



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

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

*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.*

Sławomir Kalinowski*, Anna Zielińska-Chmielewska**

**Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, **Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*

STRATEGIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW PRZETWÓRSTWA OWOCOWO-WARZYWNEGO Z WIELKOPOLSKI

DEVELOPMENT STRATEGIES OF COMPANIES PROCESSING FRUITS AND VEGETABLES FROM WIELKOPOLSKA

Słowa kluczowe: strategie rozwoju, sektor owocowo-warzywny, przetwórstwo, Wielkopolska

Key words: development strategies, fruit and vegetable sector, processing, Wielkopolska

Abstrakt. Celem artykułu była prezentacja wyników badań ankietowych dotyczących strategii rozwoju przedsiębiorstw prowadzonych wśród 32 przedsiębiorstw sektora owocowo-warzywnego z Wielkopolski w latach 2010-2014. Grupa badawcza została dobrana w sposób celowy i były to jednostki w ramach działu EKD15.3. Z badań wynika, że przedsiębiorstwa wysoko oceniają własne źródła przewagi konkurencyjnej. W opinii większości badanych w ich przedsiębiorstwach istnieją dobre warunki dla przewagi jakościowej oraz osiągnięcia specjalizacji technologicznej i produktowej. Natomiast brakuje możliwości poprawy udziału w rynku oraz obniżenia kosztów produkcji. Badani przedsiębiorcy zwracali uwagę na silne strony konkurentów, wśród których wymieniano m.in. dostęp do surowców i zróżnicowanie produkcji.

Wstęp

Procesy gospodarcze, które zachodzą w gospodarce rynkowej wymagają od przedsiębiorstw osiągania coraz większej konkurencyjności. Każda z działających firm narażona jest na zmiany zachodzące w złożonym i intensywnym otoczeniu. Nowe wymogi, globalizacja, dynamika procesów i postęp technologiczny często wyhamowują rozwój przedsiębiorstwa. Sukces firm zależy więc w dużym stopniu od dobrze skonstruowanej strategii rozwoju. Aby odnieść pożądane efekty, każde z przedsiębiorstw jest zmuszone efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby finansowe, rzeczowe oraz potencjał pracowników, przy jednoczesnym śledzeniu zmian zachodzących w otoczeniu.

Przedsiębiorstwa powinny wybrać taki wzorzec zachowania, który zapewni nie tylko przetrwanie na rynku, ale długofalowy rozwój. Należy pamiętać, że przedsiębiorstwa działające w otoczeniu rynkowym narażone są na jego oddziaływanie, w efekcie pewne czynniki endo- i egzogeniczne mogą niekorzystnie wpływać na ich funkcjonowanie i zagrażać istnieniu. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz przyjęcie wybranej strategii jest warunkiem prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa w średnim i długim okresie. Uzyskanie przewagi w stosunku do pozostałych przedsiębiorstw sprzyja rozwojowi oraz wykorzystaniu potencjału przedsiębiorstwa [Kalinowski i in. 2013]. Przedsiębiorstwa nie powinny być tylko i wyłącznie biernymi odbiorcami sygnałów, które napływają z otoczenia, lecz powinny dobrze je rozpoznać i przekształcić w celu osiągnięcia korzyści.

Celem przeprowadzonych badań było poznanie opinii kadry zarządzającej na temat strategii rozwoju przedsiębiorstw przetwórstwa owocowo-warzywnego. Badania stanowią przyczynek do określenia konkurencyjności przemysłu owocowo-warzywnego w Wielkopolsce w porównaniu z przedsiębiorstwami zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym

