

Andrzej Arend

Uniwersytet Rzeszowski

ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW SFERY AGROBIZNESU

1. Wstęp

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej istotnie zmieniło warunki funkcjonowania polskich przedsiębiorstw, wymuszając na ich właścicielach podejmowanie skutecznych działań na rzecz umacniania podstaw własnej konkurencyjności. Przedsiębiorstwa stanęły przed koniecznością przystosowania się do obowiązujących w Unii Europejskiej norm i standardów, nie tylko w celu eksportu swoich produktów, lecz również dla zapewnienia sobie możliwości sprzedaży na polskim rynku, który został włączony w rynek europejski.

Osiąganie i utrzymanie konkurencyjności przedsiębiorstwa oznacza wybór sposobu radzenia sobie z konkurencją dzięki wykorzystaniu określonych narzędzi i mechanizmów konkurowania w krótkim oraz długim okresie. Aby sprostać współczesnej konkurencji, należy dążyć do poprawy i szukania bardziej efektywnych sposobów dostarczania konsumentowi wartości. Tendencja ta jest obecnie szczególnie widoczna w sferze agrobiznesu, gdyż konsumenci coraz bardziej są zainteresowani produktami spożywczymi wysokiej jakości, a producenci muszą sprostać silnej konkurencji krajowej i międzynarodowej [Zalewski 2002, s. 208-210]. Konkurencja oparta na tak mocnym fundamencie, jakim jest jakość oferowanych produktów, staje się nie tylko głównym źródłem osiągania zysku, lecz przede wszystkim warunkiem istnienia na rynku.

Problem konkurencyjności przedsiębiorstw sfery agrobiznesu nabiera więc znaczenia nie tylko z punktu widzenia konieczności dostosowania się przedsiębiorstw do wymagań stawianych przez UE. Staje się również istotny w aspekcie walki o krajowego klienta i utrzymanie się na rynku wewnętrznym, gdyż na nim ważą się losy poszczególnych firm.

2. Cel opracowania i materiały źródłowe

Rosnące wyzwania rynku, a zwłaszcza pojawiające się zagrożenia szczególnie motywują przedsiębiorstwa do poszukiwania skutecznych instrumentów rywalizacji na rynku. Celem prezentowanych badań było poznanie opinii przedsiębiorców sfery agrobiznesu na temat pozycji konkurencyjnej swoich firm oraz stosowanych instrumentów zdobywania przewagi konkurencyjnej.

Wyniki wyprowadzono z badań empirycznych przeprowadzonych w 2005 r. na terenie 9 gmin woj. podkarpackiego. Materiał empiryczny zgromadzono w wyniku wywiadu kwestionariuszowego przeprowadzonego z celowo wybranymi właścicielami przedsiębiorstw przetwórstwa spożywczego. Badaną zbiorowość tworzy 80 jednostek, tj. 25 masarni, 30 piekarni oraz 25 przedsiębiorstw zajmujących się przetwórstwem owoców i warzyw.

3. Przewaga konkurencyjna i instrumenty konkurowania

Pojęcie konkurencyjności jest pochodną zjawiska konkurencji, bardzo konkretnego w swych następstwach, a zarazem trudnego nie tylko do kwantyfikacji, ale nawet do identyfikacji. W teorii i praktyce gospodarczej wypracowano wiele koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Konkurencyjność przedsiębiorstwa to zdolność do konkurowania, uzależniona od posiadania odpowiedniej kompozycji zasobów i umiejętności zastosowania ich w walce konkurencyjnej w danych warunkach rynkowych [Stępień, Sulomowska-Formowicz 2004, s. 44]. Konkurencyjność jest umiejętnością konkurowania, czyli przetrwania i działania w konkurencyjnym środowisku [Gorynia 1998, s. 96].

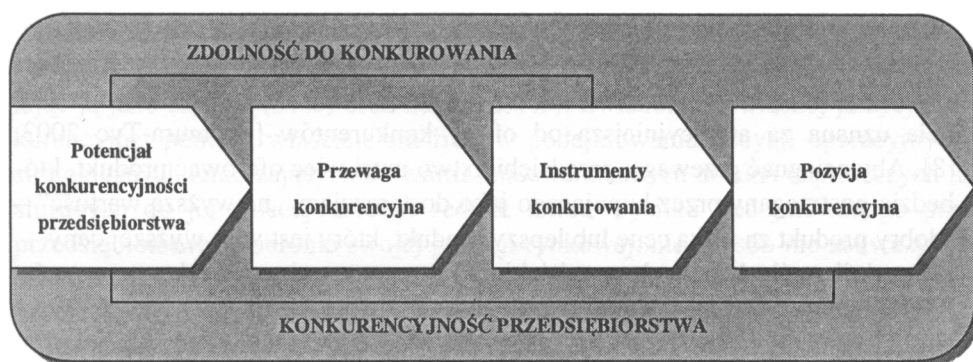
Zdaniem M.J. Stankiewicza konkurencyjność należy traktować jako system złożony z czterech elementów:

- potencjału konkurencyjności,
- przewagi konkurencyjnej,
- instrumentów konkurowania,
- pozycji konkurencyjnej (rys. 1) [Stankiewicz 2000, s. 96].

