do pozostałych przedsiębiorstw sprzyja rozwojowi oraz wykorzystaniu potencjału przedsiębiorstwa.



Rysunek 3. Strategie rozwoju przedsiębiorstwa

Figure 3. Strategies of company development

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

W epoce globalizacji rynku przedsiębiorstwa muszą pamiętać, że wartość tworzonego dobra dla klienta jest determinowana stopniem zaspokojenia jego potrzeb. Im w większym stopniu zrealizują te potrzeby, tym większe pojawiają się szanse na osiągnięcie wyższej wartości przez sprzedawane dobro. Dla większości odbiorców podstawowymi czynnikami, które służą ocenie poziomu wartości są jakość wraz z pełnionymi funkcjami oraz cena. Dobra, które mają wysoką cenę zazwyczaj wymagają wysokich nakładów, które na ogół przekładają się na wyższą jakość i większą funkcjonalność. W ekonomii możliwe jest zbudowanie oferty bardziej konkurencyjnej przy zachowaniu niskich cen, jednakże związane jest to z innymi czynnikami wpływającymi na wybór danego dobra, tzn. jego innowacyjnością, kompleksowością, komplementarnością oraz wyróżnianiem się produktu i firmy na tle konkurentów. Sytuacja ta zwiększa więc automatycznie szansę, iż klient znajdzie wariant gwarantujący wyższą użyteczność [Adamkiewicz 1999].

Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wynika, że najważniejszym czynnikiem konkurencyjności są funkcje i jakość produktu, a także ograniczone możliwości konkurencji związanej z udziałem w rynku. Na tej podstawie można stwierdzić, że wśród przedsiębiorstw branży owocowo-warzywniej istnieje wiele niewykorzystanych źródeł przewagi konkurencyjnej na rynku związanej z produktami ekologicznymi, promocją i dystrybucją. W przypadku stosowanej strategii należy stwierdzić, że przedsiębiorstwa przybierają aktywne formy konkurowania na rynku. Realizowane strategie dotyczyły głównie specjalizacji oraz sterowania jakością, a w najmniejszym stopniu internalizacji i wyczekiwania.

Analiza badanych firm pozwala stwierdzić, że badanie dotyczyło przedsiębiorstw wyróżniających się na rynku. Ich potencjał rozwojowy i konkurencyjności wykazuje relatywnie wysokie wartości. Przedsiębiorstwa te charakteryzują się silną pozycją na rynku krajowym w zakresie możliwości konkurowania. Warto jednak zauważyć, że aby skutecznie mogły konkurować na rynku zagranicznym, przedsiębiorstwa te powinny posiadać odpowiedni potencjał finansowy adekwatny do ryzyka prowadzonej działalności gospodarczej.

Literatura

- Adamkiewicz H.G. 1999: *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wyższa Szkoła Morska w Gdyni, Gdynia.
- Bednarz J. 2013: *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich na przykładzie wybranych branż*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 140-141.
- Gorynia M. (red.). 2002: *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Gorynia M. 2009: *Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym*, [W:] M. Gorynia, E. Łązniewska (red.), *Kompedium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa.
- Porter M.E. 1990: *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London, s. 45-56.
- Pierścionek Z. 2003: *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa, s. 179.
- Porter M.E. 2006: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MTBiznes, Warszawa, s. 23-71.
- Pierścionek Z. 2007: *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa, s. 199-275.
- Urban R., Szczepaniak I., Mroczek R. 2010: *Polski sektor żywnościowy w pierwszych latach członkostwa (synteza)*, IERiGŻ-PIB, Warszawa, s. 69.
- Wiśniewska J. 2012: *Strategie konkurencji przedsiębiorstw przetwórstwa owocowo-warzywnego w warunkach konwergencji rynku krajowego i zagranicznego*, Handel Wewnętrzny, nr 6, s. 30-40.

Summary

The aim of the paper is to present results of inquiry research concerning competitive strategies, conducted in 32 companies of fruit and vegetable sector in years 2010-2013. The research group was chosen in purposeful selection and they were units functioning in 15.3 NACE section. The conducted research proves that companies quite high evaluate their own sources of competitive advantage, particularly in the area of functions and quality of products. In turn, share in market and ecologization of the product offer got the lowest notes. Despite positive opinion on market advantage over competitors, the investigated rarely indicate introduction of innovation, new technologies or reaction consumer needs as sources of the advantage. In the opinion of the majority of the investigated in their companies, there exist good conditions for quality advantage and achievement of technological and product specialization. The research proves that the enterprises have development potential and strong market position.

Adres do korespondencji:
dr Sławomir Kalinowski, dr Joanna Smoluk-Sikorska, dr Lidia Jabłońska-Porzuczek
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu
Wydział Ekonomiczno-Społeczny
Katedra Ekonomii
ul. Wojska Polskiego 28
60-637 Poznań
e-mail: kalinowski@up.poznan.pl, smoluk@up.poznan.pl, jplidka@up.poznan.pl