Materiał i metodyka badań

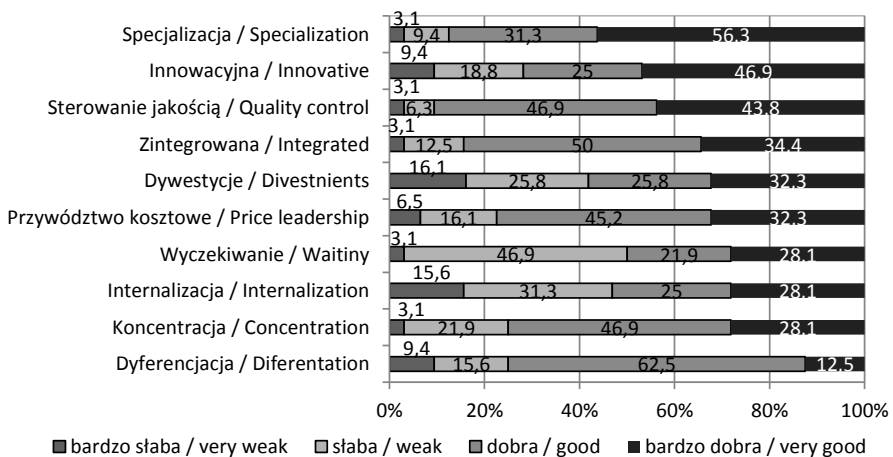
Uzyskane wyniki stanowiły część szerszych badań dotyczących strategii konkurencji przedsiębiorstw, prowadzonych w latach 2010-2013, wśród kadry kierowniczej 32 przedsiębiorstw sektora owocowo-warzywnego z Wielkopolski. Kierowników zakładów poproszono o wyrażenie opinii na temat zasobów, kompetencji, konkurentów i stosowanych strategii konkurencyjności. Zebrane

opinie oraz doświadczenia kadry kierowniczej miały charakter subiektywny i oceniający. Narzędzia badawcze zaprojektowano w taki sposób, aby wykorzystać profesjonalizm i doświadczenie oraz zawodową intuicję przedsiębiorców. Oceny dotyczyły ponad 150 zmiennych uznanych za istotne dla wewnętrznej i zewnętrznej konkurencyjności w badanej branży, uzyskano łącznie ponad 3000 ocen.

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

Wyniki badań

Zachodzące procesy gospodarcze wymuszają na przedsiębiorstwach osiąganie coraz wyższej konkurencyjności [Morkis 2006]. Jednak sukces rynkowy wymaga odpowiedzi na pytanie, w którym obszarze przedsiębiorstwo ma przewagę, a następnie wybór tego, w którym jednostka może budować swoją siłę rynkową. Analiza zgromadzonego materiału empirycznego (rys. 1) wskazuje, że obszarem, w którym przedsiębiorstwa zauważają najwyższe szanse osiągnięcia przewagi rynkowej jest strategia sterowania jakością. Ponad 90% ankietowanych menedżerów zwracało uwagę, że ich firma ma na polu kształtowania jakości bardzo duże lub duże szanse. Menedżerowie zwrócili uwagę, że równie ważną strategią pozwalającą osiągnąć ich przedsiębiorstwom przewagę rynkową jest specjalizacja (produktowa oraz technologiczna) – 87,6% oraz wysoka jakość produktów połączona z niskim kosztem wytworzenia (strategia zintegrowana) – 84,4%. Wydaje się, że w opinii badanych przedsiębiorstw wskazane strategie mogą pozwolić na osiągnięcie sukcesu na rynku, jednocześnie wpływając na zwiększenie konkurencyjności rynkowej. Menedżerowie dążąc do różnicowania własnego produktu, przy jednoczesnym zachowaniu ich wysokiej jakości, zauważają, że zastosowanie również pozostałych strategii pozwala na osiągnięcie zadowalających

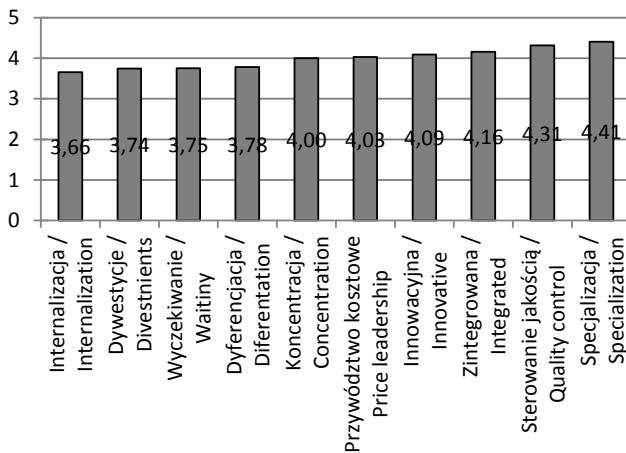


Rysunek 1. Strategie rozwoju przedsiębiorstwa
Figure 1. Strategies of company development

