

**Joanna Szwacka-Salmonowicz**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **KIERUNKI KSZTAŁTOWANIA STRATEGII KONKURENCJI PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁU SPOŻYWCZEGO PO PRZYSTĄPIENIU POLSKI DO UNII EUROPEJSKIEJ**

### **1. Wstęp**

Istotnym wyzwaniem dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce jest obecnie poszukiwanie źródeł budowania przewagi konkurencyjnej na rynku unijnym. Sytuacja ta wynika z rosnącego znaczenia podmiotów zagranicznych na polskim rynku i potrzeby elastycznych dostosowań przedsiębiorstw spożywczych do unijnych uwarunkowań.

Celem prezentowanego artykułu jest analiza źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce i stworzenie propozycji wyboru adekwatnych w danych warunkach strategii konkurowania na rynku unijnym. Szczegółowej analizie poddano wyznaczniki atrakcyjności wewnętrzzstrukturalnej przemysłu spożywczego z uwzględnieniem natężenia konkurencji oraz przewidywań co do jej rozwoju w przyszłości oraz skalę zagrożeń ze strony dostawców, nabywców i produktów substytucyjnych.

### **2. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego**

Pojęcie przewagi konkurencyjnej jest różnie definiowane w zależności od przedmiotu, punktu widzenia i celu jego określenia. Szerokie znaczenie tego pojęcia obejmuje – obok klasycznego ujęcia tej kategorii jako unikatowej pozycji przedsiębiorstwa w sektorze w stosunku do konkurentów – również sposób jego postrzegania przez konsumentów. Z punktu widzenia interesu odbiorców przewaga konkurencyjna jest kategorią subiektywną i oznacza wyższą sumę wartości za produkt proponowaną odbiorcy przez przedsiębiorstwo.

Poszczególne branże przemysłu spożywczego w Polsce znajdują się w fazie wzrostu lub dojrzałości. Świadczy o tym wysoki stopień nasycenia rynku w odniesieniu do większości produktów spożywczych oraz szybki rozwój oferty produktowej firm. Podstawą budowania strategii konkurencji w tego typu sektorze są cena, wizerunek firmy i marki produktowej. W zależności od poziomu nasycenia rynku można wyróżnić następujące źródła budowania przewagi konkurencyjnej na polskim rynku spożywczym. Na rynku nowych kategorii (wysoko przetworzonych produktów), charakteryzujących się relatywnie niskim stopniem nasycenia potrzeb, istotnego znaczenia nabiera wizerunek marki utożsamiany z wysoką jakością produktów.

Na rynku tradycyjnych produktów, o niskim stopniu przetworzenia i większym nasyceniu potrzeb, podstawą budowania strategii konkurencji jest przede wszystkim cena (Szwacka-Salmonowicz 2003).

Analizując przedstawione źródła przewagi konkurencyjnej z punktu widzenia trwałości zbudowanej na ich podstawie przewagi, należy stwierdzić, że mniejsze znaczenie mają tu innowacje produktowe dokonywane w przemyśle spożywczym. Przedsiębiorstwa wprowadzające nowe produkty czerpią tylko przez krótki okres dodatkowe korzyści z tego tytułu w postaci zysków. Wynika to z szybkiej dyfuzji innowacji oraz z procesu naśladowania produktów przez firmy konkurencyjne. Prezentowany sektor spożywczy jest szczególnie podatny na tego rodzaju działania z uwagi na niskie wymagania techniczne i kapitałowe.

### **3. Konkurencja w sektorze przemysłu spożywczego**

Analiza atrakcyjności wewnętrznej przedsiębiorstw funkcjonujących w przemyśle spożywczym umożliwi ocenę dotychczasowej pozycji konkurencyjnej oraz efektywności strategii marketingowych realizowanych przez te firmy.

Analizę efektywności wewnętrznej sektora przeprowadzono na podstawie metody pięciu sił Portera (Porter 1994) jako najbardziej adekwatnej do rozważanych zagadnień. Uwzględniono w niej następujące czynniki: rywalizację między przedsiębiorstwami sektora, groźbę pojawienia się nowych konkurentów, siłę przetargową dostawców, siłę przetargową nabywców, groźbę pojawienia się substytutów.

