

**Anna Zielińska-Chmielewska**

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*

## **ANALIZA OTOCZENIA KONKURENCYJNEGO PRODUCENTÓW PASZTETÓW I KONSERW MIĘSNYCH W LATACH 2008-2011**

### *ANALYSIS OF COMPETITIVE ENVIRONMENT OF THE PRODUCERS OF PATE AND TINNED FOOD MARKET*

**Słowa kluczowe: model pięciu sił Portera, analiza konkurencji wewnątrz sektora, zarządzanie strategiczne, zarządzanie ryzykiem działalności gospodarczej**

*Key words: Porter's five forces model, market's competitiveness analysis, strategic management, economic risk management*

**Abstrakt.** Celem pracy było dokonanie analizy otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw należących do sektora przetwórstwa mięsnego przy wykorzystaniu metody pięciu sił Portera. Wyznaczono natężenie konkurencji i rentowność tego sektora, czyli jego finansową atrakcyjność. Analizą objęto 6 przemysłowych przedsiębiorstw przetwórstwa mięsnego z całego kraju, a dane dotyczyły lat 2008-2011. Wyniki wskazują, że rynek pasztetów i konserw mięsnych charakteryzuje się niską dynamiką wzrostu, a jego podział jest stabilny. Na rynku występuje duża liczba konkurentów walczących o klientów przez oferowanie przystępnych cen. Jednak z jednej strony obserwuje się spadek sprzedaży konserw mięsnych na rzecz świeżych przetworów mięsnych, a z drugiej – wzrost sprzedaży zup, dań gotowych i mrożonych, pełniących rolę ich substytutów. Nowi producenci mogą mieć problem z wejściem na rynek.

### **Wstęp**

Działalność gospodarcza przedsiębiorstw jest obciążona wieloma rodzajami ryzyka. Dlatego należy poddać głębokiej analizie i ocenie każdą nową sytuację i wyłaniające się możliwości. Przedsiębiorstwo działa w otoczeniu, które z jednej strony umożliwia przetwarzanie, stwarza szanse rozwoju, a z drugiej jest pełne zagrożeń. Jego przetwarzanie i wzrost zależą od obecnych i przyszłych warunków zewnętrznych, w których funkcjonuje. W literaturze otoczenie przedsiębiorstwa to całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących jego stosunki wymienne, możliwości sprzedaży, formy działania, a także warunki rozwoju [Penc-Pietrzak 2000a]. Otoczeniem jest środowisko zewnętrzne organizacji wraz z jego elementami, które nie wchodzi w jego skład, ale są z nim związane, tzn. oddziałują na jego stan lub ono oddziałuje na otoczenie. Otoczenie przedsiębiorstwa dzieli się na zewnętrzne, czyli takie w którym wszystkie siły i warunki nie mają na niego wpływu oraz otoczenie wewnętrzne, czyli takie w którym wszystkie siły i warunki występują wewnątrz organizacji: zarząd, pracownicy i kultura organizacji [Dess, Miller 1993, Hill, Jones 1992, Gierszewska, Romanowska 2003, Klasik 1993, Penc-Pietrzak 2000, Stabryła 2005]. Dokonując analizy wpływu otoczenia na przedsiębiorstwo należy wziąć pod uwagę otoczenie konkurencyjne, które tworzą wszystkie podmioty, z którymi przedsiębiorstwo ma powiązania, czyli jego dostawców, klientów i konkurentów [Krukowski, Kulas-Klimaszewska 2002, Krupski 1999, Obłój 1998, Pierścionek 1997, Porter 2000, Przybyła 2001, Urbanowska-Sojkin i in. 2007].

Jedną z kompleksowych metod analizy makrootoczenia jest analiza sektora, która umożliwia dokonania logicznej i w interpretacji diagnozy sektora oraz projekcji podstawowych wariantów rozwiązań strategicznych działania przedsiębiorstw. Oznacza to, że możliwe jest wskazanie przyjaznych i wrogich uwarunkowań zewnętrznych oraz słabości i błędów przedsiębiorstw po to, aby po ich wyeliminowaniu mogło skutecznie rywalizować z konkurentami. Tego typu analizy umożliwiają dokonanie identyfikacji obecnych, zachodzących w otoczeniu procesów, progno-

zowania przyszłych oraz przewidywanie szans i zagrożeń dla funkcjonowania przedsiębiorstw sektora wskutek zachodzących zmian w otoczeniu.