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

wyników ekonomicznych. Najlepszym przykładem mogą być strategie konkurencji związane z innowacyjnością, przywództwem kosztowym oraz wykorzystywaniem zróżnicowania produktu – dyferencjacja. Warto jednak zwrócić uwagę, że próby osiągnięcia przewagi na kilku polach mogą nie przynieść oczekiwanego efektu. Firmy funkcjonujące na rynku powinny wybrać taki schemat postępowania, który pozwoli im przetrwać w konkurencyjnym otoczeniu. Duże natężenie presji konkurencyjnej oraz otoczenie rynkowe może niekorzystnie wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a nawet zagrozić jego istnieniu, dlatego ważny jest wybór odpowiedniej strategii działania dostosowanej do możliwości przedsiębiorstwa.

Duża rozpiętość działań zmierzających do osiągnięcia przewagi rynkowej może być niepokojąca. Może być sygnałem braku rozpoznania dziedzin oraz potencjału, w których firmy są w stanie skutecznie konkurować na rynku. Biorąc pod uwagę średnie oceny kierunków przewagi



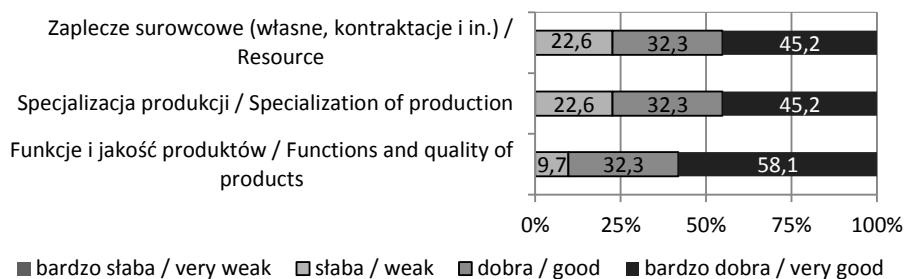
Rysunek 2. Średnie oceny strategii rozwoju przedsiębiorstw na rynku owoców i warzyw w Wielkopolsce
Figure 2. Average evaluation of enterprise development strategies in the fruit and vegetables in Wielkopolska

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

rynkowej przedsiębiorstw można z jednej strony przyjąć, że badane przedsiębiorstwa wyróżniają się na rynku, a ich menedżerowie w aktywny sposób konkurują na nim. Jednocześnie menedżerowie zwracają uwagę na duży potencjał rynkowy własnych firm, o czym świadczą wysokie oceny poszczególnych strategii konkurowania (rys. 2). Z drugiej strony wysokie oceny mogą świadczyć o przecenianiu własnej pozycji rynkowej i braku rozpoznania słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa, a także szans i zagrożeń płynących z otoczenia.

Konkurowanie na rynku odbywa się nie tylko poprzez budowanie przewagi wykorzystując własne zasoby, ale również przez poszukiwania ich poza przedsiębiorstwem. Rynek owocowo-warzywny w Wielkopolsce wymaga od konkurencyjnego przedsiębiorstwa takich cech, jak wewnętrzna zdolność i elastyczność do adaptacji w zmieniających się warunkach oraz uzyskiwania z tego procesu konkretnych korzyści – większą rozpoznawalność firmy, rosnącą sprzedaż, nowe rynki zbytu. Menedżerowie zwrócili uwagę, że tworzenie przewagi konkurencyjnej wymusza innowacyjność, a także umiejętność przekształcania wiedzy i zasobów w nowe technologie, wyższą jakość, obniżanie i redukcję zbędnych kosztów, a także tworzenie nowych, różniących się od konkurencji produktów i obszarów działalności. Z przeprowadzonych badań wynika, że większość respondentów dobrze i bardzo dobrze ocenia własne źródła przewagi rynkowej. Najwięcej ocen bardzo dobrych (58,1%) zostało odnotowanych w zakresie funkcji i jakości oferowanych produktów (rys. 3). Dbając o jakość finalnego produktu, który trafia do ostatecznego odbiorcy, przedsiębiorstwa są w stanie sprawniej konkurować. Jednocześnie z badań wynika, że działające na rynku owocowo-warzywnym przedsiębiorstwa odnotowały duże rozdrobnienie, co w opinii menedżerów jest główną przesłanką ich niższej pozycji (rys. 3).