Wśród czynników decydujących o natężeniu rywalizacji wewnątrz sektora należy wymienić przede wszystkim liczbę, wielkość i różnorodność przedsiębiorstw, zróżnicowanie oferty produktowej, stopień nasycenia rynku oraz tempo zmian technologicznych

Jeśli chodzi o natężenie konkurencji na rynku spożywczym, to należy zauważyć, że pozycja rynkowa przedsiębiorstw przetwórczych jest zróżnicowana. Najwyższym poziomem koncentracji odznacza się przemysł tytoniowy, browarniczy, spirytusowy, owocowo-warzywny, olejarski i makaronowy. W tych branżach 5 największych firm i ugrupowań kontroluje ok. 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. Ponadto należy nadmienić, iż stopień koncentracji przemysłu spożywczego w Polsce jest wciąż znacznie niższy niż w pozostałych krajach Unii Europejskiej. Postępująca prywatyzacja i restrukturyzacja przedsiębiorstw przetwórczych sprzyja jednak przyspieszeniu procesów koncentracji przemysłu spożywczego, a tym samym powstawaniu dużych, nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o groźbę pojawienia się nowych konkurentów na polskim rynku, to potencjalnymi konkurentami mogą być przede wszystkim firmy zagraniczne, dokonujące ekspansji na polski rynek przez eksport lub inwestycje kapitałowe. Do podstawowych źródeł, mogących stanowić bariery wejścia do sektora spożywczego, można zaliczyć: ekonomię skali i zakresu działania, potrzeby kapitałowe oraz markę przedsiębiorstw i lojalność klientów.

Na poziom intensywności konkurencji w danym sektorze wpływa – obok potencjalnych nowych wejść – także groźba pojawienia się produktów substytucyjnych. Należy zauważyć, że po pojawieniu się substytutów następuje spadek atrakcyjności branży. Określenie produktów substytucyjnych wymaga analizy funkcji produktu i potrzeb klientów, które on zaspokaja. Na rynku żywnościowym zjawisko substytucji bezpośredniej przez produkty wytwarzane poza sektorem praktycznie nie występuje. Brak możliwości wejścia substytutów do sektora sprowadza ten problem do konkurowania pomiędzy firmami znajdującymi się wewnątrz sektora i substytuowania wyborów konsumenckich w obrębie marek produktowych.

Należy zauważyć, że w miarę wzrostu siły przetargowej dostawców i nabywców występuje spadek atrakcyjności branży. Na rynku żywnościowym siła przetargowa dostawców jest przeważnie niska z uwagi na duże ich rozproszenie. Kształtowanie relacji z nabywcami produktów odbywa się przeważnie na zasadach partnerskich.

Dokonując oceny na tle przeprowadzonej analizy wewnętrznej strukturalnej sektora, można wskazać na czynniki podnoszące poziom konkurencyjności w sektorze spożywczym. Do podstawowych czynników należy zaliczyć: niewielkie bariery wejścia dla firm zagranicznych, liberalizację przepisów dostosowawczych do norm Unii oraz napływ nowej technologii do polskich przedsiębiorstw.

#### **4. Propozycje wyboru strategii konkurowania dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce**

Z przeprowadzonej analizy czynników konkurencyjności oraz dających się już zarejestrować faktów wynika, że polski przemysł spożywczy może być konkurencyjny dla producentów żywności w pozostałych krajach UE. Jego głównym atutem, a zarazem szansą są niższe marże i koszty przetwórstwa. Przy niższych cenach produktów rolnictwa umożliwia to osiąganie istotnych przewag cenowo-kosztowych (*Raport...* 2003). Sytuacja ta może sprzyjać w najbliższym czasie stosowaniu przez firmy przemysłu spożywczego strategii najniższych kosztów i cen. Dotyczy to zwłaszcza dużych przedsiębiorstw, które przy istotnej skali działalności mogą konkurować niską ceną. Realizacja tej opcji strategii będzie możliwa

na tych rynkach, które wykazują tendencję wzrostową, przy założeniu wprowadzania nowoczesnych technologii. Odnosi się to głównie do wtórnego przetwórstwa żywności, produktów wieloskładnikowych o wysokiej wartości dodanej. Znaczne przewagi cenowo-kosztowe są ponadto osiągnięte w produkcji pieczywa, margaryn oraz drobiu. Należy zauważyć, że wymienione rynki charakteryzują się wysokim poziomem nasycenia.

