

## KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁU OWOCOWO-WARZYWNEGO

### Wstęp

Polskie przedsiębiorstwa przemysłu owocowo-warzywnego działają na zglobalizowanym rynku. Umiejętność konkurowania na rynkach zagranicznych staje się podstawowym wyznacznikiem ich siły konkurencyjnej [3]<sup>1</sup>. W 1994 roku udział przetwórstwa owocowo-warzywnego w całkowitym eksporcie przemysłu przetwórczego wynosił 3,3% i szybko się obniżał w kolejnych latach [17]. Także udział wartości sprzedanej przetworzonych i zakonserwowanych owoców i warzyw w wartości sprzedanej ogółem wyrobów przemysłowych zmalał z 1,5% w 2000 roku do 1,3% w 2008 roku. Odpowiedni udział w wartości sprzedanej artykułów spożywczych i napojów wynosił przeciętnie ok. 7% w latach 2000-2008 [18].

W artykule analizowano konkurencyjność przedsiębiorstw przetwórstwa owocowo-warzywnego. Konkurencyjność przedsiębiorstwa oznacza zdolność do konkurowania oraz umiejętność osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej [8], a w odniesieniu do producentów żywności określa się ją jako zdolność lokowania żywności na rynkach zagranicznych i umiejętność rozwijania efektywnego eksportu [24]. W procesie tworzenia i realizowania międzynarodowej strategii przedsiębiorstwa najważniejszym zadaniem jest określenie własnej przewagi konkurencyjnej. Dla ustalenia tej przewagi niezbędna jest ocena wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rynku oraz potencjału konkurencyjnego firmy [8].

W przeprowadzonym badaniu empirycznym podjęto próbę identyfikacji zmiennych określających zdolność do osiągania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa przemysłu owocowo-warzywnego. W pierwszej części artykułu analizowano stan i dynamikę polskiego przemysłu owocowo-warzywnego, w kolejnej przedstawiono wyniki badań jakościowych na temat konkurencyjności. Następnie, wykorzystując opisowe miary współzależności cech jakościowych, zbadano zależność opinii przedsiębiorców w warunkach rynku krajowego i eksportowego. W artykule oceniono zasoby i kompetencje, formy konkurencji i siłę rywalizacji wybranych przedsiębiorstw w branży. Zastosowano triangulację metod, oznaczającą połączenie analizy ilościowej oficjalnych danych statystycznych z własnymi badaniami jakościowymi.

---

<sup>1</sup> W artykule analizowano gałąź i przedsiębiorstwa przetwórstwa owoców i warzyw sklasyfikowane w Europejskiej Klasyfikacji Działalności (EKD) – 15.3.

## Metoda badań jakościowych

Badanie empiryczne, którego wyniki przedstawiono poniżej, oparto na koncepcji konkurencyjności branży i przedsiębiorstwa M.E. Portera [14, 16]. Koncepcja konkurencyjności i analiza oficjalnych danych statystycznych miały decydujący wpływ na zakres badania, opartego na metodzie ankietowej, uzupełnionej ilościową i jakościową analizą zgromadzonego materiału [29].

Badanie zostało przeprowadzone w celu porównania strategii konkurencyjności przetwórców z branży owocowo-warzywniej. Cel badania miał charakter eksploracyjny, diagnostyczny i objaśniający. Przemysł owocowo-warzywny jest jednym z czterech najlepiej prosperujących przemysłów spożywczych w Polsce, jednakże w ostatnich latach jego konkurencyjność na rynkach zagranicznych obniżyła się. Przeprowadzona analiza jest próbą poznania przyczyn tegoż spadku. Poproszono kierowników zakładów przetwórczych o wyrażenie opinii na temat zasobów, kompetencji, konkurentów i stosowanych strategii konkurencji. Badanie polegało na zebraniu i opisaniu doświadczeń oraz opinii kadry kierowniczej dotyczących istniejących organizacji gospodarczych, którymi zarządzają, będąc jednocześnie ich właścicielami.

Empiryczne badanie obejmowało dziesięć przedsiębiorstw przetwórstwa owoców i warzyw w 2010 roku. Oceniono 150 zmiennych uznanych za istotne dla wewnętrznej i zewnętrznej konkurencyjności w badanej branży<sup>2</sup>; łącznie użytkano ok. 3000 ocen. Narzędzie badawcze zostało zaprojektowane w taki sposób, aby odpowiedzi udzielane przez przedsiębiorców oparte były na ich profesjonalnym doświadczeniu, zawodowej intuicji oraz wiedzy na temat konkurencyjności. Zebrane opinie miały charakter subiektywny i oceniający. Założono, że badane przedsiębiorstwa działają na rynkach krajowych i zagranicznych oraz że ich sytuacja na tych rynkach może być różna. Poszukiwano zarówno relatywnych wartości cech jakościowych, jak i występujących między nimi zależności [11].

Dla odwzorowania badanej cechy, którą była konkurencyjność, zastosowano skalowanie niemetryczne, ustalając skalę ocen odpowiadających natężeniu badanej cechy. W celu zbadania korelacji ocen wyznaczono skalę porządkową, na której w żadnym przypadku nie wystąpiły rangi wiązane, co pozwoliło na zastosowanie do obliczeń nieskorygowanego współczynnika korelacji rang Spearmana (1). Pomiar korelacji rangowej został sprawdzony testem niezależności  $\rho$ -Spearmana (2).

$$(1) \quad \rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)},$$

gdzie:  $d_i$  – różnica między rangami odpowiadających sobie wartości cechy  $x_i$  oraz  $y_i$  ( $i = 1, 2, \dots, n$ ) [20].

<sup>2</sup> Przy projektowaniu formularza ankiety korzystano m.in. ze wzorców opracowanych przez innych autorów [6, 8, 14, 16, 29].

$$(2) \quad t = \rho \sqrt{\frac{n-2}{1-\rho^2}},$$

gdzie:  $n$  – liczba obserwacji [4, 21].

Uzasadnieniem dla wyboru metody badań była wielowymiarowość zjawiska konkurencyjności związana z jego sensem procesowym, atrybutowym, relatywnością, poziomowością w hierarchii systemów gospodarczych oraz charakterem przyczynowo-skutkowym [8]. W sytuacji, gdy problem badawczy obejmuje dużą liczbę zmiennych o wzajemnych złożonych relacjach, a badacz ma bardzo ograniczoną kontrolę nad obiektem, wyjaśnienie związków przyczynowo-skutkowych na podstawie szeroko zakrojonych badań ankietowych lub w drodze kontrolowanego eksperymentu staje się utrudnione lub wręcz niemożliwe [29].

Trudności, jakie napotkano w trakcie analizy, związane były głównie z zachęceniem przedsiębiorców do udziału w badaniach i niedostatek informacji o konkurentach. Jakościowy i zarazem statyczny charakter badania uniemożliwił analizę dynamiki potencjału ekonomicznego i pozycji konkurencyjnej. Z kolei, liczebność i zawartość próby nie pozwoliły na szerszy opis, generalizację, czy ustalenie prawidłowości statystycznych. Zakładano, że badanie pozwala na niepełną indukcję statystyczną dla studium przypadku [12, 15, 23].

