

Katarzyna Domańska

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ GRUP STRATEGICZNYCH PRZEDSIĘBIORSTW MLECZARSKICH NA LUBELSZCZYŹNIE

Streszczenie: W dzisiejszych warunkach konkurowanie odbywa się na drodze budowania i/lub osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, która jest głównym źródłem uzyskiwania lepszych wyników na tle podmiotów konkurencyjnych. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę wskazania i oceny źródeł syntetycznej przewagi konkurencyjnej grup strategicznych przedsiębiorstw mleczarskich na Lubelszczyźnie (określonej na podstawie ich pozycji konkurencyjnej) poprzez identyfikację ich przewag cząstkowych w takich obszarach, jak: pozycja rynkowa, pozycja w zakresie kosztów, potencjał produkcyjny i poziom technologii, potencjał finansowy i rentowność oraz poziom organizacji i zarządzania. Ma to szczególne znaczenie z punktu widzenia przyszłego rozwoju przedsiębiorstw mleczarskich na Lubelszczyźnie i ich struktury podmiotowej.

Słowa kluczowe: grupa strategiczna, przewaga konkurencyjna, pozycja konkurencyjna, profil konkurencyjny.

1. Wstęp

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest aktualnie jednym z ważniejszych zagadnień dotyczących przedsiębiorstw i stanowi przedmiot zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków z dziedziny ekonomii i zarządzania. W dzisiejszych warunkach konkurowanie odbywa się na drodze budowania i/lub osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, która stanowi kluczowe źródło uzyskiwania lepszych wyników na tle podmiotów konkurencyjnych¹. Przewaga konkurencyjna stanowi fundament „procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu

¹ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2001, s. 59.

niż to się udaje konkurentom”². Osiąganie przewagi przedsiębiorstwa względem rywali funkcjonujących na tym samym rynku geograficznym jest uznawane za niezbędny warunek trwałego rozwoju części z nich w sytuacji, gdy dominuje rynek nabywców³. Wyrazem przewagi jest osiągnięta przez przedsiębiorstwo pozycja konkurencyjna, natomiast jej źródeł należy upatrywać w posiadanym potencjale konkurencyjnym. Odpowiednie zarządzanie potencjałem konkurencyjnym poprzez stosowane strategie konkurencji (będące zbiorem instrumentów konkurowania) prowadzi do uzyskania/wzmocnienia przewagi konkurencyjnej organizacji.

Wysoka dynamika rynku, wielopłaszczyznowe i coraz szybsze zmiany otoczenia oraz istotne różnicowanie się zachowań nabywczych konsumentów wymuszają potrzebę ciągłego poszukiwania nowych wymiarów aktywności oraz adekwatnych rozwiązań budowania i utrzymywania zdolności konkurencyjnych przez przedsiębiorstwa jako podstawy ich wzrostu. Ze względu na powyższe uwarunkowania, świadome kształtowanie konkurencyjności poprzez realizację funkcji zarządzania w odniesieniu do każdego z jej podsystemów stanowi konieczny warunek przetrwania oraz osiągnięcia sukcesu na rynku. Dlatego też kluczowa staje się ocena przewagi nad konkurentami, gdyż bez dobrych kryteriów trudno będzie budować konkurencyjność firmy oraz oceniać postęp we wdrożeniu strategii konkurowania⁴.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie i ocena źródeł przewagi konkurencyjnej grup strategicznych przedsiębiorstw mleczarskich na Lubelszczyźnie poprzez identyfikację ich przewag częściowych w takich obszarach, jak: pozycja rynkowa, pozycja w zakresie kosztów, potencjał produkcyjny i poziom technologii, potencjał finansowy i rentowność oraz poziom organizacji i zarządzania. Ma to szczególne znaczenie z punktu widzenia przyszłego rozwoju przedsiębiorstw mleczarskich na Lubelszczyźnie i ich struktury podmiotowej.

Badaniami objęto 14 spośród 16 podmiotów zajmujących się przetwórstwem mleka w woj. lubelskim⁵, które prowadziły działalność nieprzerwanie w analizowanym okresie badawczym, tj. w latach 2003-2007. Materiał empiryczny stanowiły informacje zawarte w sprawozdaniach finansowych oraz sprawozdaniach zarządu składanych corocznie przez przedsiębiorstwa w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS). Wykorzystanie sprawozdań finansowych jako materiału empirycznego miało na celu nadanie przeprowadzonej analizie obiektywnego charakteru.

² K. Oblój, *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9, s. 3.

³ D. Niezgoda, *Metodologiczne aspekty przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Roczniki Naukowe SERiA” 2008, tom X, zeszyt 1, s. 306.

