

**Barbara Hadryjańska**

*Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu*

## **KSZTAŁTOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH MLECZARSKICH\***

### *DEVELOPMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN DAIRY COMPANIES*

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność, przedsiębiorstwa mleczarskie, potencjał konkurencyjności  
*Key words:* competitiveness, dairy companies, potential of competitiveness

**Synopsis.** Przedstawiono ocenę potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw mleczarskich, jako istotnego czynnika mającego wpływ na kształtowanie się przewagi konkurencyjnej. Analizę oparto na badaniach ankietowych przeprowadzonych w 2008 roku, skierowanych do jednostek posiadających powyżej 9 osób zatrudnionych. Potencjał finansowy, produkcyjny, w sferze sprzedaży i jakości poddano ocenie w sytuacji bieżącej oraz sprzed 5 lat. Wykazano, że najwyższy poziom badane jednostki posiadają w odniesieniu do potencjału w sferze zapewnienia jakości, a najslabiej oceniono potencjał produkcyjny i w sferze sprzedaży.

### **Wstęp**

Konkurencyjność była zawsze istotnym warunkiem powodzenia przedsiębiorstw. W dobie globalizacji staje się jednak imperatywem kategorycznym ich istnienia. Niezbędnym elementem osiągnięcia sukcesu na rynku jest stworzenie własnej strategii konkurencyjności, która pozwoli na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Jednym z najistotniejszych wyznaczników takiej przewagi jest potencjał, który właściwie kształtowany jest gwarancją osiągnięcia celu. Celem tym może być, w zależności od sformułowanej strategii zdobycie nowego rynku, wzmocnienie pozycji na rynku, segmentacja rynku lub rozwijanie nowych produktów.

Poglądy dotyczące pochodzenia przewagi konkurencyjnej nie pozostawiają wątpliwości, iż u jej podstaw leżą szeroko rozumiane zasoby przedsiębiorstwa. To właśnie różnice w wyposażeniu przedsiębiorstw w zasoby oraz umiejętnościach wykorzystywania posiadanych zasobów umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i późniejszą jej obronę, głównie w drodze ochrony własnej przewagi zasobowej. Przewaga konkurencyjna bierze swój początek w zasobach różnego rodzaju. Zasoby te, albo nabywane są na rynku zasobów (np. maszyny, licencje), albo są tworzone przez przedsiębiorstwo (np. wizerunek, kultura wewnętrzna, zdolność kreacji nowych produktów). Przedsiębiorstwa chcąc tworzyć własne przewagi konkurencyjne rywalizują między sobą na rynku o najlepsze zasoby lub starają się same takie zasoby tworzyć, zwracając uwagę, aby ich działania były trudne do imitacji przez konkurentów, aby ich pozycja w zakresie zasobów chroniona była mechanizmem izolacji. Opierając się na powyższych rozważaniach potencjał konkurencyjny możemy określić jako zespół materialnych i niematerialnych (widzialnych i niewidzialnych) uwarunkowań przewag konkurencyjnych, zapewniających zdolność przedsiębiorstwa do konfigurowania skutecznych zestawów instrumentów konkurowania [Godziszewski 2001].

Miarą pozycji konkurencyjności każdego przedsiębiorstwa jest jego udział w rynku oraz osiągnięta sytuacja finansowa. Przedsiębiorstwo posiada lepszą pozycję konkurencyjną od rynkowych rywali, jeśli ma większy od nich udział w danym rynku oraz lepszą sytuację finansową. Aby dane przedsiębiorstwo mogło zapewnić sobie pożądaną pozycję konkurencyjną, mierzoną oczekiwanym udziałem w rynku i wymaganym stanem finansów, musi uzyskać przewagę konkurencyjną nad rywalami w wybranym segmencie lub segmentach rynku. Przewagę konkurencyjną przedsiębiorca na rynku osiąga wówczas, kiedy jego oferty są częściej wybierane i kupowane przez konsumentów niż oferty konkurentów. Lepsza pozycja konkurencyjna jest możliwa tylko w przypadku dysponowania przez przedsiębiorstwo odpowiednim potencjałem konkurencyjnym.

\* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010-2012 jako projekt badawczy

W artykule przedstawiono charakterystykę potencjału konkurencyjności w przedsiębiorstwach mleczarskich funkcjonujących na terenie Wielkopolski sporządzoną na podstawie badań ankietowych z 2008 roku. Zaprezentowane wyniki badań są częścią analizy związanej z konkurencyjnością przedsiębiorstw branży mleczarskiej w aspekcie działań ekologicznych. Wybór takiej branży bezpośrednio wynika z faktu, iż przedsiębiorstwa mleczarskie mają duże znaczenie w gospodarce narodowej, a mleko jest jednym z najważniejszych produktów rolniczych. Przemysł mleczarski w Polsce jest działem przetwórstwa żywności, którego udział w produkcji sprzedanej wynosi 16%, a w zatrudnieniu 14%. Polska jest liczącym się w świecie producentem mleka i jego przetworów – jej udział w światowej produkcji mleka krowiego wynosi 2,3%, a w UE-25 – ok. 8,5% [Pietrzak, Szajner 2006]. Ze względu na znaczny wpływ branży mleczarskiej na kształtowanie gospodarki narodowej wydaje się ważne pokazanie, jak przedsiębiorstwa tej branży oceniają swój potencjał konkurencyjności na rynku krajowym.

### Material i metodyka badań

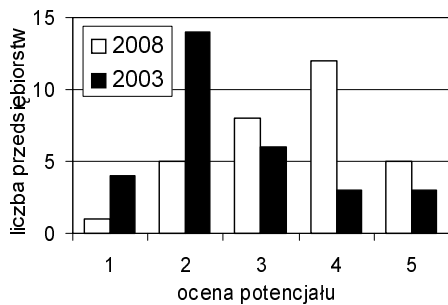
Prezentowane badania to część szerszego tematu badawczego, którego główną tezę stanowi twierdzenie o wpływie działań prośrodowiskowych wdrażanych w przedsiębiorstwach mleczarskich na ich konkurencyjność. Jednak ze względu na charakter niniejszej prezentacji charakterystykę badań celowo ograniczono wyłącznie do potencjału konkurencyjności.

Przedmiotem badań przeprowadzonych w 2008 roku było zaprezentowanie, jak przedsiębiorstwa mleczarskie oceniają swój potencjał konkurencyjny na rynku krajowym. Podmiotem badań były przedsiębiorstwa mleczarskie zlokalizowane na terenie Wielkopolski, które zatrudniają powyżej 9 osób (przedsiębiorstwa małe, średnie i duże). Z danych uzyskanych w ostatnim kwartale 2007 r. wynikało, że małych przedsiębiorstw było 21, średnich – 27, a dużych – 9, czyli łącznie 57. W wyniku podjętych czynności przygotowawczych do badań udało się ustalić, że w rzeczywistości przedsiębiorstw mleczarskich w województwie wielkopolskim funkcjonuje 39, a 18 jednostek z listy GUS już nie istnieje, bądź nie prowadzi działalności produkcyjnej związanej z sektorem mleczarskim.

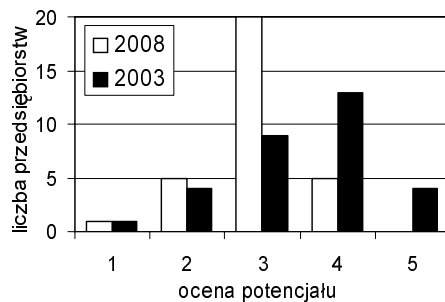
Materiał pierwotny do badań stanowiły informacje uzyskane podczas wywiadu bezpośredniego, opartego na kwestionariuszu ankietowym, przeprowadzonego z członkami zarządu oraz kierownictwem średniego szczebla, np. z kierownikami marketingu lub działu handlowego. Kwestionariusz ankietowy w przeważającej mierze opierał się na pytaniach związanych z określeniem czynników konkurencyjności, takimi jak: potencjał finansowy, potencjał produkcyjny, potencjał w sferze sprzedaży, instrumenty konkurowania, a także charakterystyki branży pod względem zmian relacji konkurencyjnych. Osobną część ankiety stanowiła charakterystyka badanych przedsiębiorstw pod kątem poziomu zatrudnienia, formy organizacyjnej, rodzaju prowadzonego przetwórstwa, największego rynku zbytu, rocznej wielkości sprzedaży oraz zmiany wyniku finansowego i rentowności ze sprzedaży netto w ciągu ostatnich 5 lat.