W artykule wykorzystano znaną i szeroko stosowaną metodę pięciu sił Portera, za której pomocą dokonano analizy konkurencji wewnątrz sektora. Koncepcja ta opiera się na założeniu, że natężenie konkurencji w sektorze i jego rentowność, a w rezultacie finansowa atrakcyjność dla inwestorów są tzw. siłami napędowymi. Dodatkowo, możliwości rozwojowe i atrakcyjność sektora są tym większe, im większa jest siła oddziaływania dostawców i nabywców.

Celem pracy było dokonanie analizy otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw należących do sektora przetwórstwa mięsnego przy wykorzystaniu metody pięciu sił Portera.

### **Materiał i metodyka badań**

Na potrzeby artykułu przed rozpoczęciem badań empirycznych opracowano system zbierania danych. W pierwszej kolejności wykorzystano materiały wtórne z GUS, literaturę krajową i zagraniczną oraz materiały pierwotne w postaci danych finansowych wybranych przedsiębiorstw sektora przetwórstwa mięsnego z „Monitorów Polskich B”. Analizę czynników modelu pięciu sił Portera uzupełniono o badania własne w oparciu o wywiad ekspercki z przedstawicielami badanych przedsiębiorstw. Wywiad ekspercki (niem. *Expertenbefragung*) spełnił warunek naukowego obiektywizmu i był usystematyzowany [Helmer, Rescher 1959]. Kryteriami doboru sektora były: lokalizacja przedsiębiorstw na terenie kraju, prowadzenie działalności na krajowym rynku przetwórstwa mięsnego, odnotowanie analizowanych spółek na parkiecie GPW, d) ciągłość danych finansowych spółek w latach 2008-2011. Na podstawie literatury dokonano podziału rynku przetwórstwa mięsnego na trzy segmenty: 1) półfabrykatów, 2) wędlin oraz 3) konserw i pasztetów mięsnych. W opracowaniu przeprowadzono analizę przedsiębiorstw produkujących paszety i konserwy mięsne tego sektora.

Wybór modelu pięciu sił Portera był celowy i wynikał z jego stosowania w analizach sektorowych [Penc-Pietrzak 2000, Stabryła 2005, Strategor 2001]. W tym modelu przeprowadzana jest analiza siły przetargowej dostawców oraz nabywców, natężenia konkurencji oraz groźby nowych wejść i pojawienia się substytutów przy wykorzystaniu takich czynników, jak: przewidywana stopa wzrostu rynku, udział liderów w rynku, zmienność technologii, ryzyko substytucji, bariery wejścia. Zatem dokonano identyfikacji najważniejszych czynników wpływających na poszczególne siły modelu, przyjęto opisową skalę ocen (niska, średnia, wysoka) za pomocą której dokonano oceny każdego z analizowanych czynników. W konsekwencji ustalono łączną ocenę sektora i postawiono diagnozę jego atrakcyjności.

### **Wyniki badań**

Przetwórstwo mięsa to przetwarzanie surowców mięsnych, tłuszczowych i podrobowych użytkowanych ze zwierząt rzeźnych, łownych i drobiu na różne półprodukty i produkty żywnościowe, niezbędne w odżywianiu się człowieka [Olszewski 2007]. Po integracji z UE jednym z głównych czynników rozwoju przemysłu przetwórstwa mięsnego jest rosnący eksport, w głównej mierze do krajów UE, który przede wszystkim wynika z przewag cenowo-kosztowych [Rasz 2005]. Niemniej jednak poważnym ograniczeniem rozwoju jest niski stopień koncentracji produkcji. W przeważającej większości (70%) produkcja mięsa i jego przetworów jest skoncentrowana w małych, tzw. rzemieślniczych zakładach, zatrudniających po kilku pracowników [Zielińska 2007]. W przetwórstwie spożywczym tylko 300 firm zatrudnia ponad 50 pracowników. Istotnym problemem jest przygotowanie ciągłych, a zarazem dużych partii jednorodnego wyrobu. W zakładach mięsnych konieczne jest kontynuowanie procesu uprzemysłowienia uboju zwierząt, który postępuje szybko (np. w sektorze mięsa wołowego) i wynika m.in. z wymagań z zakresu postępowania z odpadami poubojowymi i materiałem szczególnego ryzyka [Knap-Stefaniuk 2010].