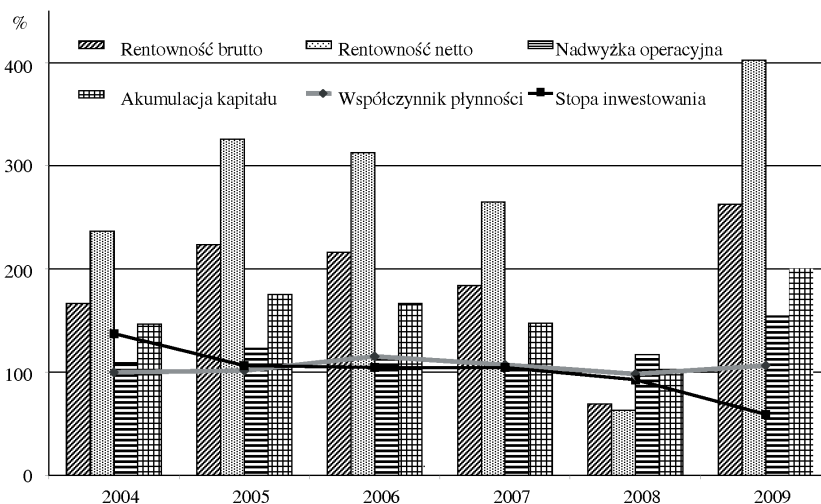
### **Stan polskiego przemysłu owocowo-warzywnego**

Polski przemysł owocowo-warzywny charakteryzuje się niską wrażliwością na korzyści skali i bariery pozataryfowe w handlu zagranicznym. Jest silnie zależny od wstępujących i zstępujących powiązań pionowych. W charakterystyce gałęzi podkreśla się wysoką intensywność kapitału fizycznego i ludzkiego, jednocześnie niskie kwalifikacje pracowników, słabo zaawansowane technologie produkcji i intensywne wykorzystanie marketingu [17]. W ostatnich latach był trzecią (po przemyśle mięsny i mleczarskim) dynamicznie rozwijającą się gałęzią przemysłu spożywczego. Nastąpiła jego koncentracja: obecnie w branży działa ok. 300 przedsiębiorstw, wśród których około 30% zatrudnia ponad 50 pracowników. Najsilniej skoncentrowały się segmenty soków, napojów, nektarów, soków zagęszczonych oraz dżemów i mrożonek warzywnych [10]. Mimo postępujących procesów koncentracji w sektorze, wymienione wcześniej cechy pozwalają zaliczyć przemysł przetwórstwa owocowo-warzywnego do sektorów dojrzałych, lecz rozproszonych [16].

Konkurencyjność przemysłu oznacza zdolność do tworzenia i utrzymywania wysokich dochodów, kreowania wzrostu zatrudnienia i utrzymywania wysokiego stopnia otwarcia na konkurencję międzynarodową [17]. Z różnych badań wynika, że przetwory z owoców i warzyw znajdują się na czwartym miejscu, tuż za produktami mleczarskimi, mięsem i podrobami oraz tytoniem i wyrobami z tytoniu, pod względem przewag komparatywnych szacowanych i porównywanych dla branż przemysłu spożywczego [24]<sup>3</sup>. Do tej pory w badanej branży najwięk-

<sup>3</sup> W rankingu 19 grup towarowych według zharmonizowanej klasyfikacji (HS).

szym polskim sukcesem eksportowym były mrożonki warzywne oraz soki i napoje owocowe [1]. Wśród przyczyn przyspieszonego wzrostu eksportu polskiego przemysłu spożywczego najczęściej wskazuje się na zmiany w strukturze konsumpcji żywności, wzrost popytu w kraju i za granicą oraz wzrost poziomu dochodów konsumentów [7].



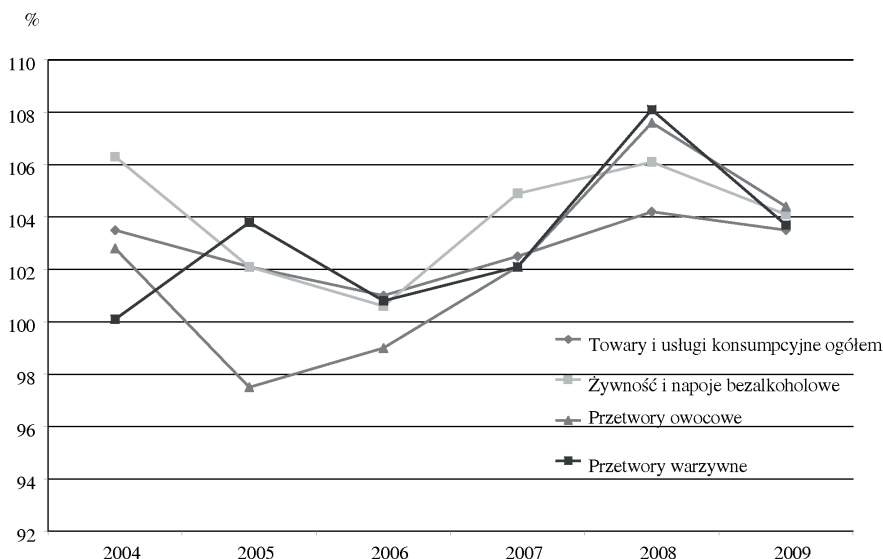
**Rys. 1.** Wyniki finansowe polskiego przemysłu owocowo-warzywnego w latach 2003-2009 (2003=100)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [19].

W latach 2003-2009 wyniki finansowe przedsiębiorstw polskiego przemysłu owocowo-warzywnego poprawiły się. Sytuacja przedsiębiorstw była bardzo dobra do 2005 roku, w kolejnych latach nastąpiło pogorszenie, w 2008 roku załamanie, ale w 2009 roku przedsiębiorstwa odnotowały znaczną poprawę w porównaniu do lat 2005-2008. W 2008 roku stopa inwestycji liczona jako relacja nakładów inwestycyjnych do amortyzacji wskazywała na inwestycje netto, czyli zwiększenie wartości majątku. W 2009 roku uległa załamaniu i wartość inwestycji była niższa od wartości amortyzacji (rys. 1).

W latach 2003-2009 wskaźniki cen detalicznych polskich przetworów z owoców i warzyw wykazywały tendencję rosnącą. Średniorocznie ceny przetworów warzywnych rosły szybciej niż owocowych, odpowiednio o 3,1% i 2,2%. Tempo wzrostu cen przetworów warzywnych było wyższe niż tempo wzrostu towarów i usług konsumpcyjnych, które w analizowanym okresie wynosiło średnio 2,8%. Wzrost cen badanych przetworów był jednak wolniejszy niż średni ogólny wzrost wskaźnika wzrostu cen żywności i napojów bezalkoholowych w granicach 4,0% rocznie. Roczny wzrost cen przetworów owocowo-warzywnych kształtował się na poziomie 2,8% - 4,0% (rys. 2). Z raportów Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej (IERiGŻ) w Warszawie wynika, że przed wejściem

do Unii Europejskiej poziom przewag cenowych polskiego przetwórstwa żywnościowego na unijnym rynku wynosił około 30% [24]. Jednakże w sektorze owocowo-warzywnym przewagi cenowe nie były tak znaczne. Z aktualnych danych wynika, że w 2008 roku dotyczyły one tylko dżemów, napojów owocowych, w tym soków pomarańczowego i jabłkowego. Przewagi cenowe polskich przetworów z owoców i warzyw mają stale malejącą tendencję [24].



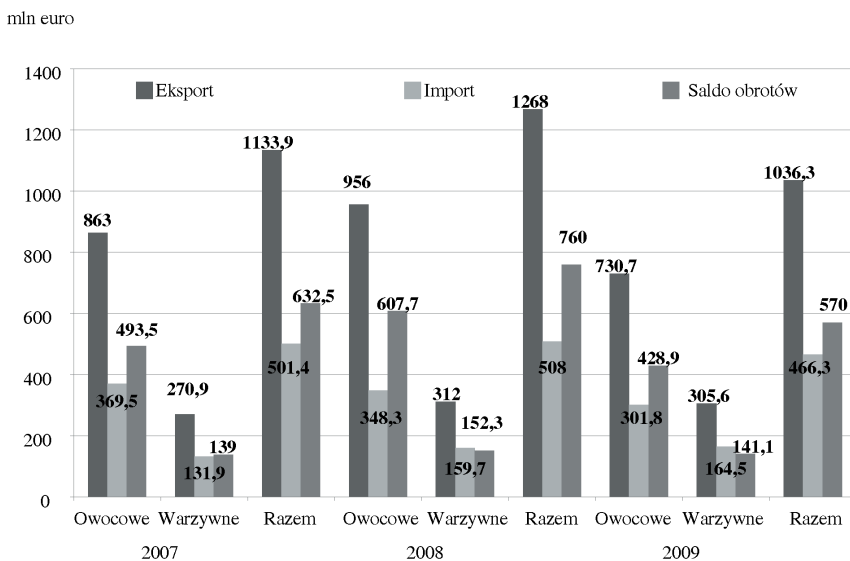
**Rys. 2.** Wskaźniki cen detalicznych polskich przetworów owoców i warzyw w latach 2004-2009 (rok poprzedni=100)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [18].