Próbę generalną badanej populacji stanowiło 39 przedsiębiorstw, w tym w 32 jednostkach przeprowadzono wywiad bezpośredni, a w pozostałych firmach odmówiono odpowiedzi, zasłaniając się tajemnicą handlową i koniecznością ochrony przedsiębiorstwa przed konkurencją. W związku z tym badane przedsiębiorstwa stanowiły 82% tej populacji, co należy uznać za reprezentatywną jej próbę.

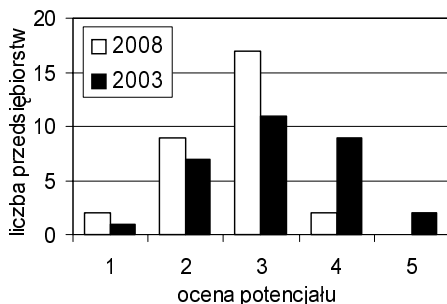
Prawie 75% badanych przedsiębiorstw to jednostki, które powstały do 1989 roku, a niecałe 10% – to przedsiębiorstwa, które funkcjonują na rynku od 1996 roku. 61,3% analizowanych przedsiębiorstw to spółdzielnie, a 25,8% to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Tylko nieliczne przedsiębiorstwa mleczarskie z badanego terenu to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą oraz spółki cywilne. Ponad połowa ankietowanych jednostek to przedsiębiorstwa średnie, 19,3% – to jednostki małe, a 22,6% badanych stanowią przedsiębiorstwa duże. Przedsiębiorstwa, które analizowano produkują mleko oraz napoje mleczne (74,2%), sery białe (67,7%), masło (54,8%), mleko w proszku (22,6%), sery twarde oraz sery topione (po 19,3%), a także sery miękkie i lody (po 9,7%). Dla 80% badanych przedsiębiorstw głównym rynkiem zbytu jest rynek krajowy, natomiast rynek międzynarodowy stanowi jedynie 19%. U większości ankietowanych brak jest zaangażowania kapitału zagranicznego (niecałe 11%). Prawie połowa badanych jednostek wykazała, że w ciągu ostatnich 5 lat znacząco zwiększył się wynik finansowy, a wzrost dosyć znaczący odnotowano u 26% przedsiębiorstw. Tylko niecałe 10% badanych to jednostki, u których wynik finansowy w tym okresie zmniejszył się.



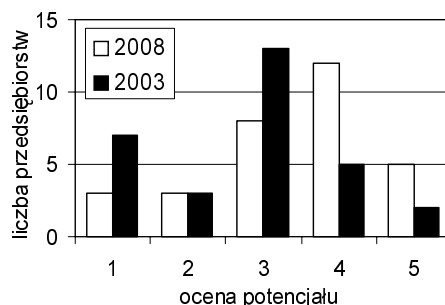
**Rysunek 1. Możliwości finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych**  
Źródło: opracowanie własne.



**Rysunek 2. Jakość kadry zarządzającej finansami**  
Źródło: opracowanie własne.



**Rysunek 3. Stosowane rozwiązania zarządzania finansami**  
Źródło: opracowanie własne.



**Rysunek 4. Jakość urządzeń**  
Źródło: opracowanie własne.

## Wyniki badań

Wszystkie badane przedsiębiorstwa musiały dokonać oceny swojego potencjału według czterech grup. Każdemu z parametrów określonego potencjału można było przypisać ocenę od 1 do 5, (1 oznaczał bardzo niski poziom, a 5 – bardzo wysoki). Odrębną ocenę respondenci przyznawali danemu parametrowi w obecnej sytuacji, a oddzielnie oceniali sytuację sprzed pięciu lat. Wyniki badań, przedstawione poniżej w postaci graficznej, są fragmentaryczne, ze względu na dużą ich liczbę.

Pierwsza grupa dotyczyła potencjału finansowego, który ankietowani oceniali pod kątem: możliwości finansowania działalności bieżącej, możliwości finansowania rozwoju z funduszy własnych oraz ze środków zewnętrznych, jakości kadry zarządzającej finansami, stosowania rozwiązań zarządzania finansami, wielkości kosztów oraz dodatnich efektów skali produkcji.

