



*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

**Zeszyty Naukowe**  
**Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego**  
**w Warszawie**

**PROBLEMY**  
**ROLNICTWA**  
**ŚWIATOWEGO**

**Tom 11 (XXVI)**

**Zeszyt 2**

**Wydawnictwo SGGW**  
**Warszawa 2011**

**Michał Kociszewski<sup>1</sup>**

**Joanna Szwacka-Mokrzycka<sup>2</sup>**

Katedra Polityki Europejskiej, Finansów Publicznych i Marketingu  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego  
Warszawa

## **Uwarunkowania rozwoju przemysłu spożywczego po przystąpieniu Polski do UE**

### **Conditions for development of the food industry after the Polish accession to the EU**

**Synopsis.** Artykuł przedstawia rolę i znaczenie czynników określających konkurencyjność przemysłu spożywczego po przystąpieniu Polski do UE. Omówione zostały kierunki rozwoju przetwórstwa spożywczego w Polsce na tle UE. Podkreślone zostały uwarunkowania konkurencyjności przemysłu spożywczego. Osobne miejsce w prezentowanym artykule zajęła typologia strategii marketingowych dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Ustalono, iż w kolejnych latach przewagi kosztowo-cenowe będą ulegały zmniejszeniu ze względu na wzrost aktywności producentów żywności spoza UE i w jej obrębie. Podkreślono, że konkurencyjność na rynkach zagranicznych jest efektem niskich cen i kosztów produkcji, innowacyjności, ale też efektywności zarządzania marketingowego.

**Słowa kluczowe:** przemysł spożywczy, konkurencyjność przemysłu spożywczego, eksport produktów spożywczych, strategie marketingowe przedsiębiorstw.

**Abstract.** The paper presents an estimation of the Polish food industry's attractiveness and the implications of competition strategy. Special attention was paid to the choice of marketing strategy options for big and small companies. For typology marketing strategy a new methodological approach, consisting in a complementary utilisation of quantitative and qualitative methods, is used. In subsequent years, the price and cost advantages will diminish due to an increased activity of food producers from outside and inside of the EU. The competitiveness in foreign markets is a result of low prices and production costs, innovations, but also the effectiveness of marketing management.

**Key words:** food industry, competitiveness of food industry, export of food products, marketing strategies.

## **Wprowadzenie**

Konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu spożywczego pozostaje pod wpływem wielu czynników, a przede wszystkim kosztów produkcji i dystrybucji, jakości produktów żywnościowych, poziomu integracji, rozwoju technologicznego oraz systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Wśród czynników stymulujących wzrost poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw istotne znaczenie ma eksport produktów żywnościowych. Należy

---

<sup>1</sup> Dr.

<sup>2</sup> Dr hab., prof. SGGW, joanna\_szwacka@sggw.pl.

jednocześnie podkreślić, iż wraz ze wzrostem poziomu nasycenia rynku żywnościowego, substytucyjności produktów i intensywności konkurencji, rola i znaczenie marketingu w zarządzaniu firmą wzrasta.

Celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na szereg pytań. Jakie czynniki sprzyjają rozwojowi przemysłu spożywczego? Jak oceniany jest poziom konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynku UE? Według jakich kryteriów przedsiębiorstwa dokonują wyboru efektywnych strategii marketingowych?

## **Czynniki kształtujące konkurencyjność przemysłu spożywczego**

W ramach prowadzonych rozważań będzie uwzględnione ujęcie mikroekonomiczne konkurencyjności, czyli zdolność przedsiębiorstw do funkcjonowania w danej branży w warunkach gospodarki wolnorynkowej.

Konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu spożywczego pozostaje pod wpływem wielu czynników, zarówno z otoczenia bliższego, jak i dalszego. Do podstawowych czynników należy zaliczyć [Szwacka 2003]:

- niskie koszty produkcji i dystrybucji żywności,
- wysoki poziom integracji produkcji i kapitału,
- wysoką jakość produktów,
- ciągły rozwój technologii,
- wydajny system organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem.