Przyjęta koncepcja konkurencyjności wynika ze źródeł tkwiących wewnątrz przedsiębiorstwa oraz uwarunkowań dotyczących otoczenia. Między wymienionymi elementami zachodzą relacje przyczynowo-skutkowe, często o charakterze dwukierunkowym, tzn. stan lub zmiana stanu jednego elementu może być jednocześnie i przyczyną, i skutkiem drugiego.

Zamykająca przedstawiony model pozycja konkurencyjna jest wynikiem i miernikiem zdolności przedsiębiorstwa do konkurowania. Zatem analiza i ocena poszczególnych czynników konkurencyjności są niezbędne dla poznania źródeł pozycji konkurencyjnej, a tym samym do tworzenia okoliczności jej planowego

budowania. Wybrane działania w tym zakresie wśród badanych przedsiębiorców zaprezentowano w tab. 1.



Rys. 1. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Stankiewicz 2000, s. 96].

Tabela 1. Konkurencyjność badanych firm (w %)

Wyszczególnienie	Ogółem badane firmy	Rodzaj działalności gospodarczej		
		przetwórstwo mięsa	produkcja pieczywa	przetwórstwo owoców i warzyw
Badane firmy	100,0	31,3	37,4	31,3
Główne instrumenty konkurowania:				
– jakość produktów	38,8	24,0	46,7	44,0
– poziom ceny	37,5	40,0	40,0	32,0
– unikatowa oferta	11,2	24,0	-	12,0
– warunki płatności	7,5	4,0	10,0	8,0
– promocja produktów	5,0	8,0	3,3	4,0
Elementy oferty najczęściej zmieniane pod wpływem sugestii klientów:				
– jakość produktów	45,0	36,0	60,0	36,0
– szerokość asortymentu	27,5	28,0	16,7	40,0
– wysokość ceny	16,3	32,0	13,3	4,0
– atrakcyjność opakowania	11,2	4,0	10,0	20,0
Ocena pozycji konkurencyjnej firmy:				
– mocna	31,3	20,0	36,7	36,0
– średnia	51,3	64,0	46,7	44,0
– słaba	17,4	16,0	16,6	20,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć lepszą pozycję na rynku, gdy swoją działalność oprie na mocnych podstawach przewagi nad konkurentami. Przewaga

konkurencyjna jest rozumiana jako konfiguracja składników potencjału konkurencyjności, dająca przedsiębiorstwu możliwość generowania bardziej skutecznych, w porównaniu z innymi firmami, instrumentów konkurowania. Instrumenty konkurowania to posiadane przez przedsiębiorstwo wyróżniające się zasoby, umiejętności i doświadczenia [Haffer 1999, s. 50]. Zadaniem tych instrumentów jest zainteresowanie potencjalnych klientów ofertą przedsiębiorstwa i spowodowanie, aby została uznana za atrakcyjniejszą od oferty konkurentów [Szymura-Tyc 2003, s. 18]. Aby osiągnąć przewagę, przedsiębiorstwo musi więc oferować produkt, który będzie postrzegany przez kupującego jako dostarczający „najwyższą wartość” – np. dobry produkt za niską cenę lub lepszy produkt, który jest wart wyższej ceny.

W opinii ogółu badanych przedsiębiorców reprezentujących sektor przetwórczy agrobiznesu najważniejszymi instrumentami konkurowania były jakość (39%) oraz poziom ustalonych cen (37%). Dotrzymywanie kroku w dziedzinie jakości, będącej ważnym atutem w walce konkurencyjnej firm, coraz częściej staje się wyznacznikiem działalności przedsiębiorstw [Griffin 2001, s. 616].

Należy zwrócić uwagę, że badany obszar charakteryzuje się dużym odsetkiem osób o niskich dochodach, które kupując artykuły spożywcze, kierują się głównie ceną. Znaczna rola ceny (40%) jako instrumentu konkurowania jest szczególnie widoczna w branży mięsnej, gdzie niska cena stanowi istotną przesłankę dokonywania zakupów. Obok ceny właściciele masarni w równym stopniu stosują tak mocne instrumenty, jak wysoka jakość oraz unikatowa oferta (po 24%). W grupie producentów pieczywa za najczęściej stosowane instrumenty konkurowania uznano jakość oraz cenę wyrobów (odpowiednio 47 i 40%). Natomiast przedsiębiorcy zajmujący się przetwórstwem owoców i warzyw jako szczególnie istotne narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej wskazali jakość (44%), cenę (32%) oraz niepowtarzalność swoich wyrobów (12%).