⁴ D. Niezgoda, *Zysk ekonomiczny jako wyznacznik pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Sposoby budowy i oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, red. D. Niezgoda, Wydawnictwo AR w Lublinie, Lublin 2005, s. 7.

⁵ Dwa podmioty zostały wyeliminowane z analizy ze względu na brak obowiązku składania rocznych sprawozdań finansowych w KRS.

2. Grupy strategiczne przedsiębiorstw mleczarskich na Lubelszczyźnie i ich syntetyczna przewaga konkurencyjna

Z uwagi na szeroki zakres podmiotowy, przedmiotowy i czasowy analizy, w celu zwiększenia przejrzystości oceny dokonano strategicznej segmentacji badanej próby przedsiębiorstw⁶. Analiza grup strategicznych stanowi pośredni punkt odniesienia pomiędzy analizą na poziomie mezoekonomicznym a mikroekonomicznym⁷. Dzięki jej zastosowaniu w bieżącym opracowaniu możliwe było wskazanie najistotniejszych różnic między grupami mleczarzy stosujących podobne strategie konkurowania oraz zidentyfikowanie czynników decydujących o ich zróżnicowaniu i konkurencyjności. Przyjęto za M.E. Porterem, że grupę strategiczną przedsiębiorstw w sektorze tworzą firmy, które stosują tę samą lub podobną strategię konkurencji⁸.

Po przeanalizowaniu różnych kombinacji wyznaczników strategii⁹, ostatecznie za pierwszy kluczowy wymiar strategiczny przyjęto skalę działalności, którą wyrażono wartością przychodów ze sprzedaży. Jako drugie kryterium wybrano szerokość asortymentu, która jest parametrem charakteryzującym ofertę handlową przedsiębiorstwa. Okazała się ona wystarczająca do zróżnicowania grup, gdyż odzwierciedla stopień specjalizacji asortymentowej firm. W niniejszym opracowaniu wyznaczono ją na podstawie liczby linii produktowych, przy czym brano pod uwagę jedynie asortyment rynkowy¹⁰. W celu zidentyfikowania grup strategicznych przemysłu mleczarskiego na Lubelszczyźnie (ze względu na niewielką ze statystycznego punktu widzenia liczebność próby) wykorzystano najprostszą metodę grupowania, a mianowicie metodę obszarową¹¹.

W efekcie wyodrębniono cztery grupy strategiczne:

- grupa GA – „producenci wyspecjalizowani”: SM „Ryki” w Rykach, ZM w Łaszczowie oraz ZM w Łukowie;

⁶ Zagadnienie to było przedmiotem analizy w opracowaniu autorki: K. Domańska, *Grupy strategiczne w sektorze mleczarskim województwa lubelskiego*, „Roczniki Naukowe SERiA” 2009, tom XI, zeszyt 3, s. 75-80.

⁷ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994, s. 141.

⁸ Tamże, s. 140.

⁹ Między innymi: wielkość skupu mleka, cena skupu mleka, wartość aktywów, zasięg rynkowy, rentowność aktywów, szerokość asortymentu, przychody ze sprzedaży, udział w rynku, rodzaj oferowanego asortymentu, wynik finansowy, wydajność pracy, wzrost przedsiębiorstwa, możliwe do utrzymania tempo wzrostu.

¹⁰ Produkty tzw. przerobowe (czyli te, które są jedynie wstępnie przetwarzane w przedsiębiorstwie i odsprzedawane innym mleczarniom) nie zostały uwzględnione z powodu generowania niskiej wartości dodanej.

¹¹ M. Halkidi, Y. Batistakis, M. Vazirgiannis, *On Clustering Validation Techniques*, “Journal of Intelligent Information Systems” 2001, no. 2/3, s. 107-145.

- grupa GB – „lokalne mleczarnie”: OSM w Bychawie, OSM w Janowie Lubelskim, OSM w Lubartowie, OSM „Piaski” w Piaskach, SM w Białej Podlaskiej oraz TSM w Tomaszowie Lubelskim;
- grupa GC – „przedsiębiorstwa zdywersyfikowane”: OSM w Opolu Lubelskim, SM „Biomlek” w Chełmie oraz SM „Michowianka” w Michowie;
- grupa GD – „zdywersyfikowani liderzy”: OSM w Krasnymstawie i SM „Spomlek” w Radzyniu Podlaskim.