Możliwość finansowania działalności bieżącej ocenili na poziomie dobrym i bardzo dobrym w roku 2008, ale nieco niżej w 2003 roku. Możliwości finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych ocenili bardzo dobrze w sytuacji obecnej, ale 5 lat wcześniej najczęstszą oceną było 2. Dobrze oceniono jakość kadry zarządzającej finansami dla bieżącego okresu, a tylko trochę gorzej w okresie wcześniejszym. Poziom stosowanych rozwiązań zarządzania finansami otrzymał najwięcej ocen – 4, w 2008 roku oraz 3 w poprzednim okresie. Ogólnie potencjał finansowy oceniono na poziomie wysokim w 2008 roku i na poziomie przeciętnym w okresie wcześniejszym. Względnie mało ocen wystawiono na poziomie bardzo niskim i bardzo wysokim. Wszystkie parametry zostały ocenione lepiej w sytuacji obecnej w stosunku do sytuacji sprzed 5 lat (rys. 1-3).

Drugą grupę ocenianego potencjału stanowił potencjał produkcyjny, który analizowany był w zakresie: jakości i stopnia zużycia urządzeń produkcyjnych, stopnia wykorzystania nowych produktów, nowoczesności technologii, automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych, kultury technicznej pracowników, nakładów na badania i rozwój, jakości kadry badawczo-rozwojowej, stopnia informatyzacji i ekologizacji procesów produkcyjnych. Ocenę wybranych parametrów potencjału produkcyjnego przedstawiają rysunki 4-6.

Jakość urządzeń stosowanych w procesie produkcji ankietowani ocenili w roku 2008 na poziomie wysokim oraz bardzo wysokim. Odmierna była sytuacja 5 lat wcześniej, kiedy to potencjał oceniono jako przeciętny i wysoki (przy kilku wskazaniach na ocenę najmniej korzystną). Stopień zużycia urządzeń produkcyjnych uzyskał lepsze oceny za okres wcześniejszy, kiedy najwięcej było ocen 4. Obecnie przeważają jednostki, które oceniły potencjał w tym zakresie na poziomie 2 i 3. Ocena nowoczesności technologii oraz poziomu automatyzacji i robotyzacji wypadła na poziomie wysokim dla 2008

roku, ale dla 2003 roku wskazania były gorsze. Przeciętnie oceniono nakłady na badania i rozwój w obydwu rozważanych okresach, przy czym w ogóle nie pojawiła się ocena najlepsza. Można jednak zaobserwować tendencję korzystnych zmian w tym względzie w przekroju paroletnim. Ogólnie oceny potencjału produkcyjnego były korzystniejsze dla roku 2008, dla którego tylko w pojedynczych przypadkach odnotowano 1, w przeciwieństwie do okresu sprzed 5 lat, gdzie oceny najniższe pojawiały się znacznie częściej. Wśród parametrów potencjału produkcyjnego najlepiej oceniono nowoczesność technologii i jakość urządzeń, a najslabiej wypadła ocena nakładów na badania i rozwój.

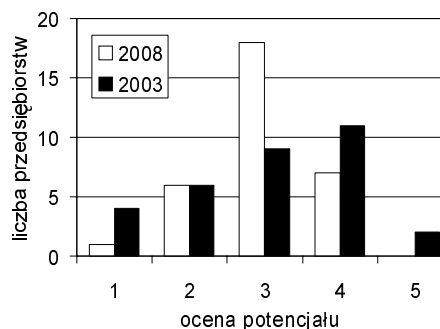
Następną grupę ocenianego potencjału stanowią zasoby przedsiębiorstw w sferze zapewnienia jakości, która analizowana była pod kątem następujących parametrów: rangi nadawanej w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości, kształtowania jakości jako metody zarządzania, świadomości „projakościowej” pracowników, stopnia zaangażowania naczelnego kierownictwa w realizację programów zapewnienia jakości oraz stopnia informatyzacji stosowanych systemów zarządzania jakością (SZJ). Wybrane wskaźniki potencjału jakościowego zaprezentowano na rysunku 7 i 8.

Ocena parametru związanego z rangą, jaką nadaje się w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości wypadła bardzo wysoko dla okresu bieżącego, dla którego przeważały wskaźniki 5 i 4. Dla roku 2003 przeważały oceny określające parametr na poziomie przeciętnym i wysokim. Równie dobrze oceniono kształtowanie jakości jako metody zarządzania. Wśród ocen przeważały dla roku, w którym prowadzono badania, oceny wysokie oraz bardzo wysokie. W okresie sprzed 5 lat odnotowano jednolity rozkład ilościowy wszystkich ocen. Ocena stopnia zaangażowania kierownictwa w realizację programów jakościowych była równie zadowalająca, co w przypadku dwóch poprzednich parametrów.