Wiele przedsiębiorstw dążąc do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej decyduje się na celowe ograniczanie zakresu produkcji i specjalizację. Oferta wyspecjalizowana, inna od oferty pozostałych firm, może być kluczem do osiągnięcia sukcesu. Pozwala nie tylko na oszczędność nakładów



Rysunek 3. Główne źródła przewagi rynkowej przedsiębiorstw przetwórstwa owocowo-warzywnego
 Figure 3. The main sources of advantage of the companies' market fruit and vegetable processing

Źródło: opracowanie własne
 Source: own study

i poprawę efektów produkcyjnych, ale także może być sposobem przełamania bariery maszynowej, pełniejszego wykorzystania maszyn i urządzeń, a także pozwala przełamać niedobór wyspecjalizowanej siły roboczej. Jednocześnie zmiana techniki wytwarzania produktów może stanowić czynnik pozwalający uzyskać cechę różnicującą produkt na rynku, a w konsekwencji osiągnąć przewagę rynkową nad pozostałymi przedsiębiorstwami. Menedżerowie upatrują w tym sukces przedsiębiorstwa – prawie $\frac{3}{4}$ z nich ocenia specjalizację produkcji w swoim przedsiębiorstwie na dobrym i bardzo dobrym poziomie (rys. 3). Specjalizacja może stanowić szczególny element konkurencyjności, zwłaszcza, gdy ich produkt ma charakter regionalny.

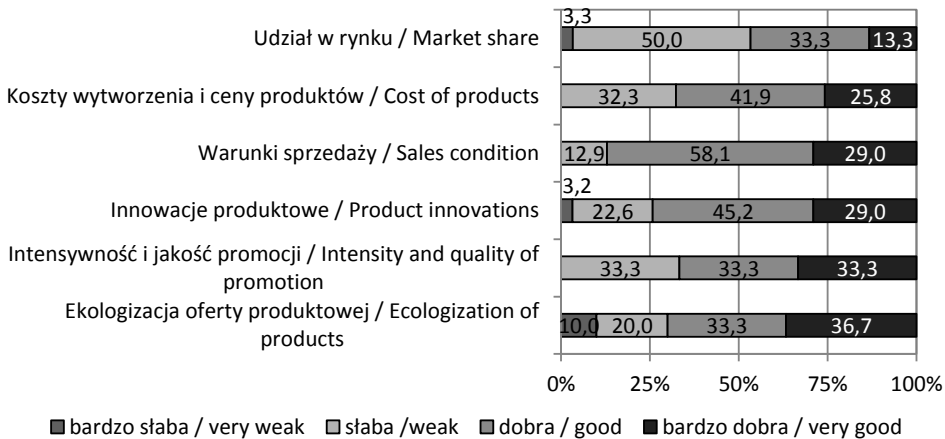
Warto jednak zauważyć, że specjalizacja powinna łączyć się z koncentracją przestrzenną różnych podmiotów i zapewnieniem sobie stałego i pewnego zaplecza surowcowego. Kooperacja różnych firm przy jednoczesnej ich specjalizacji daje większą wspólną efektywność, pozwala na modernizację procesów i produktów. Jednocześnie stała współpraca, oprócz kontroli jakości dostarczanego surowca, pozwala zabezpieczyć dostawy tworząc własne zaplecze surowcowe. Badani menedżerowie zauważają, że stałe kontraktacje stanowią dla nich ważny element budowania własnej pozycji rynkowej (rys. 3). Rozsądnie działający przedsiębiorcy zauważają, że współpraca pomiędzy podmiotami na różnym poziomie gospodarowania pozwala znaleźć nowe rozwiązania, korzystne dla obu stron. Zwłaszcza małe przedsiębiorstwa mogą dzięki temu uzyskać silniejszą pozycję rynkową, zwiększyć elastyczność działania, odpowiedzieć na zapotrzebowanie rynku, lepszy podział kompetencji, a w efekcie uzyskać długofalowe korzyści.