Oceny syntetycznej przewagi konkurencyjnej poszczególnych grup strategicznych dokonano na podstawie osiągniętej przez nie pozycji konkurencyjnej wyznaczonej za pomocą wskaźnika możliwego do utrzymania tempa wzrostu przedsiębiorstwa (MTW), zaproponowanego przez M.E. Portera. Jest on miarą syntetyczną, będącą odzwierciedleniem koniunktury na produkty firmy. Miernik ten obliczany jest na podstawie następującego wzoru¹²:

$$MTW = \left(\frac{Psn}{A} \right) \cdot \left(\frac{Wfn}{Psn} \right) \cdot \left(\frac{A}{Z} \right) \cdot \left(\frac{Z}{Kwł} \right) \cdot Zz,$$

gdzie: *Psn* – przychody ze sprzedaży,

A – średni stan aktywów,

Wfn – wynik finansowy netto,

Z – zadłużenie,

Kwł – kapitał własny,

Zz – część zysku przeznaczona na rozwój. Jednak ze względu na specyfikę analizowanych przedsiębiorstw, autorka opracowania wprowadziła modyfikację do powyższej formuły, polegającą na zamianie części zysku przeznaczonej na rozwój na wartość bezwzględną wyniku finansowego¹³.

Wskaźnik MTW może być z powodzeniem wykorzystywany do pomiaru pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, gdyż:

- ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia trwałego rozwoju;
- jest wypadkową działania czynników o charakterze popytowo-podażowym;
- informuje o możliwościach rozwojowych w przyszłości;
- stymuluje efektywność wykorzystywania zasobów przedsiębiorstwa.

¹² M.E. Porter, wyd. cyt., s. 138-157.

¹³ Zdaniem autorki taka zamiana jest uzasadniona dwoma przyczynami. Po pierwsze, przemysł mleczarski w Polsce charakteryzuje się stosunkowo niską rentownością i wiele firm działających w tej branży wykazuje ujemny wynik finansowy. Wystąpienie straty w przedsiębiorstwie wpływa negatywnie na jego możliwości rozwojowe i zasadne jest, aby również ten ujemny wpływ został odzwierciedlony za pomocą proponowanego wskaźnika. Po drugie, analiza dokumentów badanych podmiotów wykazała, że w ich przypadku w latach 2003-2007 cała wartość wygenerowanej nadwyżki finansowej pozostawała w przedsiębiorstwie, a zatem można założyć, że była przeznaczona na rozwój.

Poza tym analizowany wskaźnik cechuje wymierność i prostota konstrukcji, a dane potrzebne do jego obliczenia zawarte są w sprawozdaniach finansowych oraz uchwałach zarządu poszczególnych przedsiębiorstw. Umożliwia on zatem określenie pozycji konkurencyjnej oraz skuteczności stosowanych strategii zarówno w odniesieniu do całych grup, jak i do poszczególnych przedsiębiorstw wchodzących w ich skład. Ponadto nie istnieje konieczność szacowania jakiegokolwiek wielkości, co sprawia, że ocena opierająca się na wskaźniku MTW charakteryzuje się względnym obiektywizmem.

Wartości możliwego do utrzymania tempa wzrostu w poszczególnych grupach strategicznych lubelskich mleczarni w latach 2003-2007 przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Przeciętne możliwe do uzyskania tempo wzrostu w poszczególnych grupach strategicznych przedsiębiorstw mleczarskich zlokalizowanych na Lubelszczyźnie w latach 2003-2007

Grupa ^{a)}	Średnia wartość wskaźnika MTW ^{b)} w latach 2003-2007 (zł)	Absolutna (zł)		Względna		Średnie tempo wzrostu w latach 2003-2007 (%)
		przewaga w odniesieniu do:				
		najsłabszej grupy	słabszej grupy	najsłabszej grupy	słabszej grupy	
GA	1 288 369					883,06
GB	23 767	29 910	29 910	-3,87	-3,87	-3127,57
GC	-6 143	0	-	1,00	-	-3051,20
GD	674 602	680 746	650 835	-109,81	28,38	687,29

^{a)} GA – „przedsiębiorstwa wyspecjalizowane”, GB – „lokalne mleczarnie”, GC – „przedsiębiorstwa zdywersyfikowane”, GD – „zdywersyfikowani liderzy”.

^{b)} MTW – możliwe do utrzymania tempo wzrostu.

Źródło: obliczenia własne.