Wysoki poziom konkurencyjności powinien zapewniać przedsiębiorstwu zdolność do utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych i zrównoważonego rozwoju w długim okresie. Należy zauważyć, iż polski przemysł spożywczy jest konkurencyjny dla pozostałych krajów Unii z uwagi na ceny surowców rolnych i relatywnie niskie koszty przetwórstwa. W konsekwencji pozwala to na osiąganie przewag cenowo-kosztowych [Urban 2006]. Szczególnie wysokie przewagi osiągane są przez polskich producentów w sektorze piekarskim, przetworów z mięsa czerwonego i przetworów drobiarskich, rybnym oraz margarynowym. W odniesieniu do produktów wtórnego przetwórstwa spożywczego największe przewagi osiągają producenci lodów, wód mineralnych i słodzonych napojów gazowanych, napojów owocowych i nektarów, musztardy i ketchupu, odżywek dla niemowląt, trwałego pieczywa cukierniczego, wyrobów czekoladowych i cukierków, frytek oraz przypraw [Szczepaniak 2006].

Jeśli chodzi o poziom koncentracji przemysłu spożywczego w Polsce, to jest on wciąż znacznie niższy niż w pozostałych krajach Unii, choć prywatyzacja i restrukturyzacja przedsiębiorstw wyraźnie sprzyjała procesom koncentracji. Procesy integracji przetwórstwa z otoczeniem rynkowym przebiegają zarówno w ujęciu pionowym, jak i poziomym. Szczególnego znaczenia nabiera intensyfikacja działań integracyjnych wstecz, oparta na kontraktacji producentów rolnych. Coraz większego znaczenia nabierają ponadto powiązania małych i średnich producentów żywności z dużymi sieciami detalicznymi. Powiązania tego rodzaju sprzyjają rozwojowi tych firm, które we własnym zakresie nie mogą rozwiązywać problemów powstałych w obszarze organizacji logistyki i zarządzania. W procesie pogłębiania koncentracji kapitałowej i organizacyjnej na szczeblu przetwórcy

żywności istotną rolę przypisuje się ponadto działaniom integracyjnym poziomym o charakterze kapitałowym i instytucjonalnym. W efekcie podejmowanych działań integracyjnych występuje zróżnicowany poziom koncentracji przemysłu spożywczego w przekroju poszczególnych branż. Zdecydowanie najwyższy jest ten poziom dla przemysłu tytoniowego, browarniczego, spirytusowego, owocowo-warzywnego, olejarskiego i makaronowego, gdzie 5 największych firm i ugrupowań kontroluje około 70% rynku krajowego. Obok tego są działy przetwórstwa, w których kilka największych firm i ugrupowań kontroluje 20-56% rynku krajowego. Należy tu wymienić przetwórstwo mięsne, produkcję tradycyjnych wyrobów mleczarskich, cukru i pieczywa.

Jednym z ważniejszych czynników determinujących poziom konkurencyjności przemysłu spożywczego jest wysoka jakość produktów żywnościowych, osiągana głównie dzięki podejmowaniu działań innowacyjnych z zastosowaniem nowości technologicznych.

Jednocześnie zdolność przedsiębiorstw do konkutowania uzależniona jest też w istotnej mierze od wprowadzania nowoczesnych systemów zarządzania daną organizacją. Wykorzystanie kompleksowych reguł zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwach przetwórczych w Polsce jest zróżnicowane. Wysoki i efektywny poziom zarządzania jest charakterystyczny dla liderów poszczególnych branż. Stosują oni planowanie strategiczne, z uwzględnieniem badań marketingowych, właściwej identyfikacji rynków strategicznych i wyboru opcji strategii, jak też systemów organizacji i kontroli. Należy podkreślić, iż luka w zakresie marketingu i zarządzania występuje przede wszystkim w firmach tworzonych przez inwestorów krajowych, ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich przedsiębiorstw.

## **Źródła przewagi konkurencyjnej**

W dążeniu do uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwo powinno określić zagrożenia ze strony potencjalnej konkurencji, jak też główne cele i strategię obecnych rywali oraz określić, gdzie tkwi ich siła. Szczególne znaczenie w tym rozpoznaniu przypisuje się systemowi marketingowemu konkurentów [Penc 1995].