W 2008 roku wskaźnik orientacji eksportowej mierzony dla polskiego przemysłu spożywczego wynosił 23%. W stosunku do wartości z 2003 roku wzrósł o 9% [24]. Z badań wynika, iż przemysł owocowo-warzywny zajmował wysoką pozycję w branżowym rankingu orientacji eksportowej. W 2008 roku na 14 branż przemysłu spożywczego plasował się na czwartym miejscu, ze wskaźnikiem orientacji eksportowej wynoszącym 38% (od 2003 roku spadek o 3%), tuż za przemysłem rybnym 56% (wzrost o 43%), użytkami (kawa, herbata) 80% (wzrost o 39%) oraz przemysłem tytoniowym 87% (wzrost o 74%). Pomimo spadku wskaźnika orientacji eksportowej w latach 2003-2008, przemysł owocowo-warzywny nadal jest jednym z większych eksporterów wśród działów spożywczych [24].

W latach 2000-2008 przetwory owocowo-warzywne były ważnym produktem w obrotach handlu zagranicznego (w 2000 roku stanowiły 22,7%, a w 2008 roku 16,1% eksportowanej żywności). Ich udział w importowanych przetworach spożywczych ogółem wynosił w 2000 roku 12,3%, w 2008 roku 10,3% [18]. W Polsce w badanym okresie saldo obrotów handlowych przetworzonymi owocami i warzywami z zagranicą było dodatnie – nadwyżka eksportu nad importem wyno-

siła 570 mln euro w 2009 roku (rys. 3). W eksporcie przeważały przetwory owocowe nad warzywnymi, głównie mrożonki oraz soki zagęszczone (w tym ponad 80% soku jabłkowego) i pitne [19]. W imporcie sytuacja była podobna, najczęściej importowano soków pitnych i zagęszczonych oraz konserw z owoców i warzyw [19]. Wśród przetworów warzywnych polscy producenci najczęściej eksportowali mrożonek, w imporcie również przeważały mrożonki, przetwory pomidorowe (w tym 80% koncentrat pomidorowy) i konserwy [19].

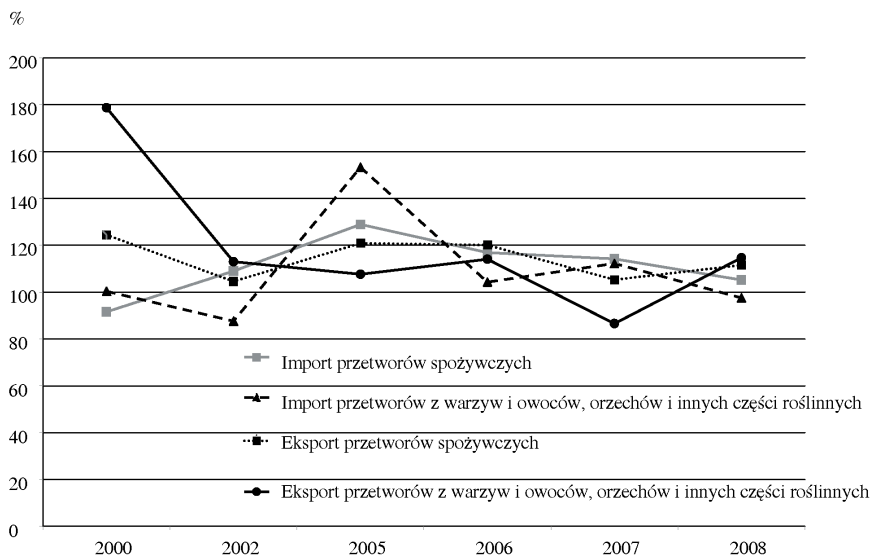


**Rys. 3.** Wartość polskiego handlu zagranicznego przetworami owocowo-warzywnymi w latach 2007-2009

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [19].

W latach 2000-2008 średnioroczny przyrost eksportu polskich przetworów z warzyw i owoców, orzechów i innych części roślinnych wynosił 16,2%, więcej niż średni przyrost eksportu przetworów spożywczych. Z kolei, tempo wzrostu importu przetworów z warzyw i owoców, orzechów i innych części roślinnych w badanym okresie było niższe od tempa wzrostu importu przetworów spożywczych ogółem odpowiednio: 7,4% i 10,4% rocznie (rys. 4). Głównymi odbiorcami polskich przetworów owocowo-warzywnych były kraje Unii Europejskiej i Wspólnoty Niepodległych Państw [5]. Z państw UE pochodził też kapitał zagraniczny lokowany w przemyśle spożywczym, zwłaszcza w przetwórstwie owoców i warzyw. Inwestycjom zagranicznym sprzyjały m.in.: tania siła robocza przy pracochłonnych uprawach warzyw i owoców, wysokie stopy zysku oraz dobrej jakości i tanie surowce [2]. W ostatniej dekadzie niższe marże i koszty przetwórstwa, przy niższych kosztach produktów ogrodnictwa, pozwoliły przetwórcom owoców i warzyw osiągnąć przewagi kosztowo-cenowe sprzyjające konkurowaniu na rynkach zagranicznych [25].





**Rys. 4.** Dynamika polskiego handlu zagranicznego przetworami owocowo-warzywnymi w latach 2000-2008 (rok poprzedni=100, ceny stałe)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [19].

Reasumując, przetwory owocowe i warzywne stanowiły ważną gałąź polskiego przemysłu spożywczego. W ostatniej dekadzie następowała jej koncentracja, wzrost potencjału produkcyjnego i poprawa efektywności ekonomicznej. Gałąź wyróżniała się nadwyżką salda obrotów handlowych, wynikającą z szybszego wzrostu eksportu wobec importu. Raporty IERiGŻ-PIB wskazują, że wzrost cen i aprecjacja waluty krajowej obniżyły konkurencyjność handlową, zwłaszcza na rynkach zagranicznych. Wskazują też na stopniowe zmniejszanie się przewag kosztowo-cenowych na rynkach produktów żywnościowych. Zmniejszenie przewag konkurencyjnych wiąże się z konwergencją cen krajowych i wspólnego rynku. W konsekwencji, niezbędne staje się rozwijanie przez producentów pozostałych instrumentów konkurowania na rynkach krajowych i zagranicznych.

### Analizowane przypadki

W badanej próbie przedsiębiorstw znalazło się dziesięć jednostek sprawozdawczych. Zastosowano celowy dobór przypadków, do badań wybrano jednostki prowadzące działalność w ramach działu EKD 15.3 – przetwórstwo warzyw i owoców oraz podejmujące działalność eksportową. Pod względem wymienionych cech przypadki są porównywalne, ze względu na pozostałe cechy – niejednorodne [21]. Były to przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego, w jednym przypadku przedsiębiorstwo zagraniczne. Wśród podmiotów objętych analizą większość ma formę spółki z o.o., kolejne to spółka akcyjna, jawna i osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą. Większość z nich powstała w latach 90. (tab. 1). W badanych przedsiębiorstwach średnioroczna stopa zysku w latach 2006-2008

kształtowała się na poziomie 12% procent. Wartość wyniku finansowego mieściła się w przedziale od 0,3 do 1,5 mln zł rocznie, a przychody netto ze sprzedaży wynosiły od 3,6 do 20 mln zł rocznie. Przedsiębiorstwa udzielające informacji były zorientowane na eksport; przeciętny udział eksportu w sprzedaży kształtował się na poziomie 36%.

Tabela 1

**Charakterystyka badanych przedsiębiorstw**

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Forma prawna przedsiębiorstwa	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. j.	S.A.	o. fiz.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.
Data utworzenia przedsiębiorstwa	1997	1992	1997	1992	2003	1994	1973	1993	1998	1992
Udział przetwórstwa w sprzedaży ogółem (%)	100	100	45	100	26	73	76	98	97	50
Udział eksportu w sprzedaży ogółem (%)	17	45	35	15	20	30	12	7	100	25

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Jak wcześniej wykazano, w ostatnich latach polski przemysł owocowo-warzywny charakteryzował się wysoką orientacją eksportową. W 2008 roku zajmował czwarte miejsce wśród czternastu podstawowych działów przemysłu spożywczego, z 38% udziałem eksportu w sprzedaży ogółem. W grupie analizowanych przedsiębiorstw dwa odznaczały się wyższym poziomem orientacji eksportowej niż ogółem w przemyśle spożywczym. Żadne z przedsiębiorstw nie wykazywało udziału poniżej najniższej wartości dla przemysłu spożywczego, która wynosiła 6% w 2008 roku [24].