Z danych zamieszczonych w tab. 1 wynika, że najkorzystniejszą pozycją konkurencyjną wśród grup strategicznych sektora mleczarskiego na Lubelszczyźnie odznaczała się grupa GA. Przeciętny poziom wskaźnika MTW w wyżej wymienionej grupie był aż o 1,3 mln zł wyższy w ujęciu bezwzględnym, a w ujęciu względnym ok. 210 razy przewyższał wynik uzyskany w tym zakresie przez grupę GC, w której poziom możliwego do utrzymania tempa wzrostu był najniższy. W stosunku do grupy GD, zajmującej drugą pozycję, wartość badanego miernika w grupie GA była wyższa odpowiednio o 613,8 tys. zł, czyli prawie dwukrotnie. Grupa GD wykazała się w stosunku do grupyajsłabszej przewagą absolutną w zakresie analizowanego wskaźnika na poziomie 680,7 tys. zł, a jej przewaga względna była 110-krotna. Trzecią pozycję pod względem poziomu badanego wskaźnika zajęła grupa GB, w której przeciętne możliwe do uzyskania tempo

wzrostu względem grupy GC było wyższe zaledwie o 29,9 tys. zł w ujęciu bezwzględnym, natomiast w ujęciu względnym – prawie pięciokrotnie. W przypadku grup GA i GD obserwowano w badanym okresie średnie tempo wzrostu analizowanego miernika przewyższające 100%, a zatem grupy te w latach 2003-2007 zwiększały swoje możliwości wzrostowe. Przy czym nieco szybciej robiły to przedsiębiorstwa z grupy GA niż GD (883,1% w porównaniu do 687,3%). Z kolei w grupach GB i GC możliwe do uzyskania tempo wzrostu ulegało zmniejszeniu.

3. Możliwe obszary przyczyn przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw mleczarskich na Lubelszczyźnie

Syntetyczna przewaga konkurencyjna jest wypadkową skuteczności użytych instrumentów konkurowania. Ich ocena opiera się na analizie wykorzystania potencjału konkurencyjności, a zatem pozwala na identyfikację przyczyn osiągniętej pozycji konkurencyjnej.

Zdaniem niektórych autorów (np. M. Moroz) pomiar konkurencyjności odnosi się w swojej istocie jedynie do określenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na podstawie kryterium będącego jego sterownikiem¹⁴. Za słuszością tego podejścia przemawia fakt, że oceny systemu otwartego, jakim jest przedsiębiorstwo, powinno dokonywać się na bazie kryteriów syntetycznych, odnoszących się do całości, gdyż systemy mają inne właściwości niż każda z ich części¹⁵. Poza tym potencjał konkurencyjny przyczynia się do osiągnięcia konkretnej pozycji konkurencyjnej. Jej pomiar będzie zatem w sposób pośredni odzwierciedlał stan potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

Powyższe podejście pozwala wysoce zobiektywizować ocenę stanu konkurencyjności przedsiębiorstwa i porównywać konkurencyjność osiąganą przez różne przedsiębiorstwa. Jednak, jak podkreśla M.J. Stankiewicz, wyniki takich ocen nie wystarczą do projektowania sposobów budowania i umacniania konkurencyjności¹⁶. Dlatego też w praktyce powinny być uzupełniane wynikami takich ocen, w jakich konkurencyjność rozpatrywana jest przez pryzmat jej źródeł, którymi są składniki potencjału konkurencyjności. Analiza przyczynowa pozwala na wskazanie, dlaczego dany system osiągnął wyższą skuteczność względem innego (innych)¹⁷.

Autorka niniejszego opracowania podziela ten pogląd. Takie podejście pozwala na odzwierciedlenie konkurencyjności wynikowej (określającej wyniki konkuro-

¹⁴ M. Moroz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar*, „Gospodarka Narodowa” 2003, nr 9, s. 51-52.

¹⁵ D. Niezgoda, *Metodologiczne aspekty...*, s. 306.

¹⁶ M.J. Stankiewicz, *Sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw w agrobiznesie*, red. D. Niezgoda, Wydawnictwo AR w Lublinie, Lublin 2003, s. 184-201.

¹⁷ D. Niezgoda, *Metodologiczne aspekty...*, s. 306.

wania) oraz czynnikowej (eksponującej to, co określa zdolności przedsiębiorstw do działań tworzących podstawy ich skutecznego konkurowania). Dopiero tak przeprowadzona ocena konkurencyjności ma charakter systemowy i pozwala na zidentyfikowanie efektywnych przewag konkurencyjnych.

W celu zidentyfikowania najważniejszych przyczyn osiągniętej przez firmę pozycji konkurencyjnej ocenę finansową przeprowadzono w kontekście kluczowych czynników sukcesu (KCS). K. Sałacki i J. Nowak identyfikują następujące kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw branży mleczarskiej: wysoka jakość produktów, optymalna skala działania w odniesieniu do portfela produktów, innowacyjność/nowoczesne technologie, tworzenie własnych ośrodków rozwoju i badań, niskie koszty przetwórstwa, dostęp do nowoczesnych kanałów dystrybucji/doskonale działająca sieć dystrybucji/zachowanie łańcucha chłodniczego, efektywna i systematyczna promocja, posiadanie silnych marek w produktach o wysokiej wartości dodanej oraz kwalifikacje pracowników wszystkich szczebli organizacyjnych¹⁸.