Współcześnie utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku spożywczym jest coraz trudniejsze, z uwagi na fakt, iż większość branż znajduje się w fazie wzrostu lub dojrzałości. Podstawą budowania strategii konkurencji w tego typu sektorze jest cena i wizerunek marki. W warunkach dużego nasycenia rynku żywnościowego w Polsce i wzrostu konkurencji coraz większego znaczenia w budowaniu przewagi konkurencyjnej nabiera silna marka. Stąd też w zależności od poziomu nasycenia rynku można wyróżnić następujące źródła budowania przewagi konkurencyjnej. Na rynku tradycyjnych produktów żywnościowych, o niskim stopniu przetworzenia i większym nasyceniu potrzeb, podstawą budowania strategii konkurencji jest głównie cena. Na rynku nowych kategorii produktów (wysoko przetworzonych) charakteryzujących się relatywnie niskim stopniem nasycenia potrzeb, istotnego znaczenia nabiera wizerunek marki utożsamiany z wysoką jakością [Szwacka 2007]. Podtrzymywanie wysokiej jakości produktów „nowej generacji” wymaga prowadzenia przez przedsiębiorstwo umiejętnej polityki proinnowacyjnej, z wykorzystaniem innowacji technologiczno-produktowych. Jest to zagadnienie niezmiernie złożone, gdyż omawiany rynek charakteryzuje szybka dyfuzja innowacji i związany z tym

proces naśladowania produktów przez firmy konkurencyjne. Ponadto sektor spożywczy jest szczególnie podatny na tego rodzaju działania z uwagi na niskie wymagania techniczne i kapitałowe. Budowanie przez firmę wizerunku marki o unikatowych wartościach dla konsumenta może stać się w takich warunkach ważnym źródłem przewagi.

## Dynamika rozwoju przemysłu spożywczego w ujęciu branżowym

Przemysł spożywczy jest jednym z najważniejszych sektorów polskiej gospodarki, z przychodami rzędu 150 mld złotych i ponad 3% udziałem w PKB w 2008 roku. Wejście Polski do Unii Europejskiej otworzyło przed branżą spożywczą nowe możliwości, ale jednocześnie wymusiło dostosowanie mechanizmów funkcjonowania polskiej gospodarki żywnościowej do wymogów wspólnego rynku europejskiego. Polscy producenci uzyskali nieograniczony dostęp do rynku prawie 0,5 mld konsumentów, z drugiej strony mieli zapewniony dostęp do środków finansowych w ramach programów Phare, SAPARD (w okresie przedakcesyjnym) i funduszy strukturalnych. Łączne transfery środków unijnych i krajowych do sektora przetwórstwa spożywczego, począwszy od 2004 roku, przekroczyły 62 mld złotych, pozwalając na znaczące przyśpieszenie procesu modernizacji przemysłu spożywczego, poprawę jego konkurencyjności oraz jakości i bezpieczeństwa żywności. Efektem tego był wzrost produkcji sprzedanej wybranych produktów przemysłu spożywczego (patrz tablica 1) [Kociszewski i Szwaacka-Mokrzycka 2009].

Tabela 1. Wartość produkcji sprzedanej przemysłu spożywczego w latach 2000-2007 (ceny bieżące), mln zł

Table 1. The value of production sold by food processing industry in 2000-2007 (current prices), PLN million

Produkt	Rok					
	2000	2002	2004	2005	2006	2007
Artykuły spożywcze i napoje	85599,7	91728,4	11096,1	115167,0	122668,5	137733,9
Mięso i wyroby z mięsa	19224,2	22409,5	26178,3	28378,5	30060,9	33261,2
Owoce i warzywa przetworzone	5956,0	6227,7	7663,9	7982,0	8684,9	9267,1
Wyroby mleczarskie	11072,5	11771,5	15149,9	16431,9	15801,1	18525,4
Produkty przemiału zbóż	3684,0	3508,2	4607,3	3866,2	4328,6	5272,1
Artykuły spożywcze pozostałe	18937,2	20780,0	23947,6	25073,6	26006,0	28589,8
Napoje	17435,3	17471,1	20839,3	21177,7	22970,9	25688,6

Źródło: [Rocznik... tab. 37 (270)].

Duże znaczenie dla producentów żywności miało ożywienie krajowego popytu konsumpcyjnego, który głównie zaobserwowano od połowy 2005 roku. Wzrost popytu spowodował ożywienie produkcji w przemyśle spożywczym w latach 2005-2007, przy tempie wzrostu około 7% rocznie. W 2007 roku produkcja przemysłu spożywczego w

cenach stałych była już o około 27% wyższa niż w 2002 roku, co stanowiło czterokrotnie szybszy rozwój niż rozwój rolnictwa [Urban 2007].