Jednym z ważniejszych działań przedsiębiorstwa zmierzających do poprawy jego pozycji konkurencyjnej jest dopasowanie poszczególnych elementów oferty do potrzeb konsumenta. Jest to efekt dążenia podmiotów gospodarczych do wytwarzania oferty na poziomie umożliwiającym możliwie najlepsze zaspokajanie wymagań konsumenta. Najczęściej modyfikowanym czynnikiem w badanych firmach była jakość produkowanych wyrobów (45% ogółu respondentów) oraz szerokość wytwarzanego asortymentu (27%). Wysoka jakość wytwarzanych produktów w agrobiznesie jest szczególnie istotna dla firm wykorzystujących surowce pochodzenia rolniczego, ponieważ decyduje ona o zdrowotnych walorach żywności, bezpieczeństwie oraz spełnianiu określonych standardów. Możliwość zaspokajania wymagań konsumentów i oferowania jak najwyższego poziomu jakości stanowi więc istotny sposób wyróżnienia działalności firmy na nasyconym rynku. Badani przedsiębiorcy zdają sobie sprawę z faktu, że jakość w ich firmach nie jest już tylko problemem do rozwiązania – to także szansa konkurencyjna.

Wynikiem i miernikiem zdolności do konkurowania jest pozycja konkurencyjna. Znajomość osiągniętej pozycji konkurencyjnej pozwala stwierdzić, jaki jest efekt konkurencyjności i jaki firma ma z tego pożytek. Pomimo dużej konkurencji, a także licznych przemian zachodzących w gospodarce, na pytanie o pozycję konkurencyjną własnej firmy respondenci udzielili optymistycznych odpowiedzi, określając ją jako średnią (51%) oraz mocną (31%). Świadomość własnej pozycji konkurencyjnej pomaga właścicielom firm w podejmowaniu decyzji operacyjnych i strategicznych zmierzających do wdrażania ewentualnych działań naprawczych lub służących do jej dalszej obrony. Jednak mimo wysiłku podejmowanego przez przedsiębiorstwa w obronie swojej pozycji rynkowej, nie sposób nie zauważyć, że zdobycie jej staje się coraz bardziej trudne. Należy zatem pamiętać, iż w dzisiejszych czasach dużego natężenia walki konkurencyjnej nie ma możliwości osiągnięcia stanu trwałej przewagi konkurencyjnej. Ewentualne długoterminowe posiadanie takiej przewagi jest następstwem serii krótkotrwałych i występujących tylko czasowo przewag konkurencyjnych.

4. Podsumowanie

Jako główne źródła przewagi konkurencyjnej badanych firm postrzega się jakość produktu, cenę oraz specyficzną ofertę. Doświadczenie wielu firm pokazuje jednak, że w krótszym bądź też dłuższym okresie te proste sposoby konkurowania zawsze mogą być naśladowane. Paradoksalnie można stwierdzić, że jedyną trwałą przewagą konkurencyjną jest ta, która wciąż się zmienia, ewoluuje i dostosowuje się do specyficznej kompozycji oczekiwań klientów i działań konkurentów. Zdolność tworzenia trwałej przewagi posiadają więc firmy, które są w stanie, po pierwsze, zaobserwować zmiany zachodzące w ich otoczeniu, szczególnie w zachowaniach klientów i strategiach konkurentów, a po drugie – mogą szybko przeorientować swoje działania.

Literatura

- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE, Poznań 1998.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001.
- Haffer M., *Instrumenty konkurowania*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, Toruń 1999.
- Stankiewicz M.J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000 nr 7-8.
- Stępień B., Sulomowska-Formowicz M., *Metody pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2004 nr 5-6.

Szymura-Tyc M., *Budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2003 nr 1.

Zalewski R.I., *Zarządzanie jakością w produkcji żywności*, Wydawnictwo AE, Poznań 2002.

THE SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF ENTERPRISES FROM AGRIBUSINESS SPHERE

Summary

Strong competitive position of an enterprise plays a very important role in market conditions. Among many factors having influence on market success of studied food-processing enterprises, quality and price – leading instruments of strengthening competitive position of these firms acquire special significance. The structure of instruments of competing is of a flexible character and it undergoes modifications influenced by changes of customers' preferences and changes in competitors' activities.