W tabelach 1-5 przedstawiono wyniki szczegółowej oceny analizy konkurencji w zakresie: groźby nowych wejść (tab. 1), groźby pojawienia się substytutów (tab. 2), stopnia rywalizacji

Tabela 1. Czynniki wpływające na groźbę nowych wejść na przykładzie przedsiębiorstw pasztetów i konserw mięsnych

Table 1. Determinants influencing threat of new entrants on the meat and pâté market

Kryterium oceny potencjalnych wchodzących: groźba nowych wejść/ <i>Assessment criteria of the threat of new entrants</i>	Wysoka/ <i>High</i>	Średnia/ <i>Medium</i>	Niska/ <i>Low</i>
Ekonomia skali/ <i>Scale economy</i>			x
Zróźnicowanie produktów/ <i>Products' differentiation</i>			x
Potrzeby kapitałowe/ <i>Capital needs</i>		x	
Koszty zmiany dostawcy/ <i>Supplier's change cost</i>	x		
Kontrola kanałów dystrybucji sprawowana przez firmy w sektorze/ <i>Distributions' canals control</i>	x		
Wyłączność techniki produkcji firm/ <i>Production technique's exclusiveness</i>		x	
Dostęp do surowców/ <i>Access to resources</i>		x	
Suma/ <i>Sum</i>	2	3	3

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

między konkurentami (tab. 3), siły przetargowej nabywców (tab. 4) i siły przetargowej dostawców (tab. 5) w sektorze krajowego przetwórstwa mięsnego. W analizie wykorzystano trójstopniową skalę: niska, średnia i wysoka, a następnie zaproponowano strategię działania.

Rynek konserw mięsnych i pasztetów uznawany jest za dojrzały, ustabilizowany i o niskiej dynamice wzrostu. Jest on mało innowacyjny i charakteryzuje się jednorodnymi produktami. Wielkość rynku pasztetów i konserw (PiK) szacuje się na 750 mln zł, z czego 350 mln zł stanowią pasztety, a 400 mln zł konserwy [www.MIP22072010.pdf]. Połowę rynku stanowi grupa dużych producentów o znanej marce, takich jak: Krakus, Łuków, Sokołów, Pasztet Podlaski, Animex i Mispol, a drugą połowę – grupa małych, lokalnych producentów, tzw. *private label*. Najwięksi producenci korzystają z efektów skali produkcji, które umożliwiają im zdobycie większej siły przetargowej, utrzymanie barier wejścia na rynek na wysokim poziomie i stosowanie strategii niskich cen. Jednak wykorzystanie ekonomii skali oraz różnicowanie oferty produktowej jest ograniczone specyfiką rynku, ponieważ 60% sprzedaży przypada na okres wiosenno-letni, począwszy od maja do sierpnia każdego roku.

Z punktu widzenia procesu sprzedaży szczególnie istotne dla funkcjonowania przedsiębiorstw tego sektora są informacje dotyczące charakterystyki zachowań i najważniejszych potrzeb konsumentów. Ważnym narzędziem jest internet, który początkowo pełni rolę „wystawowego okna przedsiębiorstw”, a następnie przegradza się w jeden z wielu niezawodnych kanałów komunikacji, aby w konsekwencji stać się bezpośrednim kanałem dystrybucji. Dystrybucja konserw nie jest

Tabela 2. Czynniki wpływające na groźbę pojawienia się substytutów na przykładzie przedsiębiorstw pasztetów i konserw mięsnych

Table 2. Determinants influencing threats of substitutes on the meat and pâté market

Kryterium oceny potencjalnych wchodzących: groźba pojawienia się substytutów/ <i>Assessment criteria of the threat of substitutes</i>	Wysoka/ <i>High</i>	Średnia/ <i>Medium</i>	Niska/ <i>Low</i>
Zyskowość sektorów produkujących substytuty/ <i>Profitability of the substitute producing sectors</i>			x
Skuteczność zastępowania wyrobów danego sektora pod względem cenowo-efektywnościowym/ <i>Price-effectivity substitution</i>			x
Suma/ <i>Sum</i>	0	0	2