W 2007 roku, w porównaniu do lat 2000-2002, nastąpiły zmiany spożycia głównych produktów w przeliczeniu na 1 mieszkańca:

- zwiększyło się spożycie mięsa o 12,8%, ryb o 6,2%, tłuszczów o 2,7%, jaj o 7%, soków i napojów owocowo-warzywnych oraz wód i innych napojów bezalkoholowych o około 50%, napojów mlecznych o 40%, piwa o około 45%, napojów spirytusowych o 65%, win gronowych o 10% ,
- zmniejszyło się spożycie produktów zbożowych o 4,2%, tłuszczów zwierzęcych o 8%, produktów mleczarskich o 6,5%, warzyw o 5%, cukru o około 3% [Urban 2008].

Takie zmiany spożycia żywności i napojów związane są z racjonalnością i świadomością zasad zdrowego żywienia przez konsumentów. Spowodowały one wzrost popytu krajowego i przyspieszenie rozwoju poszczególnych segmentów przetwórstwa spożywczego.

## **Inwestycje w przemyśle spożywczym**

Wejście Polski do UE wywołało ożywienie inwestycyjne w przemyśle spożywczym. Rozpoczęło się ono w 2003 roku i w mniejszym lub większym stopniu trwa do dziś. W latach 2006-2007 realna wartość inwestycji wyniosła średnio 6,8 mld zł i była wyższa o 40% niż w latach 2000-2002. Aktywność inwestycyjna producentów przetworów spożywczych jeszcze się zwiększyła, do wartości 7,5 mld zł w latach 2005-2007.

Wysokie nakłady inwestycyjne poniesione przez producentów branży spożywczej były związane z koniecznością stałej modernizacji potencjału wytwórczego zakładów, w celu poprawy konkurencyjności. W związku z szybkim rozwojem rynku spożywczego i wzrostem eksportu istotne było stworzenie potencjału wytwórczego umożliwiającego zwiększanie produkcji. W 2008 roku pojawiły się sygnały o 24% spadku rozpoczętych inwestycji w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego. Podobna sytuacja zaistniała w 2009 roku, gdy wartość inwestycji rozpoczętych w przemyśle spożywczym obniżyła się o około 26% w stosunku do lat 2005-2007.

Nie zmienia to jednak faktu, że w ciągu minionych lat (transformacji przetwórstwa spożywczego i okresu integracji z UE) potencjał wytwórczy sektora został rozbudowany, zmodernizowany i unowocześniony. Efektem tego jest dostosowanie zakładów spożywczych do standardów UE w zakresie jakości i bezpieczeństwa produkowanej żywności oraz wymogów z ochrony środowiska. Wszystko to sprawiło, że polski przemysł spożywczy pod względem nowoczesności i innowacyjności należy do czołówki europejskich producentów żywności.

## **Znaczenie eksportu w stymulowaniu rozwoju przemysłu spożywczego**

Wysoki poziom konkurencyjności powinien zapewniać przedsiębiorstwu zdolność do utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych i do zrównoważonego rozwoju w długim okresie. Jak już zostało wcześniej wspomniane, polski przemysł spożywczy jest

konkurencyjny dla pozostałych krajów Unii z uwagi na ceny surowców rolnych i relatywnie niskie koszty przetwórstwa, co pozwala na osiąganie przewag cenowo-kosztowych. Polska żywność jest postrzegana jako wysokiej jakości i relatywnie tania. Dzięki konkurencyjności cenowej następuje wzrost eksportu żywności o wartości dodanej, powodując włączenie się producentów żywności w system internacjonalizacji czynnej. Internacjonalizacja czynna, rozumiana jako odsetek wielkości eksportu w całkowitej produkcji branży w ujęciu wartościowym, z wyjątkiem branży owoców i przetworów owocowych oraz rynku zbóż i cukru, nie zależy wyłącznie od wolumenu sprzedaży zagranicznej, ale również od zbytu na rynku krajowym. Jednakże wzrost cen surowców, podwyżki płac w przetwórstwie i niekorzystny dla eksporterów spadek wartości złotego może powodować w długiej perspektywie czasu spadek lub nawet utratę tych przewag [Wierzejski i Gornowicz 2008]. Mówiąc o rozwoju działalności polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych mamy przede wszystkim na myśli działania proeksportowe, stanowiące wczesną fazę internacjonalizacji gospodarki. Jak już zostało powiedziane, szersza ekspansja przedsiębiorstw przemysłu spożywczego na rynki zagraniczne w ostatnich latach możliwa była dzięki znacznemu postępowi i wsparciu z funduszy UE, prowadzącemu do unowocześnienia firm i sprostania konkurencji międzynarodowej. Przewagi cenowo-kosztowe przemysłu spożywczego sprzyjają rozwojowi eksportu żywności na rynki UE. 80% polskiego eksportu produktów rolno-żywnościowych plasuje się na rynku UE, w tym 25% stanowią Niemcy. W strukturze eksportu wiodące znaczenie mają branże mięsna, mleczarska, owoców i przetworów owocowych, dając w 2007 roku 4% całkowitych przychodów Polski z eksportu. Znaczenie poszczególnych branż przemysłu spożywczego w procesie umiędzynarodowienia sektora w Polsce jest zróżnicowane. Na pierwszym miejscu plasuje się branża mięsna. Wzrastający popyt, w szczególności na drób, wynika z relatywnie najniższych cen tych produktów na rynku unijnym, jak też ze zniesienia ograniczeń w handlu z rynkami wschodnimi. Istotne znaczenie w stymulowaniu popytu na produkty mleczarskie ma rozwój eksportu tych wyrobów na rynki unijne. Sytuacja ta wymusza na podmiotach działających w branży mleczarskiej podejmowanie działań proefektywnościowych (rozwój nowych technologii, poprawa jakości, obniżenie kosztów działalności) w celu sprostania wymogom konkurencyjnym. Trzecia z wymienionych branż, owoców i przetworów owocowych, plasuje Polskę na rynku UE jako czołowego producenta jabłek i owoców miękkich.