Kolejna propozycja obejmuje strategię różnicowania opartą na różnorodności oferty, jej jakości i wizerunku marki. Na polskim rynku spożywczym postępuje w ostatnich latach proces wykształcania marek produktowych. Dotyczy to zwłaszcza drogich produktów mleczarskich, tłuszczów roślinnych oraz soków. Sytuacja ta będzie sprzyjać utrwalaniu pozycji silnych marek w wybranych segmentach.

Istotne znaczenie, w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej, może mieć na rynku spożywczym w Polsce wybór strategii korporacyjnej. Strategia stosowana jest w celu ograniczenia rywalizacji w danym sektorze lub połączenia sił w podjęciu walki konkurencyjnej z innymi uczestnikami sektora. Najbardziej predestynowaną formą organizacyjną są alianse strategiczne.

Należy jednocześnie podkreślić, że o pozycji producentów żywności na wspólnym rynku europejskim zadecydują pozaekonomiczne bariery wejścia na rynek i zdolność ich pokonywania przez krajowe firmy. Wśród pozaekonomicznych barier wejścia na rynki UE podstawowe znaczenie mają: tempo i stan dostosowań do standardów weterynaryjnych, stopień upowszechnienia systemów i procedur, zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego żywności, zdolność firmy do spełniania wymagań odbiorców w zakresie znakowania, atestacji czy też dokumentowania jakości handlowej żywności (*Raport...* 2003). Relatywnie wysoką zdolność pokonywania pozacenowych barier wejścia na rynki zbytu posiadają polskie przedsiębiorstwa mające inwestorów zagranicznych. Zdecydowanie niski jest stan dostosowań i doświadczeń w pokonywaniu wymienionych barier wejścia na rynki w małych i średnich firmach. Występowanie wymienionych barier będzie wpływać na przyspieszenie procesów koncentracji produkcji żywności i napojów w Polsce w celu utrzymania przewagi cenowo-kosztowej.

## 5. Wnioski

1. Podstawą budowania strategii konkurencji w sektorze przemysłu spożywczego są cena, wizerunek firmy i marki produktowej.
2. Na rynku nowych kategorii produktowych (wysoko przetworzonych produktów), charakteryzujących się relatywnie niskim stopniem nasycenia potrzeb, istotnego znaczenia nabiera wizerunek marki utożsamiany z wysoką jakością produktów.
3. Na rynku tradycyjnych produktów o niskim stopniu przetworzenia i większym nasyceniu potrzeb podstawą budowania strategii konkurencji jest przede wszystkim cena.
4. Analiza atrakcyjności wewnętrznej przedsiębiorstw funkcjonujących w przemyśle spożywczym umożliwiła ocenę dotychczasowej pozycji konku-

rencyjnej oraz efektywności strategii marketingowych realizowanych przez te firmy.

5. Analiza atrakcyjności przemysłu spożywczego wykazała, iż ma on szczególną rolę do spełnienia w procesie integracji z Unią z uwagi na jego przewagę cenowo-kosztową.
6. Występują przesłanki do realizowania strategii konkurowania przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, opartych na najniższych kosztach i cenach oraz różnicowaniu i korporacyjności.

## Literatura

Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.

*Raport 2003, Polski przemysł żywnościowy*, red. R. Urban, Warszawa 2003.

Szwacka-Salmonowicz J., *Zmiany zachowań nabywców jako determinanta kształtowania strategii segmentacyjnych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*, SGGW, Warszawa.2003.

## DIRECTIONS OF COMPETITION STRATEGIES CREATION OF FOOD COMPANIES AFTER POLISH ACCESSION TO THE EU

### Summary

The aim of this article is to present the direction of differentiation strategies of food-industry enterprises in the context of EU integration.

The crucial sources of competitive advantage are described. The analysis of competitiveness of Polish food sector is based on Porter's five forces. It recommends to concentrate on strategies of lowest costs and prices, differentiation and corporation.