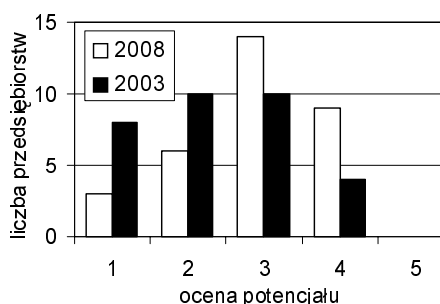
Ostatnią grupę stanowi potencjał w sferze sprzedaży, który został poddany analizie pod kątem: stopnia znajomości potrzeb klientów oraz konkurentów, rangi działalności marketingowej, jakości kadr i narzędzi marketingowych, relatywnej wielkości nakładów na sferę marketingu, znajomości firmy i jej wyrobów na rynku oraz reputacji firmy.

Ocenę wybranych parametrów potencjału produkcyjnego przedstawiono na rysunkach 9 i 10.

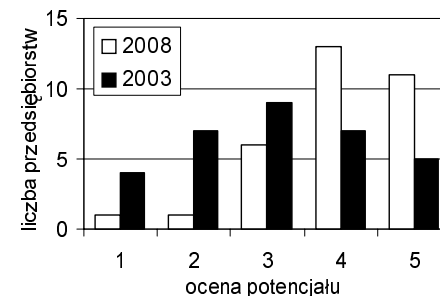
Badane przedsiębiorstwa wykazały, że stopień znajomości klientów w 2008 r. był na poziomie wysokim i bardzo wysokim, a 5 lat wcześniej na przeciętnym. W przypadku jakości narzędzi marketingowych ankietowani ocenili, że obecnie wykazują one poziom przeciętny i wysoki, a dla 2003 roku najwięcej jest ocen 2 i 3, przy czym stosunkowo liczną grupę stanowią oceny naj-



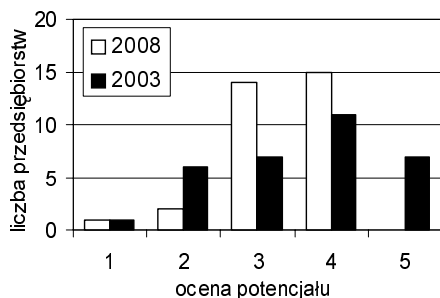
**Rysunek 5. Nowoczesność technologii**  
Źródło: opracowanie własne.



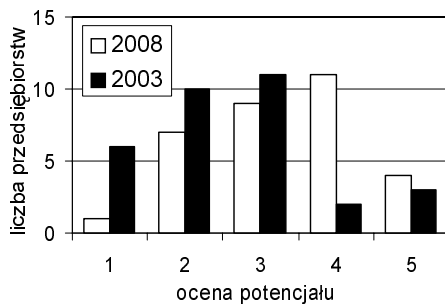
**Rysunek 6. Nakłady na badania i rozwój**  
Źródło: opracowanie własne.



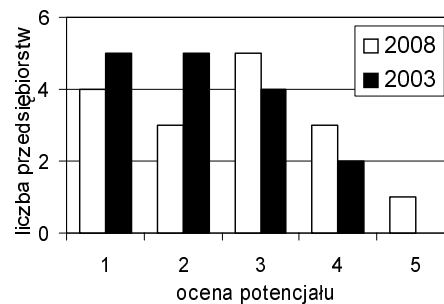
**Rysunek 7. Kształtowanie jakości jako metody zarządzania**  
Źródło: opracowanie własne.



**Rysunek 8. Stopień zaangażowania naczelnego kierownictwa w realizację programów jakościowych**  
Źródło: opracowanie własne.



**Rysunek 9. Jakość narzędzi marketingowych**  
Źródło: opracowanie własne.



**Rysunek 10. Ranga ekspansji na rynki zagraniczne**  
Źródło: opracowanie własne.

słabsze. Ocena rangi, jaką nadają przedsiębiorstwa ekspansji na rynki zagraniczne wypadła najslabiej spośród wszystkich parametrów związanych ze sprzedażą. Dla obydwu badanych okresów przeważają oceny bardzo niskie oraz niskie.