Dokonując szczegółowej analizy rozwoju wymiany zagranicznej należy zauważyć, iż na przestrzeni lat 2006-2007 dynamika obrotów polskiego handlu zagranicznego na rynku światowym utrzymywała się na wysokim poziomie. W 2007 roku w porównaniu z 2006, nastąpił istotny wzrost eksportu i importu; odpowiednio o 13,5% i 16,5% [Łopaciuk 2008].

Jeśli chodzi o dynamikę eksportu produktów rolno-spożywczych na rynek światowy, to była ona niższa. W omawianym okresie nastąpił jego wzrost w 2007 roku w stosunku do roku 2006 o 10,6%. W 2007 roku wartość eksportu produktów spożywczych do krajów UE wyniosła 3,5 mld euro [Łopaciuk 2008]. Udział UE-27 w polskim eksporcie wzrósł do 80%, natomiast do UE-15 wyeksportowano towary o wartości 2,5 mld euro, co stanowiło o 14% więcej niż w 2006 roku. W analizowanym okresie ponad dwukrotnie wyższa była dynamika eksportu produktów spożywczych do krajów UE-12, nastąpił wzrost o 28% w 2007 roku w stosunku do 2006 [Łopaciuk 2008]. Należy podkreślić, iż w 2008 roku w porównaniu do 2007 roku rosły obroty handlu zagranicznego produktami rolno-



-spożywczymi ze wszystkimi ugrupowaniami: UE, EFTA, pozostałymi krajami rozwiniętymi, krajami bałkańskimi, WNP i krajami rozwijającymi się, ale ich dynamika była kilkakrotnie niższa niż w 2007 roku (patrz tabela 2). Wartość eksportu produktów rolno-spożywczych w pierwszej połowie 2009 roku wyniosła 5,55 mld euro i była o 5,8% wyższa niż w pierwszej połowie 2008 roku.

Tabela 2. Obroty eksportu produktami rolno-spożywczym i ich struktura geograficzna  
Table 2. Export turnover of the agro-food products and their geographical distribution

Grupa krajów	Rok			
	2007		2008	
	wartość, mln zł	struktura, %	wartość, mln zł	struktura, %
UE-27	8001,4	80,5	9102,5	80,5
EFTA	99,5	1,0	107,5	1,0
Pozostałe kraje rozwinięte	304,3	3,5	326,7	2,9
WNP	871,1	8,8	1100,5	9,7
Kraje bałkańskie	116,4	1,2	132,0	1,2
Kraje rozwijające się	530,1	5,3	517,3	20,4
Inne	19,6	0,2	20,8	0,3
Razem	9942,5	100,0	11307,4	100,0

Źródło: obliczenia IERiGŻ na podstawie danych CIHZ,MF i CAAC [Łopaciuk 2009].