Pod względem wielkości zatrudnienia, przedsiębiorstwa poddane analizie znajdowały się w gronie przedsiębiorstw zatrudniających przeciętnie ponad 50 osób – średnio liczba zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach wynosiła 71 pracowników. Przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 50 pracowników stanowiły około 30% ogółu przedsiębiorstw w polskiej branży przetwórstwa owocowo-warzywnego [7]. Trzy z badanych przedsiębiorstw zatrudniało 100 i ponad 100 osób (130 i 150). Zatrudnienie w kolejnych przedsiębiorstwach kształtowało się odpowiednio na poziomie: 70, 40, 35, 25 i 18 pracowników. W przypadku dwóch podmiotów nie uzyskano informacji na temat poziomu zatrudnienia.

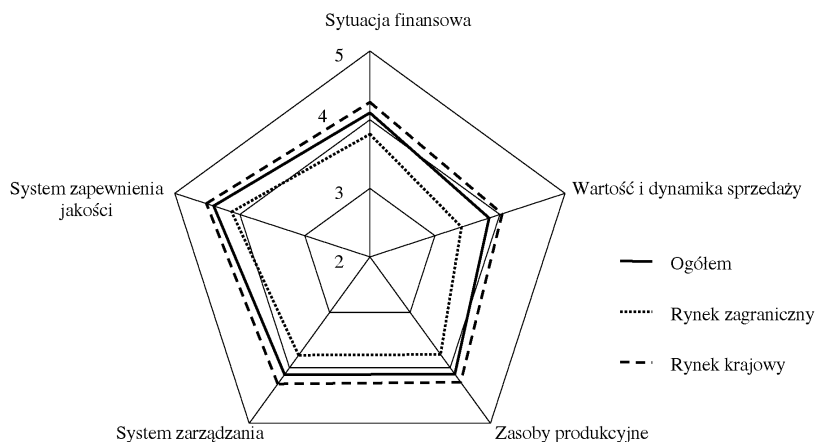
Reasumując, przeprowadzone badanie jakościowe dotyczyło przedsiębiorstw wyróżniających się nie tylko w branży owoców i warzyw, ale i na tle całego przemysłu spożywczego. Wskaźniki ekonomiczne i potencjał analizowanych przedsiębiorstw wykazywały relatywnie bardzo wysokie wartości. Były to przedsiębiorstwa, które tworzyły swój potencjał konkurencyjny w okresie transformacji gospodarczej, podlegały przemianom własnościowym, strukturalnym i dostosowały własne zasoby produkcyjne do konkurencyjności w zmieniających się warunkach gospodarczych. Obecnie charakteryzują się silną pozycją na rynku krajowym.



wym, a co więcej, funkcjonują na rynkach zagranicznych. Zatem wnioski płynące z analizy są ocenami liderów branży spożywczej, przedsiębiorstw, które rozwinęły swój absolutny i relatywny potencjał konkurencyjny [17].

### Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw

Pierwszą część jakościowego badania konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu owocowo-warzywnego oparto na koncepcji konkurencyjności określonej potencjałem przedsiębiorstwa. Przewagę konkurencyjną można uzyskać w oparciu o odpowiednio dobrane zasoby w przedsiębiorstwie oraz umiejętność ich efektywnego wykorzystania [8]. Badani przedsiębiorcy zostali poproszeni o ocenę 42 cech opisujących potencjał przedsiębiorstwa, grupowanych według pięciu głównych zasobów i kompetencji, tj. sytuacji finansowej (9), wartości i dynamiki sprzedaży (7), zasobów produkcyjnych (9), systemu zarządzania (8) i systemu zapewnienia jakości (9). Obliczono średnie z ocen przedsiębiorców dotyczących wszystkich cech przydzielonych do odpowiednich zasobów i kompetencji, odrębnie dla rynku krajowego, zagranicznego oraz łącznie dla wszystkich ocen. W ten sposób z 840 ocen wskazanych przez przedsiębiorców uzyskano 15 średnich ocen, odpowiadających nałożeniu badanej cechy na rynku krajowym, zagranicznym oraz łącznie.



Skala ocen: 2 - bardzo słaba (bardzo niska), 3 - słaba (niska), 4 - dobra (wysoka), 5 - bardzo dobra (bardzo wysoka)

**Rys. 5.** Ocena konkurencyjności zasobów i kompetencji przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Analiza zgromadzonego materiału za pomocą diagramu sieciowego wykazała, że konkurencyjność dla każdego z analizowanych zbiorów cech została przeciętnie oceniona niżej na rynku zagranicznym – jako raczej słaba, a w porównaniu do rynku krajowego – jako raczej dobra. W badanych przedsiębiorstwach, wśród pięciu głównych zasobów i kompetencji, przeciętnie najwyżej ocenionym zasobem pod względem konkurencyjności był system zapewnienia jakości. Przedsiębiorcy w coraz większym stopniu uznają szeroko rozumianą jakość za najważniejszy instrument

konkurowania. Z kolei, najniżej przedsiębiorcy ocenili wartość i dynamikę sprzedaży. W obu przypadkach oceny przedsiębiorców wykazały zbieżność dla rynku krajowego i zagranicznego (rys. 5). Oceny te potwierdziły ogólną sytuację, jaka miała miejsce w ostatnich latach w branży. Po przystąpieniu Polski do UE odnotowano wzrost nakładów na podniesienie jakości produkcji i jednocześnie spowolnienie tempa wzrostu sprzedaży, w tym między innymi eksportowej. Podobne oceny wynikają z badań IERiGŻ-PIB w Warszawie – w ostatnich latach sektor owocowo-warzywny wyraźnie osłabił swoją pozycję eksportera netto [24].

Wśród najwyższej ocenionych cech związanych z systemem zapewnienia jakości znalazły się kolejno: techniczne normy jakościowe, projakościowe podejście kierownictwa, systemy zarządzania jakością oraz certyfikacje. Najslabiej oceniono działania proekologiczne na rynku zagranicznym. Takie skalowanie ocen przez badaną grupę przedsiębiorców nie tylko potwierdza fakt upowszechnienia systemów zapewnienia jakości i bezpieczeństwa zdrowotnego, ale wskazuje, że wysokie standardy jakościowe były głównym elementem tworzącym przewagę konkurencyjną, ocenianą nieco wyżej na rynku krajowym (4,70) i nieco niżej na rynku zagranicznym (4,25).

Oceny potwierdzają rozproszenie badanych przedsiębiorstw, a także brak znaczącego udziału w rynku i jednocześnie niedostateczną infrastrukturę przetwórstwa. Najniżej oceniono ofertę produktów ekologicznych oraz udział w rynku, jako źródła przewagi rynkowej. Średnia z 20 uzyskanych ocen wyniosła odpowiednio 2,90 i 2,95. Przetworzone produkty ekologiczne, ze względu na łatwiejsze możliwości dystrybucji i sprzedaży w stosunku do świeżych produktów, należą do najczęściej kupowanych wśród produktów ekologicznych [9]. Przetwory owocowo-warzywno znajdują się na czwartym miejscu wśród najczęściej kupowanej żywności ekologicznej [9]. Można na tej podstawie wysunąć wnioski o niewykorzystanym potencjale i istniejących jeszcze znacznych możliwościach eksplorowania niszy ekologicznej przez polskich producentów przetworów owocowo-warzywnych. Niewykorzystany potencjał przetwórstwa owocowo-warzywnego wynika z nadal jeszcze słabszej pozycji produkcji ekologicznej owoców i warzyw względem produkcji konwencjonalnej, jako bazy surowcowej dla przemysłu przetwórczego [9].

W ocenie zasobów i kompetencji na rynku krajowym i zagranicznym wartość współczynnika Spearmana wynosi 0,7 i choć wskazuje na występującą zależność, została jednak zweryfikowana na dość niskim poziomie istotności  $\alpha=0,16$  i nie pozwalała na całkowite odrzucenie hipotezy o niezależności badanych zmiennych (tab. 2)<sup>4</sup>.