Ponadto z analizy rynkowych uwarunkowań wynika, że w przypadku polskiego przemysłu mleczarskiego istotne są takie czynniki, jak: dostosowanie zróżnicowania asortymentu do potrzeb nabywców na terenie działania, koszty pozyskiwania surowca mlecznego w powiązaniu z jego jakością, intensywność dystrybucji i zasięg rynkowy oraz umiejętność wykorzystania dotacji unijnych.

Opierając się na powyższych uwagach oraz koncepcji KCS G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej¹⁹, do głównych grup KCS dobrano mierniki finansowe, które pozwoliły na odzwierciedlenie przewag częściowych w wyodrębnionym obszarze. Uzupełniono je w niewielkim zakresie kryteriami o charakterze ekonomicznym.

Każda z wydzielonych grup w ramach KCS będzie z jednej strony wyjaśniać źródło przewagi częściowej, a z drugiej stanowić przyczynę wyjaśniającą osiągnięty poziom w zakresie przewagi syntetycznej (całościowej). Dzięki takiej interpretacji powstanie sprzężenie zwrotne między przewagą całościową a jej źródłami. Zastosowane podejście przedstawiono w tab. 2.

Identyfikacja przewag częściowych w zakresie wymienionych w tej tabeli grup KCS pozwoliła na określenie mocnych i słabych stron firm tworzących analizowane grupy strategiczne. Ponadto zastosowanie tak dobranych mierników wyodrębniło oddziaływanie różnorodnych źródeł konkurencyjności. Na ich podstawie możliwe było również wskazanie ogólnych strategii konkurowania stosowanych przez poszczególne grupy strategiczne.

Uzyskane wyniki w postaci profili konkurencyjnych zostały zaprezentowane w tab. 3. Ich zróżnicowanie wskazuje na rodzaje przyczyn pozycji konkurencyjnej osiągniętej przez analizowane grupy strategiczne.

¹⁸ K. Sałacki, J. Nowak, *Zmiany strategiczne w sektorze mleczarskim*, „Przegląd Mleczarski” 2008, nr 4, s. 54; E. Skawińska, *Uwarunkowania rozwoju mleczarstwa polskiego w procesie integrowania Polski z Unią Europejską. Synteza*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 101.

¹⁹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 128-129.

Tabela 2. Mierniki finansowe pozwalające na ocenę przewagi konkurencyjnej grup strategicznych przemysłu mleczarskiego

KCS	Mierniki
Pozycja na rynku	<ul style="list-style-type: none"> – udział w rynku – wskaźnik wzrostu rynkowego
Pozycja w dziedzinie kosztów	<ul style="list-style-type: none"> – kosztochłonność: całkowita, sprzedaży, materiałów i energii – udział kosztów materiałów i energii w kosztach całkowitych – cena skupu mleka
Potencjał produkcyjny i poziom technologii	<ul style="list-style-type: none"> – wartość środków trwałych – struktura aktywów (np. udział maszyn i urządzeń) – dynamika aktywów (w tym środków trwałych) – udział wydatków inwestycyjnych w kosztach całkowitych – techniczne uzbrojenie pracy
Potencjał finansowy i rentowność	<ul style="list-style-type: none"> – wskaźniki płynności – wskaźniki zadłużenia i zdolności do obsługi długu – struktura majątkowo-kapitałowa – rentowność handlowa (sprzedaży) i finansowa (kapitału własnego) – dźwignia finansowa – udział dotacji w przychodach
Poziom organizacji i zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> – poziom i efektywność kapitału intelektualnego – sprawność zarządzania – podstawowe instrumenty konkurowania/strategia konkurowania

Źródło: opracowanie własne.

Na osiągnięcie najkorzystniejszej pozycji konkurencyjnej przez grupę GA wśród pozostałych grup lubelskich przedsiębiorstw mleczarskich miało wpływ uzyskanie wzajemnie ze sobą powiązanych przewag cząstkowych, takich jak:

- wysoki udział w ofercie asortymentowej produktów trwałych, o wysokiej wartości dodanej, pozwalający na uzyskanie wysokiej marży jednostkowej;
- relatywnie wysoka pozycja rynkowa i najwyższe tempo jej poprawy;
- najkorzystniejszy poziom kosztochłonności całkowitej, wynikający z niższych kosztów przerobu i sprzedaży wyrobów gotowych;
- dopasowanie środków trwałych do struktury asortymentowej – posiadanie wyspecjalizowanego, nowoczesnego i wysokowydajnego parku maszynowego wpłynęło na ograniczenie zatrudnienia, czego efektem był relatywnie wysoki poziom technicznego uzbrojenia pracy i najwyższa wydajność pracy;
- ostrożna polityka finansowa (wysoka płynność i zdolność do obsługi długu, niski stopień zadłużenia);
- relatywnie wysoka rentowność sprzedaży, stanowiąca głównie efekt wysokiej marży jednostkowej;
- przewaga w zakresie posiadanego kapitału intelektualnego.