## Kierunki różnicowania strategii marketingowych przedsiębiorstw

Podstawą rozwoju i kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest marketing strategiczny. Marketing odgrywa istotną rolę w całym procesie zarządzania strategicznego firmą, począwszy od formułowania misji, analizy warunków makro- i mikrootoczenia przez definiowanie celów i strategii rozwoju oraz programów marketingowych. Wiodące miejsce w omawianym procesie zajmuje formułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Umożliwia ona osiągnięcie celów przedsiębiorstwa przy założeniu, że w sposób optymalny określa relację otoczenie-przedsiębiorstwo-segment rynku. W poszukiwaniu optymalnych sposobów realizacji założonych celów przedsiębiorstwo może stosować strategie intensywnego wzrostu, integracji i dywersyfikacji [Kotler 1994]. Podział opcji dotyczących wyboru głównych kierunków rozwoju rynkowego pola działania przedsiębiorstwa opiera się na ujęciu Kotlera, nawiązując do macierzy Ansoffa. Prezentowane podejście wydaje się być najbardziej przydatne w klasyfikacji strategii marketingowych opartej na relacji produkt-rynek. Podział strategii według przyjętego kryterium jest najbardziej uzasadniony przy formułowaniu propozycji wyboru opcji strategii dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego [Szwacka 2007]. Zdaniem Ansoffa przedsiębiorstwo powinno dokonać wyboru między aktualnymi i przyszłymi rynkami i produktami i na tej podstawie określić swoją pozycję strategiczną, do której zamierza aspirować. W tym celu powinno posłużyć się macierzą strategii produktowo-rynkowych, w której wyróżniono cztery alternatywne strategie:

- penetracji rynku,
- rozwoju rynku,
- rozwoju produktu,
- dywersyfikacji.

Propozycje wyboru opcji strategicznych przez przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego zostały sformułowane na podstawie wyników badań elastyczności popytu i badań jednoźródłowych (Target Group Index) prowadzonych w latach 1998-2005 [Szwacka 2003; Szwacka i Chudzian 2007]. Do różnicowania strategii przyjęto hierarchię kryteriów segmentacyjnych z uwzględnieniem stopnia nasycenia rynku i charakteru produktu, wielkość firmy i zasięg działania. Do badań wybrano trzy branże, a mianowicie branże przetworów mlecznych, mięsa i przetworów oraz tłuszczów roślinnych. Dobór branż do badań uwzględniał następujące kryteria:

- stopień rozwoju danej branży z uwzględnieniem zróżnicowania poziomu koncentracji produkcji i kapitału,
- poziom nasycenia rynku daną kategorią produktową.
- stopień przetworzenia produktu z podziałem na:
  - oferty tradycyjne (o niskim stopniu przetworzenia),
  - oferty „nowej generacji” (o wysokim stopniu przetworzenia).

Propozycje wyboru opcji strategii dla producentów przetworów mlecznych obejmują możliwości szerszego zastosowania strategii penetracji i rozwoju rynku. Strategie penetracji, polegające na intensyfikacji sprzedaży produktów na dotychczas obsługiwanych rynkach, mają zastosowanie do kategorii nowej generacji (rynek deserów mlecznych i serów pleśniowych), gdzie istnieje wysoki potencjał rynku i relatywnie niski stopień nasycenia potrzeb. Działania penetracyjne powinny koncentrować się głównie na segmencie ludzi młodych, którzy decydują o dynamizowaniu przemian we wzorcach konsumpcji na tym rynku.

Strategia rozwoju rynku powinna być realizowana głównie przez kontekst demograficzny oraz terytorialny. W ujęciu demograficznym najbardziej rozwojowym na rynku nowych kategorii jest segment ludzi młodych, natomiast na rynku produktów tradycyjnych segment ludzi starszych. Szczególnego znaczenia w ujęciu strategicznym nabiera możliwość poszerzenia rynku przez dynamizowanie rozwoju konsumpcji w małych miastach i na wsi.

Elastyczność dostosowywania się firm do zmieniających warunków rynkowych będzie w dużym stopniu uwarunkowana pozycją zajmowaną na rynku. W przypadku dużych firm mają zastosowanie rozwinięte strategie dywersyfikacji, które wiążą się z potrzebą uruchomienia większych zasobów rzeczowych i kapitałowych. Pozwalają one na budowanie trwałej pozycji na rynku przez pozycjonowanie w różnych segmentach (zarówno produktów tańszych, standardowych, jak i markowych). Przedsiębiorstwa z branży mleczarskiej o relatywnie niższej pozycji na rynku w większym stopniu mogą realizować strategie penetracyjne i rozwoju rynku.