Reasumując, badani przedsiębiorcy uznali zarządzanie jakością w ich przedsiębiorstwach za najważniejszy czynnik konkurencyjności. Z drugiej strony, zwrócili uwagę na ograniczone możliwości wzrostu sprzedaży, co wpływa na osłabienie ich pozycji konkurencyjnej na rynku. Zdaniem przedsiębiorców, system zarządzania, zasoby produkcyjne i sytuacja finansowa mają raczej wysoki udział w tworzeniu konkurencyjności ich przedsiębiorstw.

<sup>4</sup> Do oceny siły współzależności między zmiennymi zastosowano skalę: |0,00-0,3| – słaba zależność, |0,31-0,6| – umiarkowana zależność, |0,61-1,0| – silna zależność [20].

Tabela 2

**Współzależność ocen zasobów i kompetencji na rynku krajowym i zagranicznym**

Zasoby i kompetencje	Średnia ocen rynku krajowego (x)	Średnia ocen rynku zagranicznego (y)	$R_x$	$R_y$	$d_i$	$d_i^2$
Sytuacja finansowa	4,25	3,79	4	2	2	4
Wartość i dynamika sprzedaży	4,04	3,41	5	5	0	0
Zasoby produkcyjne	4,26	3,76	3	4	-1	1
System zarządzania	4,29	3,77	2	3	-1	1
System zapewnienia jakości	4,51	4,13	1	1	0	0
Suma kwadratów różnic między rangami wartości cechy						6
Nieskorygowany współczynnik korelacji rang Spearmana						0,7
Rozkład $t$ -statystyki						1,697
Graniczny poziom istotności <sup>a</sup>						0,16

<sup>a</sup> Graniczny poziom istotności obliczono za pomocą: Free Statistics Software [26].

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

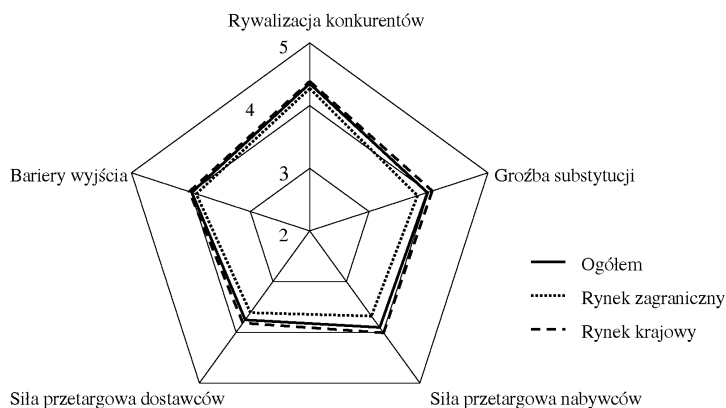
### Sily determinujące intensywność konkurencji w sektorze

W tej części badania analizowano opinie przedsiębiorców na temat natężenia konkurencji w sektorze. Dla większości sektorów intensywność rywalizacji jest podstawowym czynnikiem konkurencyjności sektora. M.E. Porter zdefiniował pięć sił determinujących natężenie konkurencji w sektorze i tym samym atrakcyjność rynku, tj.: groźba wejścia nowych konkurentów, substytucji, siły przetargowe nabywców i dostawców oraz konkurencja i rywalizacja obecnych konkurentów [16]. Wykazał, że konkurencja w danym sektorze wykracza poza przedsiębiorstwa. Zgodnie z jego teorią, konkurentami przedsiębiorstwa są nie tylko firmy bezpośrednio konkurencyjne, ale też nabywcy, dostawcy, produkty substytucyjne i przedsiębiorstwa nowo wchodzące do branży. Siły konkurencyjne wyznaczają natężenie konkurencji w danym sektorze i jego rentowność. W tym kontekście atrakcyjność rynku odnosi się do rentowności całej branży, wyznaczonej siłami konkurencyjnymi sektora.

Przeanalizowano 44 cechy opisujące konkurentów przedsiębiorstwa. Grupowano je według pięciu sił konkurencyjnych, kolejno: rywalizacja konkurentów (10), groźba substytucji (8), siła przetargowa nabywców (10), siła przetargowa dostawców (10) i bariery wyjścia (6). Obliczono średnie wartości ze wszystkich cech uporządkowanych do odpowiednich sił konkurencyjnych, odrębnie dla rynku krajowego, zagranicznego oraz łącznie. W ten sposób z 880 ocen wskazanych przez przedsiębiorców uzyskano 15 uśrednionych ocen odpowiadających natężeniu badanej cechy.

Analiza zgromadzonego materiału za pomocą diagramu sieciowego wykazała, że podobnie jak w przypadku oceny konkurencyjności zasobów i kompetencji, siły konkurencyjne przedsiębiorstw dla każdej grupy cech zostały ocenione jako niższe na rynku zagranicznym w porównaniu do rynku krajowego (rys. 6).

Jednakże w obu przypadkach ocena konkurencyjności wypadła lepiej w porównaniu do oceny kompetencji i zasobów. W ocenie badanych przedsiębiorstw, największymi konkurentami są pozostali producenci przetworów owocowo-warzywnych. W Polsce przetwórstwo owoców i warzyw jest bardzo rozproszone pod względem ilości jednostek. W większości są to małe i średnie przedsiębiorstwa. Wśród firm tylko 115 podmiotów zatrudnia ponad 50 pracowników [7]. Silna rywalizacja między konkurentami w branży tworzy silną presję na wprowadzanie zmian w zakresie potencjału konkurencyjnego. Jest motorem ulepszeń i nowatorskich rozwiązań w branży [8].



Skala ocen: 2 - bardzo słaba (bardzo niska), 3 - słaba (niska), 4 - dobra (wysoka), 5 - bardzo dobra (bardzo wysoka)

**Rys. 6.** Ocena sił konkurencyjnych w branży

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Podczas gdy kompetencje i zasoby zostały słabo ocenione na rynku zagranicznym i dobrze na krajowym, to siły konkurencyjne sektora oceniono raczej dobrze, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Na tej podstawie można wnioskować, iż w ocenie badanych przedsiębiorców rywalizacja między przedsiębiorstwami jest równie silna na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Może stanowić to potwierdzenie dla konwergencji warunków konkurencyjności i internacjonalizacji krajowego rynku owoców i warzyw. Z drugiej strony, niższa ocena konkurencyjnych zasobów krajowych przedsiębiorstw w stosunku do zagranicznych świadczyłaby o ich słabszej pozycji. To tłumaczy najwyżej ocenioną przez przedsiębiorców pod względem sił konkurencyjności rywalizację konkurentów, a najniżej – siłę przetargową dostawców i nabywców. Rywalizacja tych konkurentów nie jest zbyt silna i nie ma znaczącego wpływu na tworzenie konkurencyjnej przewagi analizowanych przedsiębiorstw. Wyniki te wskazują na wysoką atrakcyjność rynku przetworzonych owoców i warzyw, tak w kraju, jak i za granicą.

Tabela 3

**Współzależność ocen sił konkurencyjnych na rynku krajowym i zagranicznym**

Siły konkurencyjne	Średnia ocen rynku krajowego ( $x$ )	Średnia ocen rynku zagranicznego ( $y$ )	$R_x$	$R_y$	$d_i$	$d_i^2$
Rywalizacja konkurentów	4,39	4,27	1	1	0	0
Groźba substytucji	4,06	3,81	2	3	-1	1
Siła przetargowa nabywców	4,01	3,68	4	4	0	0
Siła przetargowa dostawców	3,82	3,61	5	5	0	0
Bariery wyjścia	4,02	3,91	3	2	1	1
	Suma kwadratów różnic między rangami wartości cechy					2
	Nieskorygowany współczynnik korelacji rang Spearmana					0,9
				Rozkład $t$ -statystyki		3,576
				Graniczny poziom istotności <sup>a</sup>		0,07

<sup>a</sup> Jak w tab. 2.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W porównaniu do konkurentów zagranicznych badane przedsiębiorstwa najsłabiej oceniają pozycję konkurencyjną swojej marki (4,0), kwalifikację siły roboczej (4,2) i technologię produkcji (4,2), a najwyżej – swoją konkurencyjność pod względem łatwości dostępu do surowca (4,6). Promocja i sprzedaż pod własną marką rzadko ma miejsce wśród polskich przedsiębiorstw przemysłu owocowo-warzywnego. W opinii ekspertów, większość polskich produktów eksportowanych na rynki zagraniczne sprzedawana jest pod markami sieci handlowych lub dystrybutorów [22]. Jednocześnie badani przedsiębiorcy postrzegają umiejętność wykreowania marki, jako podstawowy problem konkurencyjności. Z kolei, na rynku krajowym najsłabiej, według opinii przedsiębiorców, kształtowała się efektywność kanałów dystrybucji (4,11) i kwalifikacje siły roboczej (4,20).