Z kolei wśród słabości przedsiębiorstw z tej grupy należy wymienić wysoką kosztochłonność sprzedaży oraz wysoką materiałochłonność produkcji, które jednak są efektem posiadania w ofercie asortymentowej produktów trwałych o wyso-

kiej wartości dodanej. Dzięki temu uzyskiwały one wysoką marżę jednostkową i nawet przy umiarkowanej wielkości rynku osiągały przewagę nad konkurentami.

Tabela 3. Profile konkurencyjne poszczególnych grup strategicznych przemysłu mleczarskiego na Lubelszczyźnie

Parametry oceny (średnia wartość dla Lubelszczyzny)	Ocena punktowa ¹			
	1	2	3	4
Udział w rynku (6,52%)	GB ²	GC	GA ³	GD
Wskaźnik wzrostu rynkowego przedsiębiorstwa (1,07)	GB	GC ⁴	GD	GA
Kosztocłoność całkowita (0,985)	GC	GB	GD	GA
Kosztocłoność sprzedaży (0,870)	GA	GB	GC	GD
Kosztocłoność materiałów i energii (0,738)	GA	GD	GB	GC
Cena skupu mleka (0,84 zł/l)	GA	GD	GC	GB
Wartość środków trwałych (58 764 428 zł)	GB	GA	GC	GD
Tempo wzrostu środków trwałych (103,05%)	GB	GD	GC	GA
Udział wydatków inwestycyjnych w kosztach całkowitych (5,76%)	GB	GD	GC	GA
Techniczne uzbrojenie pracy (2,03)	GB	GC	GA	GD
Bieżąca płynność finansowa (0,97)	GD	GC	GB	GA
Stopień zadłużenia ogólnego (0,53)	GD	GC	GB	GA
Zdolność do obsługi długu mierzona stopniem pokrycia zobowiązań gotówką operacyjną (0,18)	GB	GC	GD	GA
Rentowność sprzedaży (1,09%)	GC	GB	GD	GA
Rentowność kapitału własnego (5,57%)	GC	GB	GD	GA
Dźwignia finansowa (1,27%)	GC	GB	GD	GA
Udział dotacji w przychodach ze sprzedaży (0,40%)	GC	GB	GA	GD
Produktywność aktywów (2,32)	GD	GC	GA	GB
Produktywność środków trwałych (4,45)	GC	GD	GA	GB
Rotacja zapasów (20,8 dnia)	GD	GA	GC	GB
Rotacja należności (41,0 dnia)	GD	GC	GB	GA
Rotacja zobowiązań (71,4 dnia)	GA	GB	GC	GD
Cykl środków pieniężnych (-9,6 dnia)	GB	GA	GC	GD
Wydajność pracy (9,18)	GB	GC	GD	GA
Kapitał intelektualny (MV/BV – 3,57; CIV – 2 498 532 zł; VAIC – 2,60)	GC	GB	GA	GD
Szerokość asortymentu (7 linii produktowych)	GA	GB	GC	GD
Rodzaj asortymentu (udział produktów trwałych)	GB	GC	GD	GA
Zasięg rynkowy (udział sprzedaży na terenie Lubelszczyzny – 33,4%; udział eksportu – 16,3%)	GB	GC	GA	GD

Oznaczenia: ¹ Skala od 1 do 4, gdzie 1 punkt otrzymała grupa najsłabsza pod względem danego parametru oceny, a 4 punkty – grupa najlepsza; ² **GX** – poziom wskaźnika w grupie X był mniej korzystny w stosunku do średniej w woj. lubelskim; ³ **GX** – poziom wskaźnika w grupie X był korzystniejszy w stosunku do średniej w woj. lubelskim; ⁴ **GX** – poziom wskaźnika w grupie X był równy średniej w woj. lubelskim.