### Podsumowanie

Jednym z głównych zagrożeń dla przedsiębiorstw jest problem walki konkurencyjnej o pozycję na rynku i uzyskanie przewagi na tle innych przedsiębiorstw funkcjonujących w tych samych grupach strategicznych. Stąd niezwykle ważnym zagadnieniem jest zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa rozumiana, jako zdolność do uzyskiwania przewag strategicznych i poprawy jego pozycji strategicznej. Czynnikiem umożliwiającym realizację takich zamierzeń jest właściwe kształtowanie potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Przewaga rynkowa przedsiębiorstwa, będąca finalnym wyrazem jego konkurencyjności, uzależniona jest od wcześniej uzyskanej przewagi zasobowej. Znajomość tej zależności przydatna jest w procesie poszukiwania przez przedsiębiorstwo dobrej strategii konkurowania, to jest takiej która daje nadzieję na utrzymanie przez dłuższy czas przewagi konkurencyjnej i rynkowej.

Przedsiębiorstwa mleczarskie, podobnie jak inne firmy sektora rolno-spożywczego, aby generować długookresowe zyski, powinny opracować własną strategię konkurencyjności określającą m.in. główne instrumenty wspierające osiągnięcie pożądanej pozycji konkurencyjnej. Najczęściej stosowanymi instrumentami konkurencyjności są cena i jakość produktu, a także: opakowanie, nowoczesność i kompleksowość oferty, reklama i promocje sprzedaży, dogodna dla klientów sieć dystrybucji, termin przydatności oraz marka produktu.

Beczną wartością jest również dla tych przedsiębiorstw wypracowanie odpowiedniego zestawu zasobów, które związane są zarówno ze sferą finansową, produkcyjną, jak i sferą zapewnienia jakości oraz sprzedaży.

Badane przedsiębiorstwa mleczarskie funkcjonujące na terenie Wielkopolski oceniły swój potencjał konkurencyjności przypisując poszczególnym wskaźnikom oceny od 1 do 5. Najkorzystniej wypadła ocena potencjału w sferze zapewnienia jakości, który osiągnął wysokie oraz bardzo wysokie noty dla większości parametrów. Najslabiej oceniono potencjał produkcyjny oraz w sferze sprzedaży, które dla wybranych wskaźników otrzymywały oprócz ocen przeciętnych, także oceny najmniej korzystne. Ankietowani określając swój potencjał w odniesieniu do sytuacji obecnej i sprzed 5 lat, wykazali jego tendencje rosnące. Wysoko oceniona została jakość kadry zarządzającej finansami oraz kadry badawczo-rozwojowej, a także marketingowej. Najniższe wskaźniki odnotowano dla nakładów na badania i rozwój oraz dla relatywnej wielkości nakładów na sferę marketingu.

Można wnioskować, iż przedsiębiorstwa mleczarskie mają znaczny potencjał kadrowy, a czynnikami konkurencyjnymi, które należałoby wzmocnić są kwestie finansowania wybranych działań przedsiębiorstwa. Jednostki wykorzystując obecnie lepszy dostęp do środków zewnętrznych oraz wysoką jakość kadr, są w stanie stworzyć odpowiednie warunki do poprawy pozostałych parametrów. Warunkiem podstawowym takich zmian jest zdefiniowanie istniejącego aparatu zasobowego, który należy poddać wnikliwej ocenie.

### Literatura

- Godziszewski B.** 2001: Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa. Wyd. Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 96-98.
- Pietrzak M., Szajner P.** 2006: Raport o stanie i perspektywach rozwoju branży mleczarskiej. SGGW, Warszawa, s. 5.

### Summary

*The characteristic and estimation of competitiveness potential in dairy companies in Wielkopolska province were presented in this article. The elaboration is based on questionnaire analysis carried out in 2008 in units with above 9 persons employed. The financial, production, sale and quality potentials were estimated in current situation and before 5 years. The quality potential indicated the highest level but the production and sale potentials indicated the lowest one.*

### Adres do korespondencji:

dr Barbara Hadryjańska  
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu  
Katedra Ekonomii  
ul. Wojska Polskiego 28  
60-637 Poznań  
tel. (61) 848 71 33  
e-mail: hadryjanska@up.poznan.pl