Interesującą obserwacją jest bardzo niska ocena natężenia konkurencji ze strony dostawców. Wśród dostawców branży najliczniejszą grupę stanowią producenci warzyw i owoców, dostarczający surowiec do produkcji przetworów. Przedsiębiorstwa przetwórcze współpracują z liczną grupą rolników indywidualnych, rzadko kiedy zorganizowanych w grupy producenckie. Część przetwórców posiada też własne zaplecze surowcowe, z którego pozyskuje we własnym zakresie surowiec [22]. Dostępność surowca jest więc duża, a znaczne rozproszenie dostawców nie tworzy konkurencji dla odbiorców surowca.

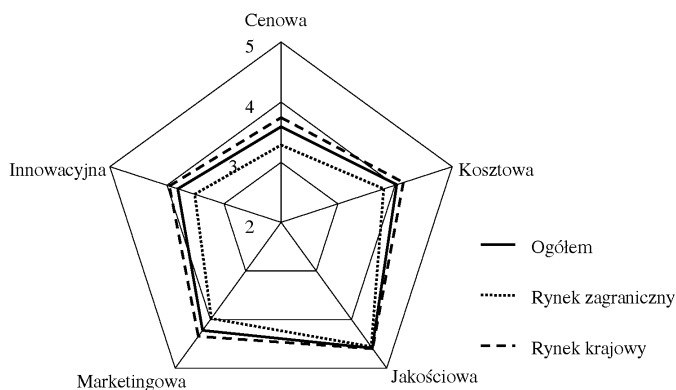
We wszystkich skrajnych przypadkach oceny wykazały zbieżność dla rynku krajowego i zagranicznego. Ocena sił konkurencyjnych wykazała dużą zbieżność na rynku krajowym i zagranicznym. O sile i kierunku współzależności między oceną rynku krajowego i rynku zagranicznego świadczy wysoka i dodatnia wartość współczynnika Spearmana, wyższa niż w przypadku oceny kompetencji i zasobów, wynosząca 0,9. Wskazuje to na występującą silną zależność w ocenach przedsiębiorców, zweryfikowaną na poziomie istotności  $\alpha=0,07$ , dającym więk-

sze podstawy do odrzucenia zerowej hipotezy o niezależności niż w przypadku oceny kompetencji i zasobów (tab. 3). Z badania wynika, że z dość dużym prawdopodobieństwem badane zmienne są zależne.

Reasumując, siły konkurencyjne w sektorze owoców i warzyw świadczą o wysokim natężeniu konkurencji w sektorze i jednocześnie o dużej ekonomicznej atrakcyjności rynku owoców i warzyw, mierzonej rentownością sektora. Struktura branży i oceny przedsiębiorców wskazują na to, iż charakteryzuje ją liczna i zrównoważona konkurencja. Obserwacje potwierdziły tezę o podobieństwie rynku krajowego i zagranicznego.

### Formy konkurencji przedsiębiorstw

Strategia konkurencji to zespół posunięć na rynku, bazujący na określonej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa, jak również działań polegających na rozwoju istniejących w przedsiębiorstwie źródeł konkurencyjności (takich jak: zbiory określonych specyficznych zasobów, umiejętności, struktur, kluczowych kompetencji, zdolności) oraz tworzeniu nowych [14]. Jest to podejmowanie przez firmę działań zaczepnych lub obronnych, mających na celu utrzymanie pozycji w danym sektorze, skuteczne radzenie sobie z pięcioma siłami konkurencyjnymi i uzyskanie przez przedsiębiorstwo wyższej stopy zysku [16]. Przedsiębiorstwa wynalazły wiele różnych sposobów działania, strategia danej firmy jest konstrukcją unikalną, odzwierciedlającą jej konkretne warunki. M.E. Porter określił trzy podstawowe rodzaje strategii: wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych, zróżnicowanie i koncentracja [16]. W teorii i praktyce gospodarczej występuje ogromna ilość strategii konkurencji przedsiębiorstw i czynników ich wyboru [14].



Skala ocen: 2 - bardzo słaba (bardzo niska), 3 - słaba (niska), 4 - dobra (wysoka), 5 - bardzo dobra (bardzo wysoka)

### Rys. 7. Ocena form konkurencji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.



Każdą z przyjętych strategii określają działania podejmowane w zakresie konkurencji cenowej, kosztowej, jakościowej, marketingowej i innowacyjnej. W tej części badania sprawdzano opinie menedżerów na temat głównych form konkurencji. Przeanalizowano 47 cech opisujących działania, których celem była realizacja określonej strategii konkurencji i rozwoju firmy. Cechy grupowano według zakresu działania, kolejno: konkurencji cenowej (8), konkurencji kosztowej (8), konkurencji jakością (11), marketingowej (10) i konkurencji innowacją (10). Obliczono średnie wartości ze wszystkich cech przyporządkowanych do odpowiednich działań w określonym zakresie, odrębnie dla rynku krajowego, zagranicznego oraz łącznie. W ten sposób z 940 ocen wskazanych przez przedsiębiorców uzyskano 15 uśrednionych ocen odpowiadających natężeniu badanej cechy.

Podobnie jak w pierwszej i drugiej części analizy, zgromadzony materiał zaprezentowany za pomocą diagramu sieciowego wykazał, że konkurencyjność dla każdej grupy cech została oceniona jako niższa na rynku zagranicznym – raczej słaba, a w porównaniu do rynku krajowego – raczej dobra (rys. 7). Najwyżej ocenioną formą konkurencji była konkurencja jakością, a najslabiej w ocenie wypadła konkurencja cenowa. W tym badaniu we wszystkich przypadkach oceny wykazały doskonałą zgodność dla rynku krajowego i zagranicznego. O projakościowym podejściu badanych przedsiębiorstw świadczyły już wcześniejsze analizy, w których wykazano, iż system zarządzania jakością stanowił najwyżej ocenianą wartość w ramach potencjału badanych podmiotów. Podobnie jak wcześniejsze analizy, badanie form konkurencji na podstawie zgromadzonego materiału wykazało dużą zbieżność ocen form na rynku krajowym i zagranicznym. O sile i kierunku współzależności między oceną rynku krajowego i zagranicznego świadczy maksymalna, dodatnia wartość współczynnika Spearmana, wynosząca 1,0, wskazująca na pełną zgodność uporządkowania rang (tab. 4). W przypadku cech niemierzalnych interpretuje się ją jako pełną dodatnią korelację; w tym przypadku nie istnieje potrzeba testowania hipotezy o niezależności. Z badania wynika, że z bardzo dużym prawdopodobieństwem badane zmienne są zależne.

Tabela 4

**Współzależność ocen form konkurencji na rynku krajowym i zagranicznym**

Formy konkurencji	Średnia ocen rynku krajowego (x)	Średnia ocen rynku zagranicznego (y)	$R_x$	$R_y$	$d_i$	$d_i^2$
Cenowa	3,74	3,29	5	5	0	0
Kosztowa	4,14	3,80	3	3	0	0
Jakościowa	4,60	4,56	1	1	0	0
Marketingowa	4,34	3,98	2	2	0	0
Innowacyjna	3,96	3,51	4	4	0	0
	Suma kwadratów różnic między rangami wartości cechy					0
	Nieskorygowany współczynnik korelacji rang Spearmana					1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Najsłabiej oceniono działania w zakresie konkurencji cenowej. Ocena ta znajduje potwierdzenie we wcześniejszych badaniach IERiGŻ-PiB, które wykazały stopniowe zmniejszanie się przewag cenowych, wynikające z postępującej konwergencji cen krajowych z cenami UE [24]. W wyniku ograniczenia przewag kosztowo-cenowych, osiąganych na rynkach zagranicznych głównie dzięki niższym cenom surowców, kosztom pracy i marżom przetwórczym, obniżyło się znaczenie konkurencyjności cenowej w strategiach polskich przedsiębiorców.