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

skomplikowana. W przypadku dużych przedsiębiorstw produkty są rozprowadzane własnymi hurtowniami albo przez wyspecjalizowane firmy dystrybucyjne. Tak działają najwięksi producenci konserw, którzy są w stanie zaoferować najkorzystniejsze warunki cenowe. Z kolei mniejsi wybierają przedstawicieli handlowych, którzy zbierają zamówienia na konserwy ze sklepów i przekazują je hurtowniom, które dostarczają towar detalistom lub małym lokalnym hurtowniom. Jest to jednak kosztowny i niewygodny sposób dystrybucji, na którym tracą najmniejsze podmioty w łańcuchu produkcyjnym. Dlatego wykorzystanie internetu może przyczynić się do uzupełnienia fizycznego handlu zaopatrzeniowego, detalicznego i hurtowego [Knap-Stefaniuk 2010]. Szczególnym beneficjentem tego rodzaju sprzedaży mogą być małe firmy lokalne, które dla swoich produktów mogą znaleźć nowych klientów, również spoza rynku lokalnego.

Pasztet to potrawa przyrządzana z jednolitej masy przygotowanej z surowego, gotowanego lub pieczonego mięsa, podrobów, drobiu, dziczyzny, warzyw, grzybów, ryb, soi lub sera. Choć przyrządzano je już w starożytnym Rzymie, to współczesne przepisy pochodzą głównie z Francji. Natomiast konserwy to potoczne określenie produktu żywnościowego w puszcze, słoju lub plastikowym pojemniku charakteryzującego się wydłużonym okresem przydatności do spożycia wskutek pasteryzacji i szczelności opakowania, chroniącym je przed dostępem powietrza i zanieczyszczeń. Choć pasztety i konserwy nie mają bezpośrednich substytutów, to wiele podobieństw można odnaleźć w daniach gotowych i przetworach owocowo-warzywnych. Są one obiecującymi i rozwojowymi segmentami rynku, na których można wprowadzać urozmaiconą ofertę nowych marek, produktów i linii produktowych. Ewolucja stylu życia konsumentów wymaga ciągłego dostosowywania się do ich preferencji, a nawet kreowania nowych potrzeb i trendów. Tak więc, znacznie częściej substytucja pasztetów i konserw przeradzają się w konsumpcję uzupełniającą, np. zup gotowych lub dań gotowych.

Krajowym liderem produkcji pasztetów, którego udział w rynku szacuje się na 40%, jest Wielkopolska Wytwórnia Żywności Profi, a następnie Drosed, Mispol, Drop [www.wiadomosci24.pl/artukul/ekspansja\_wielkopolskiej\_firmy\_profi\_45904.html]. Profi wyspecjalizowała się w produkcji pasztetów, konserw rybnych i mięsnych oraz gotowej żywności w opakowaniach. Od kilku lat firma zajmuje się też produkcją dań mokrych: zup, sosów, past rybnych. Ze względu na dużą popularność tych produktów wśród środowisk polonijnych, Profi zwiększyła eksport wyrobów do Stanów Zjednoczonych, Australii, Niemiec i Wielkiej Brytanii. Równie ważnym konkurentem na rynku pasztetów jest firma Cedrob, która specjalizuje się w produkcji pasztetów drobiowych. Na podstawie przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że potencjał wzrostu rynku był niski, a liczba konkurentów stała i znana. Podział rynku jest stabilny, a stabilność udziałów podmiotów w rynku stała. Nowi producenci i zarazem konkurenci mogą mieć problem z wejściem na rynek.

Tabela 3. Czynniki wpływające na stopień rywalizacji między konkurentami na przykładzie przedsiębiorstw pasztetów i konserw mięsnych

Table 3. Determinants influencing competitive rivalry on the meat and pâté market

Kryterium oceny potencjalnych wchodzących: stopień rywalizacji między konkurentami/ <i>Assessment criteria of competitive rivalry</i>	Wysoka/ <i>High</i>	Średnia/ <i>Medium</i>	Niska/ <i>Low</i>
Liczba konkurentów/ <i>Rivals number</i>		x	
Stopa wzrostu rynku/ <i>Market growth rate</i>			x
Stałe koszty/ <i>Fixed costs</i>		x	
Koszty składowania/ <i>Storage costs</i>			x
Koszty zmiany dostawców/ <i>Supplier's change cost</i>		x	
Zróżnicowanie produktów/ <i>Product's differentiation</i>		x	
Bariery wyjścia/ <i>Entry's barrier</i>			x
Stawki strategiczne o które toczy się gra/ <i>Strategic wins</i>			x
Suma/ <i>Sum</i>	0	4	4