■ grupa GA, ■ grupa GB, ■ grupa GC, □ grupa GD

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku grupy GD o stosunkowo wysokiej pozycji konkurencyjnej zadecydowały następujące przyczyny:

- najwyższy udział w rynku, będący wynikiem dobrego dopasowania asortymentu do obsługiwanego rynku (duża dywersyfikacja wyrobów w połączeniu z szeroką skalą działania);
- najniższa kosztochłonność sprzedaży;
- dopasowanie środków trwałych do struktury asortymentowej – posiadanie wielu różnego rodzaju nowoczesnych i wysokowydajnych maszyn oraz ich cykliczne wykorzystanie wpływają na relatywnie wysoki poziom technicznego uzbrojenia i wydajności pracy;
- łagodzenie umiejętnym wykorzystaniem kredytu kupieckiego negatywnych efektów polityki finansowej obciążonej dużym ryzykiem (najwyższy stopień zadłużenia i najniższa płynność);
- relatywnie wysoka rentowność sprzedaży, będąca w głównej mierze wynikiem efektu skali działania;
- umiejętne wykorzystanie kapitału obcego do podnoszenia rentowności kapitału własnego.

Do słabych stron grupy GD można zaliczyć wysoki stopień ryzyka finansowego (wysoki poziom zadłużenia w połączeniu z niską płynnością finansową) oraz niekorzystny poziom produktywności aktywów i rotacji takich elementów, jak należności i zapasy. Niska produktywność aktywów w połączeniu z ich wysoką wartością może oznaczać wysoki udział kosztów stałych, czyli występowanie efektu skali.

Wśród przewag cząstkowych grupy GB należy wymienić stosunkowo niską kosztochłonność materiałów i energii oraz najniższy koszt pozyskiwania surowca mlecznego. Jednakże wyższe koszty przerobu, przestarzałe technologie oraz dominujący udział asortymentu tradycyjnego, o niskiej wartości dodanej, w połączeniu z niewielką skalą zniwelowały przewagę wynikającą z taniego surowca. Dodatkowo specyfika oferowanego asortymentu, przejawiająca się krótkim terminem przydatności do spożycia, ograniczała możliwości sprzedaży poza lokalnym rynkiem, charakteryzującym się niską siłą nabywczą, co wpłynęło negatywnie na osiągniętą pozycję konkurencyjną.

Najsłabszą pozycję konkurencyjną na Lubelszczyźnie osiągnęła grupa GC. Główną przyczyną było niedostosowanie oferty asortymentowej do zasięgu działania. Duże zróżnicowanie asortymentu oferowanego głównie na rynku lokalnym lub regionalnym nie pozwoliło na wykorzystanie efektu skali. Wysoki stopień zadłużenia w połączeniu z ujemną dźwignią finansową wskazuje na konieczność wspomaganie finansowego w celu zachowania płynności, co było spowodowane relatywnie długim okresem ściągania należności. Wśród mocnych stron tej grupy należy wymienić stosunkowo wysokie tempo unowocześniania potencjału produkcyjnego.

W wyniku porównania wartości wskaźników badanych grup strategicznych do średniej dla woj. lubelskiego należy stwierdzić, że nie da się jednoznacznie określić kierunku wpływu żadnego z analizowanych czynników. Ten sam czynnik w przypadku części badanych grup wywiera na przewagę konkurencyjną wpływ pozytywny, a w przypadku pozostałych – negatywny. Uzasadnione jest więc stwierdzenie, że między

poszczególnymi źródłami przewag występują zależności substytucyjne bądź komplementarne. Zatem to nie pojedyncze czynniki mają kluczowe znaczenie z punktu widzenia konkurencyjności firm, ale ich odpowiednia konfiguracja. Potwierdzenie występowania tego zjawiska stanowi stopień podobieństwa każdej z analizowanych grup strategicznych względem pozostałych, zaprezentowany w tab. 4.

Tabela 4. Stopień podobieństwa grup strategicznych przedsiębiorstw mleczarskich w woj. lubelskim pod względem poziomu analizowanych mierników cząstkowych przewag konkurencyjnych

Grupy mierników	Stopień podobieństwa pomiędzy ¹ :					
	GA i GB	GA i GC	GA i GD	GB i GC	GB i GD	GC i GD
Pozycja rynkowa	0,9993	1,0000	0,9737	0,9994	0,9647	0,9730
Pozycja kosztowa	0,9945	0,9986	0,9993	0,9968	0,9954	0,9996
Umiejętności techniczne i poziom technologii	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Rentowność i potencjał finansowy	0,9721	0,9695	0,9679	0,9966	0,9890	0,9961
Poziom organizacji i zarządzania	0,9754	0,9572	0,9576	0,9930	0,9889	0,9979
CZYNNIKI OGÓLEM	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000

¹ Określony na podstawie wzoru: $\cos \vartheta = \frac{a \cdot b}{|a| \cdot |b|} = \frac{a_1 \cdot b_1 + a_2 \cdot b_2 + \dots + a_n \cdot b_n}{\sqrt{a_1^2 + a_2^2 + \dots + a_n^2} \cdot \sqrt{b_1^2 + b_2^2 + \dots + b_n^2}}$.