Przedsiębiorcy w swoich ocenach wskazali, iż w przyjętych strategiach konkurencji największe znaczenie miały działania jakościowo-marketingowe, które są charakterystyczne dla rozwiniętych rynków konkurencyjnych. Na trzecim miejscu znalazły się działania, których celem jest poprawa parametrów kosztowych. Najsłabiej oceniono działania w zakresie innowacji, co wskazuje na możliwość pojawienia się problemów w długookresowej perspektywie. Zdolność do proinnowacyjnych działań i tworzenia wyróżniających, specyficznych i kluczowych kompetencji staje się decydującym czynnikiem osiągania przewag komparatywnych na konkurencyjnym rynku europejskim i światowym. Słaba pozycja badanych przedsiębiorstw, które reprezentują najlepiej funkcjonujące przedsiębiorstwa na rynku, wskazuje na istniejący problem, związany w ostatnich latach ze spadkiem wartości nakładów inwestycyjnych w przemyśle owocowo-warzywnym [19].

W strategii konkurencji cenowej najwyżej ocenianym działaniem było utrzymywanie stałych cen i malejących kosztów (parasol cenowy), zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Najniżej oceniano możliwość realizacji na rynkach zagranicznych strategii niskich cen, maksymalnych nakładów na promocję i masowej sprzedaży (szybka penetracja rynku). Z kolei, na rynku krajowym możliwości realizacji strategii obniżania cen poniżej ceny konkurentów (przechwycenie zysków) uznano za bardzo małe. Odpowiedzi badanych przedsiębiorców potwierdzają wnioski płynące z wcześniejszych analiz dotyczących form konkurencji na rynku przetworów owocowo-warzywnych, na którym możliwości obniżania cen zostały wyczerpane. Najważniejszym elementem strategii w badanych przedsiębiorstwach jest obecnie obniżka kosztów produkcji i poprawa jakości produktów. W długim okresie przedsiębiorstwa, które poprawiają jakość produkcji, wprowadzają zmiany organizacyjne i innowacje, mają szansę uzyskać przewagę konkurencyjną i umocnić swoją pozycję na dojrzałym rynku [16]. Jest to warunek konieczny do utrzymania się na konkurencyjnym rynku, zarówno krajowym, jak i eksportowym.

Wśród najważniejszych działań w zakresie konkurencji jakością przedsiębiorcy wymienili na pierwszym miejscu wdrażanie systemów zarządzania jakością i certyfikacji. Zostały one najwyżej ocenione w przyjętej skali ocen, uzyskując najwyższą możliwą do uzyskania średnią ocenę (5,0), która świadczy o dużym znaczeniu tego elementu w strategiach realizowanych w analizowanych przedsiębiorstwach. Najniżej ocenionymi na rynku krajowym były strategie benchmarkingu i adaptowania najlepszych praktyk (4,2). Oceny te wskazują, iż przedsiębiorcy w pierwszym rzędzie wdrażają systemy zarządzania jakością, uznając, iż dla konsumentów są one niezbędną gwarancją wysokiej jakości wytwarzanych

produktów. W mniejszym stopniu wykorzystują nowoczesne metody analizy porównawczej w celu poszukiwania najlepszych rozwiązań dla swoich firm.

Reasumując, analizowane przedsiębiorstwa przemysłu owocowo-warzywnego nastawione są przede wszystkim na konkurencję jakościową i marketingową na rynku krajowym i zagranicznym. Nie wykorzystują lub słabo wykorzystują innowacje i rzadko stosują nowoczesne techniki zarządzania. Dużym wyzwaniem pozostaje dla nich nadal samodoskonalenie się przez uczenie i adaptowanie najlepszych praktyk, polegające m.in. na porównywaniu procesów i praktyk stosowanych we własnym przedsiębiorstwie ze stosowanymi w przedsiębiorstwach uważanych za najlepsze w analizowanej dziedzinie.

### Wnioski

W teorii ekonomii można znaleźć wiele różnych koncepcji konkurencyjności, a w konsekwencji różnorodne interpretacje i sposoby jej oceny w odniesieniu zarówno do przedsiębiorstwa, jak i branży, czy też całej gospodarki. W artykule podjęto próbę oceny wybranych cech jakościowych określających zdolność przedsiębiorstwa do osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym i zagranicznym. Wśród nich znalazły się: potencjał i kompetencje, siły konkurencyjne w branży i formy konkurencji.

Zebrane opinie przedsiębiorców w dużej mierze potwierdziły stan polskiego przemysłu owocowo-warzywnego, wynikający z badań danych statystycznych dla branży. Po pierwsze, opinie przedsiębiorców na temat stosowanych form konkurencji, wśród których do najważniejszych zaliczono utrzymanie niskich kosztów ogólnych, potwierdziły rozproszenie sektora [16]. Po drugie, wskazały na mocne strony przedsiębiorstw w branży, jakimi w opinii przedsiębiorców są adaptacja do wymogów jakościowych rynku europejskiego i wysoka konkurencyjność produktów. Po trzecie, badani przedsiębiorcy wskazywali jednoznacznie na słabość innowacyjną swoich przedsiębiorstw, która wynika głównie nadal z rozproszenia branży. Mimo postępu w jej koncentracji (dotyczącej głównie segmentu napojów i mrożonek), duża grupa przedsiębiorców pozostaje poza procesami integracji poziomej i tworzenia silnych grup kapitałowych. Koncentracja w branży owocowo-warzywnej jest podstawowym warunkiem dalszego rozwoju przez innowacje technologiczne i organizacyjne [16].

Z analiz ekonomicznych wynika, że przemysł owocowo-warzywny należy do jednych z bardziej konkurencyjnych działów polskiej gospodarki [13, 24, 25]. Mimo to badani przedsiębiorcy nadal oceniają międzynarodową siłę konkurencyjną swoich przedsiębiorstw słabiej niż na rynku krajowym. Dla każdej analizowanej cechy opisującej konkurencyjność, ocena na rynku zagranicznym była słabsza niż na rynku krajowym. Najślabiej oceniono konkurencyjność potencjału produkcyjnego krajowych przedsiębiorstw na rynku zagranicznym. Z drugiej strony, wykazana zbieżność w ocenach poszczególnych cech dotycząca rynku krajowego i zagranicznego wskazuje, iż warunki konkurencji na obu rynkach nie różnią się znacząco. Najślabiej potwierdzona statystycznie zbieżność dotycząca zasobów i kompetencji została zweryfikowana na niskim poziomie prawdopodobieństwa.

Z kolei w przypadku form konkurencji, z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć, że badana zależność występuje.

Uznając, że najważniejszymi elementami konkurencyjności są systemy zarządzania jakością i jakość, przedsiębiorcy są zgodni co do wagi tych czynników zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Konwergencja warunków konkurencji wynika ze stopniowego ujednoczenia struktur rynkowych w ramach jednolitego rynku i integracji, między innymi w wyniku intensyfikacji wewnątrzbranżowej wymiany handlowej. Świadczy też o tym, iż konsument polski jest konsumentem stawiającym nie tylko wymagania cenowe, ale przede wszystkim jakościowe, oczekując rosnącej atrakcyjności, różnorodności i bezpieczeństwa zdrowotnego żywnościowej oferty towarowej.

Na podstawie przeprowadzonego badania opinii przedsiębiorców można określić specyfikę uwarunkowań konkurencyjności w przetwórstwie owocowo-warzywnym. W ostatniej dekadzie wskaźniki cen detalicznych przetworów z owoców i warzyw miały tendencję rosnącą. Wystąpił stopniowy spadek przewagi cenowej polskich produktów z owoców i warzyw. Konkurencja cenowa nie stanowiła już podstawowego odniesienia w przyjętych przez badane przedsiębiorstwa formach i strategiach konkurencyjności. Podstawową formą i strategią konkurencji przedsiębiorstw przemysłu owocowo-warzywnego okazała się wysoka jakość produktów i marketing. Polscy producenci dostosowali się do spadku cen i malejących przewag cenowych poprzez podniesienie jakości, ale dostrzegają, iż długofalowe utrzymanie konkurencyjności jest nieodzownie związane z tworzeniem i wdrażaniem innowacji.