Propozycje wyboru opcji strategii dla producentów mięsa i jego przetworów wskazują na możliwości prowadzenia penetracji w odniesieniu do segmentu konsumentów w średnim i starszym wieku, którzy wykazują nieznaczny wzrost zainteresowania tą kategorią. Na rynku mięsa może mieć miejsce osłabienie skuteczności przyjętej strategii penetracji ze

względem na możliwość substytuowania sposobu zaspokajania potrzeb konsumentów starszych, którzy spożywają zarówno mięso czerwone, jak i drobiowe.

Ograniczony zakres na badanym rynku ma wykorzystanie strategii dywersyfikacji, opartych głównie na poszerzaniu dotychczasowej działalności, przy minimalizacji ryzyka. Największe zastosowanie mają tu wobec powyższego strategie koncentryczne i poziome, stosowane przeważnie przez firmy przemysłu mięsnego o silnej pozycji rynkowej i wysokiej zdolności finansowania rozwoju.

Propozycje wyboru opcji strategii dla producentów tłuszczów roślinnych obejmują szerokie zastosowanie strategii rozwoju rynku w kontekście geograficznym. Strategia ta może mieć duże znaczenie ze względu na zmianę struktury użytkownika i w konsekwencji wzrost zainteresowania kategorią w małych miastach i na wsi, gdzie dominują tanie marki produktowe. W niewielkim stopniu na omawianym rynku może mieć zastosowanie strategia penetracji, polegająca na dalszej eksploatacji segmentu osób po 45 roku życia, który to segment wykazuje tendencję wzrostową. Ta ostatnia diagnoza nie do końca się potwierdza z uwagi na substytucję dokonywaną między masłem a margaryną wśród starszych nabywców.

Należy jednocześnie zwrócić uwagę, iż na omawianym rynku uplasowane są z reguły duże firmy, które w celu zminimalizowania ryzyka utraty pozycji lokują swoje produkty zarówno w segmencie tanich, jak i drogich marek margaryn. Firmy te stosują rozwinięte strategie dywersyfikacji, co zapewnia im minimalizację ryzyka, wynikającego z malejącej atrakcyjności branży tłuszczowej.

Reasumując można stwierdzić, iż współcześnie na rynku żywnościowym strategia dywersyfikacji może być realizowana przez połączenie strategii unikatowych korzyści, opartej na wizerunku marki, ze strategią różnicowania oferty produktowej. Różnicowanie oferty może sprzyjać utrwalaniu wizerunku i w efekcie silnej więzi z marką. W realizacji omawianej strategii istotne znaczenie ma podejmowanie działań innowacyjnych, poprzez wprowadzanie na rynek nowych i zmodernizowanych wyrobów, w celu podtrzymywania niepodważalnej jakości oferowanych przez firmę produktów.

## **Podsumowanie**

Konkurencyjność polskiego przemysłu spożywczego jest efektem zarówno niskich cen i kosztów produkcji, innowacyjności, jak i efektywności zarządzania marketingowego.

Marketing strategiczny stanowi podstawę realizacji koncepcji zarządzania strategicznego. Z przeprowadzonych badań w latach 1998-2005 wynika, iż coraz częściej przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego dostrzegają potrzebę prowadzenia przemysłowej polityki marketingowej, czego przejawem jest podejmowanie działań segmentacyjnych, jak też projektowanie strategii marketingowych stosownie do zajmowanej przez przedsiębiorstwo pozycji i fazy rozwoju rynku. Przeprowadzona diagnoza pozwoliła na rekomendowanie opcji strategicznych dla przedsiębiorstw zlokalizowanych w branży mleczarskiej, mięsnej i tłuszczowej, wśród których wiodące znaczenie ma penetracja rynku, rozwój rynku i dywersyfikacja. W odniesieniu do produktów tradycyjnych zaproponowane zostały strategie rozwoju rynku w ujęciu demograficznym i terytorialnym. Na rynku produktów nowej generacji, który charakteryzuje się wysoką pojemnością, mają

zastosowanie strategii penetracyjne. Z punktu widzenia implementacji strategii rynek mięsa jest najbardziej złożony. Słabą stroną działalności większości firm zlokalizowanych w tej branży jest relatywnie niski poziom identyfikacji marek produktowych, co wskazuje na potrzebę położenia większego nacisku na budowanie ich wizerunku. Przedsiębiorstwa duże w większym stopniu powinny realizować strategię dywersyfikacji, plasując się zarówno w segmencie żywności standardowej, jak i markowej. Z kolei przedsiębiorstwa małe w większym stopniu powinny być ukierunkowane na realizację strategii skoncentrowanych na wybranym segmencie rynku.