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

Tabela 4. Czynniki wpływające na siłę przetargową nabywców na przykładzie przedsiębiorstw pasztetów i konserw mięsnych

Table 4. Determinants influencing bargaining power of buyers on the meat and pâté market

Kryterium oceny potencjalnych wchodzących: siła przetargowa nabywców/ <i>Assessment criteria of buyers</i>	Wysoka/ <i>High</i>	Średnia/ <i>Medium</i>	Niska/ <i>Low</i>
Koncentracja nabywców w stosunku do dostawców/ <i>Buyers concentration</i>	x		
Wolumen zakupu/ <i>Purchase volume</i>			x
Zróźnicowanie produktów zakupywanych u dostawców/ <i>Supplier's product differentiation</i>			x
Groźba integracji wstecz/ <i>Backward integration threat</i>		x	
Znajomość struktury kosztów dostawców/ <i>Supplier's cost structure</i>			x
Zyski nabywców/ <i>Buyer profit</i>			x
Ważność wkładu, jaki dostawcy wnoszą w jakość finalnego produktu/ <i>Supplier's input in final product</i>		x	
Udział dostawców w tworzeniu kosztów nabywców/ <i>Supplier share in buyer's cost</i>			x
Suma/ <i>Sum</i>	1	2	5

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

Rynek konserw mięsnych i pasztetów ewoluje bardzo wolno. W Polsce spożycie konserw mięsnych jest małe i dziennie wynosi średnio 1,2 g na osobę. Na rynku występuje duża liczba konkurentów, którzy walczą o klientów niskimi cenami i szerokim asortymentem produktów. Obserwuje się spadek sprzedaży konserw mięsnych na rzecz świeżych przetworów mięsnych, co wynika ze wzrostu zamożności klientów, choć nadal mniej zamożni klienci zakupują produkty z tego segmentu. Duże możliwości produkcyjne oraz brak silnej marki PiK daje możliwość wykreowania własnej marki, czemu sprzyja wzrost produkcji marek własnych oraz sytuacja gospodarcza. Należy pamiętać, że narastająca konkurencja i wzrost liczby marek powodują konieczność wycofywania się z rynku marek słabnących bądź słabych, czyli takich na które słabnie popyt oraz których producenci nie dysponują odpowiednimi budżetami na ich wykreowanie lub wzmocnienie. Ponadto, trudność polega na przekonaniu klientów do nowych produktów oraz sprostaniu wymaganiom cenowym sieci handlowych. W Niemczech udział sprzedaży marek własnych w strukturze sprzedaży detalicznej wynosi 40%, w Szwajcarii 50%, a w Polsce 10%. Szacuje się, że w najbliższych latach udział ten będzie się zwiększać, co jest możliwe dzięki utrzymaniu wy-

Tabela 5. Czynniki wpływające na siłę przetargową dostawców na przykładzie przedsiębiorstw pasztetów i konserw mięsnych

Table 5. Determinants influencing bargaining power of suppliers on the meat and pâté market

Kryterium oceny potencjalnych wchodzących: siła przetargowa dostawców/ <i>Assessment criteria of suppliers</i>	Wysoka/ <i>High</i>	Średnia/ <i>Medium</i>	Niska/ <i>Low</i>
Koncentracja dostawców w stosunku do nabywców/ <i>Suppliers' concentration</i>		x	
Dostępność produktów substytucyjnych/ <i>Substitute availability</i>			x
Znaczenie sektora jako klienta dla dostawców/ <i>Sector's importance</i>			x
Zróźnicowanie produktów i usług dostawców/ <i>Product's and service differentiation</i>			x
Koszty zmiany dostawców/ <i>Supplier's change cost</i>		x	
Groźba integracji wprzód/ <i>Upward integration threat</i>		x	
Suma/ <i>Sum</i>	0	3	3

Źródło: opracowanie własne

Source: own study



sokiej jakości oraz zastosowaniu tańszych i bardziej nowoczesnych opakowań [www.fcmarket.pl/sezam/223031.pdf;info.wyborcza.biz/szukaj/gospodarka/producent+da%C5%84, www.ptfarm.pl/pub/File/bromatologia\_2009/bromatologia\_3\_2009/BR3%20s.%200593-0597.pdf].