Ważną kwestią w tym przypadku staje się zdolność innowacyjna przedsiębiorstwa przy istniejących zasobach. Należą do nich: kluczowe i wyróżniające zdolności i umiejętności [8]. Na podstawie badania opinii przedsiębiorców można stwierdzić, że w badanych przedsiębiorstwach, uznanych za liderów rynku, dokonano wysokiej oceny kapitału wiedzy, która wskazuje, że przedsiębiorcy są świadomi jego znaczenia w poszukiwaniu determinant konkurencyjności, szczególnie w kontekście prowadzenia działań proinnowacyjnych. Wysoka ocena konkurencyjności posiadanego kapitału intelektualnego w zestawieniu z niską oceną konkurencyjności przez innowacje potwierdziła, że niska innowacyjność w badanych przedsiębiorstwach wynika z czynników kapitałowych – głównie z braku odpowiednio dużego i nowoczesnego kapitału na wdrożenie innowacji.

Badani przedsiębiorcy wskazywali też na niską konkurencyjność związaną z ekologiczną ofertą produktową, potwierdzając tym samym wyniki badań innych autorów, wskazujące na niedostateczną infrastrukturę przetwórstwa, bazy magazynowej i dystrybucji zapewniającej ciągłość zaopatrzenia [9]. Można na tej podstawie wysunąć wnioski o niewykorzystanym potencjale i istniejących jeszcze znacznych możliwościach eksplorowania przez badane przedsiębiorstwa niszy ekologicznej i prozdrowotnej. Istnieje zatem pilna potrzeba podjęcia wzmoczonego wysiłku organizacyjnego i promocyjnego w celu pobudzenia produkcji i rynku polskiej żywności ekologicznej w kraju i za granicą [9].

Opcjonalną strategią rozwoju dla badanych przedsiębiorców są wszelkie strategie niszowe – pojawiające się z reguły tam, gdzie z jednej strony nie można wy-

korzystać ekonomii skali, z drugiej zaś można znaleźć duży lokalny potencjał. Widać to na przykładzie lokalnych producentów zdrowej żywności, zupełnie niepowtarzalnej i odmiennej od tzw. „żywności przemysłowej” z hipermarketów. Z taką strategią łączyć się może strategia błękitnego oceanu. Jej zastosowanie wymagałoby budowania pozycji rynkowej w sposób unikający nadmiernej konkurencji, przez zajmowanie nisz. Unikanie nadmiernej konkurencji może dać przedsiębiorstwom szansę uzyskania bardziej stabilnej pozycji w niszach rynkowych (parafrazowanej jako pozycja na Oceanie Spokojnym). Jedną z takich niewykorzystanych nisz pozostaje nadal nisza ekologiczna. Rozwój ekoinnovazioneści przyczynić się może do wprowadzenia wielu zaawansowanych technologicznie rozwiązań w niemalże każdej dziedzinie życia społeczno-gospodarczego. W sektorze gospodarki żywnościowej mogą to być np. ekologiczne metody produkcji surowców i przetwórstwa żywności [28].

#### Literatura:

1. Andrzejewska O., Kobielska Z.: Mrożonki liderem wzrostu. *Fresh & Cool Market* 2010, nr 7/8.
2. Chechelski P.: Inwestycje zagraniczne w polskim przemyśle spożywczym. *Przemysł Spożywczy*, nr 8, 2005.
3. Chechelski P.: Wpływ procesów globalizacji na polski przemysł spożywczy. IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008.
4. Gajek L., Kałużka M.: Wnioskowanie statystyczne. Modele i metody. WNT, Warszawa 2000.
5. Handel zagraniczny produktami rolno-spożywczymi. Stan i perspektywy, nr 31. *Analizy Rynkowe*. IERiGŻ-PIB, Warszawa 2010.
6. Jankowska B.: Międzynarodowa konkurencyjność branży na przykładzie polskiej branży budowlanej w latach 1994-2001. WAE, Poznań 2005.
7. Kaczmarek-Piątek K.: Rynek przetworów owocowo-warzywnych, mięsnych i rybnych. Raport Pentor. Instytut Badania Opinii i Rynku, Poznań 2001.
8. Kompendium wiedzy o konkurencyjności (red. M. Gorynia, E. Łązniewska). PWN, Warszawa 2009.
9. Łuczka-Bakuła W.: Rynek żywności ekologicznej. PWE, Warszawa 2007.
10. Nosecka B.: W przetwórstwie widać koncentrację. *Fresh & Cool Market*, nr 7-8, 2010.
11. Nowak S.: Metodologia badań socjologicznych. PWN, Warszawa 1970.
12. Nowak S.: Metodologia badań społecznych. PWN, Warszawa 2007.
13. Pawlak K., Poczta W.: Konkurencyjność polskiego sektora rolno-spożywczego w handlu z krajami Unii Europejskiej. WUP, Poznań 2008.
14. Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2007.
15. Pizło W.: Studium przypadku jako metoda badawcza w naukach ekonomicznych. *Roczniki Naukowe SERiA*, t. XI, z. 5, 2009.
16. Porter M. E.: Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. MTBiznes, Warszawa 2006.
17. Potencjał konkurencyjny polskiego przemysłu w warunkach integracji europejskiej (red. A. Zielińska-Głębocka). WUG, Gdańsk 2005.



18. Rocznik Statystyczny Rolnictwa 2009. GUS, Warszawa 2009.
19. Rynek owoców i warzyw. Stan i perspektywy, nr 36. Analizy Rynkowe. IERiGŻ-PIB, Warszawa 2010.
20. Sobczyk M.: Statystyka opisowa. PWN, Warszawa 2007.
21. Sobczyk M.: Statystyka. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
22. Stępnik Ł., Domagała A.: Wywiad z wiceprezesem Dawtony – Deszcz podtopi polskie przetwórstwo. [www.portalspozywczy.pl](http://www.portalspozywczy.pl).
23. Tellis W.: Application of a case study methodology. The Qualitative Report 1997, Vol. 3, No 3. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>.
24. Urban R., Szczepaniak I., Mroczek R.: Polski sektor żywnościowy w pierwszych latach członkostwa (synteza). Raport PW nr 177. IERiGŻ-PIB, Warszawa 2010.
25. Urban R.: Dostosowania polskiego przemysłu spożywczego do warunków Unii Europejskiej. Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G, t. 96, z. 1, 2009.
26. Wessa P.: Free Statistics Software. Office for Research Development and Education Version. 1.1.23-r6. <http://www.wessa.net/>, 2011.
27. Woś A.: Konkurencyjność polskiego sektora żywnościowego. Synteza. IERiGŻ, Warszawa 2003.
28. Woźniak L., Strojny J., Wojnicka E.: Ekoinnowacyjność dziś i jutro – wyzwania, bariery rozwoju oraz instrumenty wsparcia. PARP, Warszawa 2010.
29. Yip G.S.: Strategia globalna. PWE, Warszawa 2004.

JOANNA WIŚNIEWSKA  
University of Life Sciences  
Poznań

## COMPETITIVENESS OF COMPANIES FROM THE FRUIT AND VEGETABLE SECTOR

### Summary

The article uses triangulation of methods, meaning the combination of quantitative analysis of official statistical data with own qualitative analyses. The condition and dynamics of the Polish fruit and vegetable sector were analysed and results of qualitative studies on competitiveness of selected companies from the sector were presented. The resources and competence, forms of competition and rivalry of selected companies from the sector were evaluated. The entrepreneurs' opinions concerning the domestic and export markets were analysed using descriptive measures of qualitative features interrelations. The concurrence of entrepreneurs' opinions demonstrated the convergence of market conditions at home and abroad. However, the entrepreneurs assessed that their position on foreign markets as being relatively weaker than on the domestic market. The weaker position of analysed enterprises on foreign markets results from low level of concentration of the companies from the fruit and vegetable processing sector and their relatively low innovativeness.