Warto również zwrócić uwagę na słabe strony przedsiębiorstwa. Badane przedsiębiorstwa w największym stopniu obawiały się niskiego udziału sprzedaży w rynku. Czynnikiem ten uznały za najsłabszy przy ocenie źródeł przewagi rynkowej. Stosunkowo niskie oceny menedżerowie wystawili w zakresie kosztów wytworzenia i ceny produktów, warunków sprzedaży, jak i innowacji produktowych. Szczególnie pierwszy z wymienionych czynników stanowi poważane zagrożenie. Jest on w Polsce znacznie niższy niż w pozostałych krajach Unii Europejskiej (UE). Chociaż koncentracja nabiera coraz większego znaczenia (zarówno w ujęciu pionowym, jak i poziomym), to nadal odbywa się ona zbyt wolno w stosunku do potrzeb, co tym samym sprzyja obniżaniu konkurencyjności na poziomie zarówno krajowym, jak i międzynarodowym. Małe jednostki nie mają odpowiedniej siły przetargowej, zwłaszcza w obliczu uzależnienia od dużych sieci detalicznych, dyktujących warunki współpracy [Kociszewski, Szwacka-Mokrzycka 2011].

Użycie dziesięciu zmiennych jako podstawy dokonania analizy głównych źródeł wpływających na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przetwórstwa owocowo-warzywnego ukazało, że najlepiej oceniano funkcje i jakość produktu (4,48), kompleksowość i różnorodność oferty (4,23), zaplecze surowcowe (4,23) oraz specjalizację produkcji (4,23). Najgorzej natomiast udział w rynku (3,57) oraz koszty wytworzenia i ceny produktów (3,93). Oceny zebrane na podstawie odpowiedzi przedsiębiorców były zgodne i potwierdziły ogólną sytuację, która zachodzi w sektorze przetwórstwa owocowo-warzywnego w ostatnich latach. Po akcesji Polski

do UE w analizowanym przemyśle odnotowano spowolnienie tempa sprzedaży na rzecz wzrostu ponoszonych nakładów mających wpływ na podnoszenie jakości produktów [Wiśniewska 2012]. Wyniki potwierdzają również statystyki badań IERiGŻ-PIB [Urban 2008].

Aby skutecznie konkurować warto znać siłę konkurencyjną przedsiębiorstw równolegle działających na rynku. Elementy, takie jak dostęp do surowców, kompleksowość oferty i wypracowany

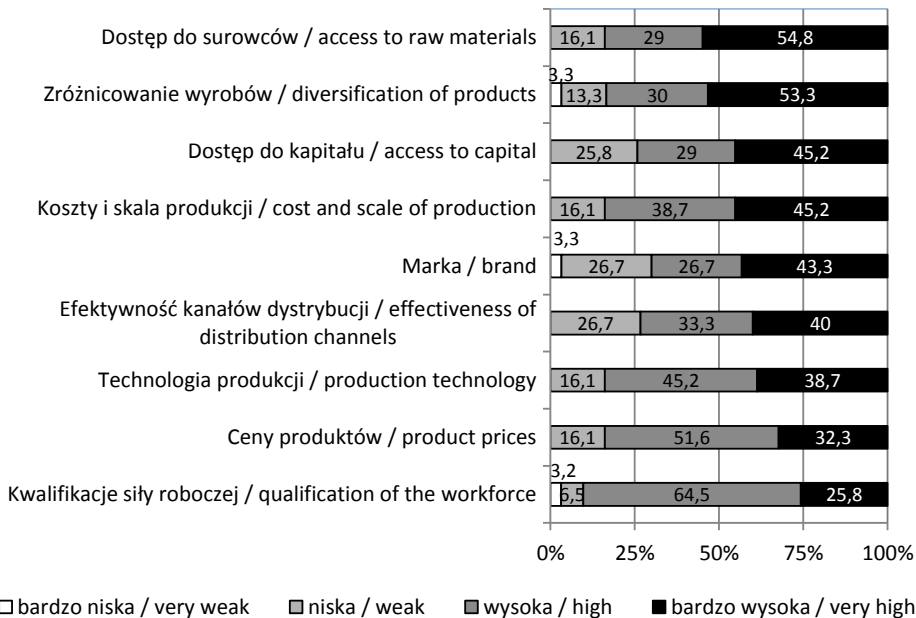


Rysunek 4. Główne utrudnienia w osiągnięciu przewagi rynkowej przedsiębiorstw przetwórstwa owocowo-warzywnego