Przemysł mięsa i jego przetworów uznaje się za jeden z najbardziej rozdrobnionych branż przemysłu spożywczego, choć następują na nim silne procesy konsolidacyjne, polegające na poziomych i pionowych łączeniach się firm w łańcuchu produkcyjnym oraz umacnianiu się pozycji rynkowych firm średniej wielkości. Z jednej strony producenci rolni nie są powiązani stałymi umowami z zakładami przetwórczymi, a okresowo zdarza się, że duże zakłady mięsne mają kłopoty z zaopatrzeniem się w surowiec. Stąd wydaje się, że groźba integracji wstecz w tym segmencie nie jest duża. Z drugiej strony, na rynku działa kilka dużych grup kapitałowych, kontrolowanych przez zagranicznych inwestorów strategicznych, które dokonują połączeń i fuzji w przód. Do najsilniejszych grup na rynku przetwórstwa mięsnego zalicza się: Sokołów, Animex, Indykpol i Drosed.

### Podsumowanie

Rynek rolno-spożywczy należy do wyjątkowo konkurencyjnych obszarów gospodarki krajowej. Stosunkowo niskie, w porównaniu z innymi działami, bariery wejścia na rynek oraz ekspansja przedsiębiorstw z zagranicznym kapitałem powodują, że liczba producentów, konkurentów i zróżnicowanie produktów jest bardzo duże. W tym sektorze występuje wysokie ryzyko podejmowanych działań, co wynika z charakteru rynku oraz cech i właściwości produktów spożywczych. Dlatego sukces działania wymaga stworzenia i wdrożenia skutecznej strategii działania. Niewątpliwie jednym z fundamentalnych czynników sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa jest przeprowadzenie kompleksowej diagnozy przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia. Analiza strategiczna ma charakter interdyscyplinarny, gdyż korzysta z metod ilościowych i jakościowych. Jest ona źródłem ważnych informacji, konfrontacją wyników badań otoczenia i organizacji w celu ustalenia potencjału rozwojowego przedsiębiorstw tego sektora. Model pięciu sił Portera jest analizą czynników wewnątrz- i pozasektorowych, które wyniki dają pełen obraz sytuacji strategicznej i prawdopodobnych zmian w otoczeniu, w konsekwencji umożliwiającej przeprowadzenie procesu planowana strategicznego. Mimo że jest pewnym ogólnym ujęciem postępowania badawczego, to spełnia funkcję drogowskazu w zakresie stopnia wyboru przyszłych wariantów strategicznych.

Wyniki opracowania wskazują, że rynek pasztetów i konserw mięsnych jest dojrzawy, ustabilizowany, a pod względem oferowanych produktów – jednorodny. Oprócz silnych i znanych krajowych producentów pasztetów i konserw, wzrasta udział lokalnych producentów, tzw. *private label*. Coraz częściej zdarza się, że to nie wysokie ceny produktów, lecz wysoka jakość oferowanego asortymentu staje się efektywnym instrumentem konkurowania. Obecnie sprzedaż pasztetów i konserw odzwierciedla nawyki żywieniowe ludności mniej zamożnej, a wzrost sprzedaży pasztetów i konserw w sezonie letnim wynika z dogodnej formy ich konsumpcji. Jednak ze względu na postępujące zmiany stylu życia, a przede wszystkim wzrost wrażliwości klientów na jakość nabywanych produktów, obserwuje się spadek spożycia pasztetów i konserw na rzecz świeżych przetworów mięsnych, przy równoczesnym wzroście spożycia zup, dań gotowych i mrożonych dań gotowych pełniących rolę ich zamienników. Ze względu na niski potencjał wzrostu rynku oraz stałą i znaną liczbę konkurentów, nowi producenci mogą mieć problem z wejściem na rynek.

### Literatura

- Dess G., Miller A. 1993: *Strategic Management*, McGraw Hill, Inc. New York.
- Helmer O., Rescher N. 1959: Epistemology of the Inexact Sciences, *Management Science*, No. 6, s. 38.
- Hill Ch., Jones G. 1992: *Strategic Management*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Gierszewska G., Romanowska M. 2003: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE Warszawa, s. 188.
- Klasik A. (red.). 1993: *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Knap-Stefaniuk A. 2010: *Przemysł spożywczy w Polsce. Część II. Perspektywy i kierunki rozwoju*, Polish Open University, Biuletyn Informacyjny POU, nr 5(39).