Jednocześnie należy podkreślić, iż w perspektywie zmniejszającego się popytu na rynku krajowym, z uwagi na wzrastający poziom nasycenia potrzeb żywnościowych, stymulatorem rozwoju przemysłu spożywczego będzie eksport. W ciągu najbliższych lat należy się spodziewać utrzymania wysokiego poziomu eksportu do krajów UE i Europy Wschodniej oraz poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Podstawowymi narzędziami konkurencji są niższe ceny produktów i korzystniejsze koszty dostaw, a także na niższym poziomie kształtujące się koszty pracy, energii i ziemi. Analiza relacji krajowych cen producenta podstawowych artykułów spożywczych w Polsce do cen tych samych produktów notowanych w Niemczech (lidera wśród producentów żywności w UE) wskazuje, że polscy producenci są konkurencyjni. Największe przewagi cenowe polscy producenci osiągają w przetwórstwie ryb, przetwórstwie mięsa, produkcji soków i napojów owocowo-warzywnych oraz produkcji pieczywa cukierniczego. Proces wyrównywania cen podstawowych czynników produkcji w Polsce i UE powoduje, że w kolejnych latach nasze przewagi cenowo-kosztowe będą ulegały zmniejszeniu, również ze względu na wzrost aktywności producentów żywności, zarówno z krajów spoza UE, jak też w jej obrębie. W przyszłości konkurencyjność na rynku unijnym nie będzie koncentrowała się tylko na konkurowaniu cenami, ale i na innych czynnikach determinujących poprawę konkurencyjności, np. na transferze technologii dla polskich producentów żywności, usprawnieniu procesów projektowania i współpracy z instytutami badawczymi. Polskim producentom żywności zależy nie tyle na zdobyciu krótkotrwałej przewagi, ile na stworzeniu i zbudowaniu trwałych fundamentów przewagi konkurencyjnej.

## Literatura

- Drożdż J. [2008]: Liderzy branż spożywczych. *Przemysł Spożywczy* nr 8, ss.32-36.
- Kociszewski M., Szwacka-Mokrzycka J.[2009]: Stymulatory i bariery rozwoju przemysłu spożywczego. *Roczniki Naukowe SERiA* tom XI, zeszyt 3, ss.177-182.
- Kotler Ph. [1994]: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner i S-ka, Warszawa.
- Łopaciuk W. [2009]: Handel zagraniczny polską żywnością w 2008r. *Przemysł Spożywczy* nr 1, ss.12-16.
- Łopaciuk W. [2008]: Kraje WNP – Rynki zbytu czy konkurencji. *Przemysł Spożywczy* nr 1, ss. 2-6.
- Penc J.[1995]: Strategia Zarządzania. Agencja Wydawnicza Placet. Warszawa.
- Rocznik Statystyczny Rolnictwa i Obszarów Wiejskich 2008. [2008]. GUS, Warszawa.
- Seremak-Bulge J.[2008]: Produkcja i przetwórstwo mleka w Polsce. *Przemysł Spożywczy* 10, ss.2-8.
- Szczepaniak I. [2006]: Konkurencyjność polskiego sektora rolno-spożywczego po wejściu do Unii Europejskiej. Raport 57. IERiGŻ, Warszawa.
- Szwacka J. [2003]: Zmiany zachowań nabywców jako determinanta kształtowania strategii segmentacyjnych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce. Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Szwacka J. [2007]: Competitive Force and its Implications for Strategy Shaping of Food Industry in Poland. Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Conference of the Faculty of Management Koper. University of Primorska, Portorož, Slovenia.

- Szwacka J, Chudzian J.[2007]: Lojalność jako determinanta silnej marki na rynku produktów żywnościowych. Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów.
- Urban R. [2006]: Raport o stanie i perspektywach przemysłu rolno-żywnościowego. IERiGŻ, Warszawa.
- Urban R. [2007]: Tendencje rozwojowe polskiego przemysłu spożywczego. *Przemysł Spożywczy* nr 8, ss.20-25.
- Urban R. [2008]: Przemysł spożywczy w Polsce w 2008. Raport (dla ING). IERiGŻ, Warszawa.
- Urban R. [2008]: Polski rynek żywności i napojów. *Przemysł Spożywczy* nr 8, ss.26-30.
- Wierzejki T., Gornowicz W. [2008]: Internacjonalizacja sektora rolno-spożywczego. *Przemysł Spożywczy* nr 12, ss.14-18.