Figure 4. The main difficulty in achieving market advantage businesses fruit and vegetable processing

Źródło: opracowanie własne

Source: own study



Rysunek 5. Ocena siły konkurencyjnej konkurentów na podstawie wybranych parametrów

Figure 5. Assessment of the competitive strength of the competitors on the basis of selected parameters

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

znak handlowy (rys. 5) często są podstawą dobrze dobranej strategii i decydują o osiągnięciu przewagi rynkowej. Z przeprowadzonych badań wynika, że przy ocenie zdolności konkurencyjnych rywali najwyżej oceniano dostęp do surowców (54,8%), zróżnicowanie wyrobów (53,3%), dostęp do kapitału oraz koszty produkcji (po 45,2%). Najmniej odpowiedzi bardzo dobrych dotyczyło kwalifikacji siły roboczej (25,8%) oraz cen produktów (32,3%).

Podsumowanie

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz przyjęcie wybranej strategii jest warunkiem prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa w średnim i długim okresie. Uzyskanie przewagi w stosunku do pozostałych przedsiębiorstw sprzyja rozwojowi oraz wykorzystaniu potencjału przedsiębiorstwa. Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorstwa:

- stosują szeroki wachlarz strategii, co może być głównym czynnikiem zakłócającym ich konkurencyjność;
- przybierają aktywne formy konkurowania na rynku;
- w największym stopniu widzą swoje szanse konkurencji w specjalizacji, innowacji i jakości produktu, a w najmniejszym w dyferencjacji, internalizacji i koncentracji produkcji;
- w największym stopniu widzą szanse konkurencji w dostępie do surowców i zróżnicowaniu wyrobów, w najmniejszym zaś w cenach produktów i kwalifikacji siły roboczej.

Literatura

- Gorynia M. 2009: *Konkurencyjność na różnych poziomach systemów gospodarczych*, [w:] M. Gorynia, E. Łązniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa, 67-77, 90-98.
- Kalinowski S., Smoluk-Sikorska J., Jabłońska-Porzuczek L. 2013: *Wybrane elementy konkurencyjności przedsiębiorstw przetwórstwa owocowo-warzywnego*, Roczn. Nauk. SERiA, t. XV, z. 6, 113-118.
- Porter M.E. 1990: *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London, 45-56.
- Kociszewski M., Szwaćka-Mokrzycka J. 2011: *Uwarunkowania rozwoju przemysłu spożywczego po przystąpieniu Polski do UE*, Problemy Rolnictwa Światowego, t. 11, z. 2, 67-77.
- Morkis G. 2006: *Stan wdrożenia systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego*, IERiGŻ PIB, Warszawa, 7.
- Urban R. 2008: *Przemysł spożywczy w Polsce w 2008. Raport (dla ING)*, IERiGŻ, Warszawa.
- Wiśniewska J. 2012: *Strategie konkurencji przedsiębiorstw przetwórstwa owocowo-warzywnego w warunkach konwergencji rynku krajowego i zagranicznego*, Handel Wewnętrzny, nr 6, 30-40.

Summary

The aim of the paper is to present the results of the inquiry research concerning companies' development strategies conducted between 2010 and 2014 on 32 enterprises processing fruits and vegetables operating in Wielkopolska. The study group was selected in purposive sampling and they were units NACE 15.3 sector. The research proves that companies highly evaluate their own sources of competitive advantage. In the opinion of the majority of the inquired, there exist good conditions for quality advantage as well as reaching technological and product specialization. In turn, there lacks possibility to improve the market share and reduce production costs. The investigated entrepreneurs indicated strengths of competitors, among which the most important were access to resources and production diversification.

Adres do korespondencji
dr Sławomir Kalinowski
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Katedra Ekonomii
ul. Wojska Polskiego 28, 60-637 Poznań
e-mail: kalinowski@up.poznan.pl

dr Anna Zielińska-Chmielewska
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań
e-mail: anna.zielinska@ue.poznan.pl