Zob. R.G.D. Allen, *Ekonomia matematyczna*, PWN, Warszawa 1961, s. 416.

Źródło: opracowanie własne.

Należy zauważyć, że zarówno globalnie, jak i w przekroju analizowanych grup czynników wpływających na pozycję konkurencyjną podobieństwo pomiędzy badanymi grupami jest bardzo duże. Zatem to nie konkretna grupa źródeł przewagi wpływa na ostatecznie osiągniętą pozycję konkurencyjną, ale każda z tych grup buduje ją, opierając się na różnej intensywności stosowania pojedynczych czynników. Zakres tej intensywności determinuje uzyskiwany przez przedsiębiorstwa efekt synergii oraz stanowi główny element różnicujący firmy.

4. Zakończenie

Stopień nasilenia poszczególnych przewag cząstkowych wskazuje na stosowanie różnych rozwiązań strategicznych przez każdą z analizowanych grup. Grupa GA, według klasyfikacji M.E. Portera, stosowała strategię koncentracji na wybranym rynku produktowym, grupa GB – strategię koncentracji na rynku lokalnym, GC – strategię zróżnicowania ograniczoną do rynku regionalnego, natomiast GD – strategię zróżnicowania w połączeniu z dużą skalą działalności.

Za najbardziej skuteczne modele konkurowania w obecnych uwarunkowaniach rynkowych należy uznać zatem: a) model koncentracji na wybranym rynku produktowym, przyjęty przez grupę GA; b) model zróżnicowania połączonego z obsługą dużego rynku geograficznego, stosowany przez grupę GD. Pierwszy z tych wariantów po-

lega na ograniczeniu oferty asortymentowej do jednego lub dwu wyrobów bądź też do grupy produktowej, przy czym kluczowym kryterium wyboru produktów powinien być wysoki udział w nich wartości dodanej. Taka oferta handlowa pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej nawet przy średniej skali działalności, dzięki uzyskiwaniu wysokiej marży jednostkowej. Drugi wariant to rozszerzenie asortymentu stosowane równocześnie ze zwiększaniem zasięgu rynkowego. Szeroka oferta asortymentowa pozwala zaspokoić potrzeby większej rzeszy nabywców, a duży zasięg rynkowy sprawia, że przedsiębiorstwo jest w stanie wykorzystać efekt skali.

Literatura

- Allen R.G.D., *Ekonomia matematyczna*, PWN, Warszawa 1961.
- Domańska K., *Grupy strategiczne w sektorze mleczarskim województwa lubelskiego*, „Roczniki Naukowe SERiA” 2009, tom XI, zeszyt 3.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2001.
- Halkidi M., Batistakis Y., Vazirgiannis M., *On Clustering Validation Techniques*, “Journal of Intelligent Information Systems” 2001, no. 2/3.
- Moroz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar*, „Gospodarka Narodowa” 2003, nr 9.
- Nieżgoda D., *Metodologiczne aspekty przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Roczniki Naukowe SERiA” 2008, tom X, zeszyt 1.
- Nieżgoda D., *Zysk ekonomiczny jako wyznacznik pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Sposoby budowy i oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, red. D. Niezgoda, Wydawnictwo AR w Lublinie, Lublin 2005.
- Oblóć K., *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.
- Sałacki K., Nowak J., *Zmiany strategiczne w sektorze mleczarskim*, „Przegląd Mleczarski” 2008, nr 4.
- Skawińska E., *Uwarunkowania rozwoju mleczarstwa polskiego w procesie integrowania Polski z Unią Europejską*. Synteza, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1999.
- Stankiewicz M.J., *Sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw w agrobiznesie*, red. D. Niezgoda, Wydawnictwo AR w Lublinie, Lublin 2003.

THE FACTORS INFLUENCING COMPETITIVE ADVANTAGE OF STRATEGIC GROUPS OF MILK ENTERPRISES IN LUBLIN REGION

Summary: The competition in present-day conditionings is based on building and/or gaining a competitive advantage which is the main source of achieving better results with competitive entities in the background. This paper identifies and assesses the sources of synthetic competitive advantage of strategic groups of milk enterprises in Lublin region (based on their competitive position) through the identification of their partial advantages in such areas as follows: market position, position regarding costs, production potential and the level of technology, financial potential and effectiveness, as well as the level of organization and management. It is particularly essential from the point of view of the future development of Lublin region milk enterprises.