- Krupski R. 1999: *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje-metody*, AE, Wrocław, s. 159.
- Krukowski K., Kulas-Klimaszewska I. 2002: *Planowanie strategiczne, Wybrane metody*. Agencja marketingowa, Wyd. APIS, Olsztyn.
- Oblój K. 2007: *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE Warszawa, s. 239-250.
- Olszewski A. 2007: *Technologia przetwórstwa mięsa*, Warszawa, wyd. 2, s. 199.
- Penc-Pietrzak I. 2000a: *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, s. 60-66.
- Penc-Pietrzak I. 2000: *Zastosowanie koncepcji cyklu życia w optymalizacji portfela firmy*, Marketing i rynek 1/1998, PWE Warszawa, s. 18-19.
- Pięrcionek Z. 1997: *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa, s. 21.
- Porter M. 2000: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, s. 22.
- Przybyła M. (red.). 2001: *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wrocław, s. 21-24.
- Rasz H. 2005: Przemysł spożywczy przed i po integracji z Unią Europejską, Kancelaria Sejmu, Biuro Studiów i Ekspertyz, Informacja 1124, luty 2005, s. 6-7.
- Romanowska M. 2009: *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa, s. 41
- Stabryła A. 2005: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków, s. 154.
- Strategor 2001: *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa, s. 139-145.
- Urbanowska-Sojkin U., Banaszyk P., Witczak H. 2007: *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa, s. 142-143.
- Zielińska A. 2007: rozprawa doktorska nt. *Poziom i metody pomiaru ryzyka działalności gospodarczej*, SGGW, WNE, Warszawa.
- Źródła internetowe:  
[www.lista500.polityka.pl/companies/show/255](http://www.lista500.polityka.pl/companies/show/255)  
[www.fcmarket.pl/sezam/161823.pdf](http://www.fcmarket.pl/sezam/161823.pdf),  
[www.fcmarket.pl/sezam/181416.pdf](http://www.fcmarket.pl/sezam/181416.pdf)  
[www.info.wyborcza.biz/szukaj/gospodarka/producent+da%C5%84](http://www.info.wyborcza.biz/szukaj/gospodarka/producent+da%C5%84)  
[www.MIP22072010.pdf](http://www.MIP22072010.pdf)  
[www.ptfarm.pl/pub/File/bromatologia\\_2009/bromatologia\\_3\\_2009/BR3%20s.%200593-0597.pdf](http://www.ptfarm.pl/pub/File/bromatologia_2009/bromatologia_3_2009/BR3%20s.%200593-0597.pdf)  
[www.portalspozywczy.pl/mieso/teksty.html](http://www.portalspozywczy.pl/mieso/teksty.html)  
[www.rynekmiеса/teksty.html](http://www.rynekmiеса/teksty.html)  
[www.wiadomosci24.pl/artikul/ekspansja\\_wielkopolskiej\\_firmy\\_prof\\_i\\_45904.html](http://www.wiadomosci24.pl/artikul/ekspansja_wielkopolskiej_firmy_prof_i_45904.html)

### Summary

*The main goal of this paper was to examine the competitive environment of the pate and tinned food sector with the usage of Porter's five forces model. The meat processing market was chosen for the study because: a) domestic meat market is one of the most important inland industries, b) is located in the country of origin, c) acts on the domestic agrofood market, d) meat processing enterprises preserve continuity of their database in Monitor Polski B. The analysis proved that the pate and tinned food sector is stable and of a low growth rate. There are a lot of competitors offering homogeneous products in low prices. However, consumers are aware that food of a higher quality demands higher prices. The tinned food is substituted either for fresh meat products or ready-to-eat meals. The results are interesting enough to conduct further, also portfolio analysis.*

Adres do korespondencji:  
 dr Anna Zielińska-Chmielewska  
 Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
 Wydział Towaroznawstwa  
 Katedra Koniunktury Gospodarczej  
 Al. Niepodległości 10  
 61-875 Poznań  
 e-mail: [anna.zielinska@ue.poznan.pl](mailto:anna.zielinska@ue.poznan.pl)