

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorze rolno-spożywczym powinny świadomie kształtować swoją konkurencyjność, która we współczesnym świecie gospodarczym jest podstawowym mechanizmem ekonomicznym. Chcąc pozostać na rynku i rozwijać się w aspekcie długookresowym muszą one budować swój potencjał konkurencyjny, który zapewni im przewagę nad konkurentami. Do tego celu przedsiębiorstwa sektora rolno-spożywczego wykorzystują zestaw instrumentów umożliwiających im osiągnięcie pożądanej pozycji konkurencyjnej. Najczęściej stosowanymi instrumentami są: cena, jakość, kompleksowość oferty, terminowość dostaw, reklama i promocje sprzedaży, a także działania prośrodowiskowe.

W pracy dokonano prezentacji elementów systemu konkurencyjności w sektorze rolno-spożywczym, na który składają się: potencjał, przewaga, instrumenty i pozycja konkurencyjna. Przedstawiono również znaczenia sektora rolno-spożywczego w polskim przemyśle i wskazano na czynniki, które wpływają na jego konkurencyjność.

Konkurencyjność i jej elementy

Konkurencja jest procesem, przy pomocy którego uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych ofert pod względem ceny, jakości lub innych charakterystyk wpływających na decyzję zawarcia transakcji. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa przedstawienie atrakcyjnej oferty nie jest jednak celem samym w sobie, lecz środkiem służącym realizacji interesów firmy¹. Przez konkurencję przedsiębiorców należy rozumieć relacje między przedsiębiorcami korzystającymi z takich samych zasobów. Jest to proces, w którym uczestnicy rynku dążą do realizacji swych interesów, głównie osiągania zysku. Podejmują oni próbę przedstawiania korzystniejszej oferty niż inni uczestnicy tego rynku ze względu na jakość towarów i usług, ich cenę, warunki dostawy, termin zapłaty i inne czynniki wpływające na zawarcie umowy gospodarczej. Konkurencja jest pewnego rodzaju współzawodnictwem, w którego ramach lepsi przedsiębiorcy wygrywają z gorszymi. Trzeba dostrzec też dwojakiego rodzaju podejścia do konkurencji jako pewnego rodzaju zjawiska. Pierwszym jest podejście statyczne rozumiane jako pewien stan rzeczy w danej chwili. Można je porównać z fotograficznym odbiciem rzeczywistości. Natomiast drugim jest podejście dynamiczne. Przedsiębiorcy konkurują ze sobą z powodu ograniczoności określonych dóbr².

Konkurencyjność natomiast jest cechą relatywną, ujawniającą się przez porównanie np. produktów czy przedsiębiorstw. Jest to umiejętność i zdolność do konkurowania, a w efekcie tych działań, przetrwania w konku-

¹ M. Pietrzak, *Pomiar i analiza przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, (red.) J.L. Czarnota, M. Moszkowicz, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003, s. 179.

² A. Drwiło, *Prawne uwarunkowania konkurencji między przedsiębiorcami na rynku Unii Europejskiej*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, (red.) B. Grzybowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego-Mazurskiego, Olsztyn 2009, s. 29.

rencyjnym środowisku. Według definicji OECD, konkurencyjność oznacza zdolność przedsiębiorstw, przemysłów, regionów, narodów lub ponadnarodowych ugrupowań do sprostania międzynarodowej konkurencji oraz do zapewnienia relatywnie wysokiej stopy zwrotu od zastosowanych czynników produkcji i relatywnie wysokiego poziomu zatrudnienia na trwałych podstawach. Konkurencyjność przedsiębiorstw, na której skupia się opracowanie, jest pojęciem używanym zarówno w kontekście ich współzawodnictwa w zdobywaniu określonego udziału w rynku światowym, jak i w kontekście mikro – uzyskiwania określonych rezultatów w zestawieniu z innymi podmiotami gospodarczymi działającymi na lokalnym rynku. Konkurencyjność przedsiębiorstwa stanowi podstawowy cel wyznaczający strategię rozwoju firmy, a więc musi być przedmiotem troski kierownictwa każdego przedsiębiorstwa niezależnie od obszaru jej działalności³.

Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa wymaga sformułowania potrzeb klientów, określenia ilości i jakości stosowanych zasobów oraz uruchomienia czynników konkurencyjności, które dynamizują wartość przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia zarządzania można wyróżnić trzy rodzaje czynników konkurencyjności⁴:

- sukces – czynniki prowadzące do sukcesu rynkowego lub pozwalające utrzymać się na rynku,
- rodzaj wykorzystywanych zasobów – materialne, finansowe, personalne i niematerialne,
- obszar funkcjonalny przedsiębiorstwa (funkcje biznesowe) – marketingowe, finansowe, operacyjne i rozwojowe.

Konkurencyjność jako przejaw sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa kształtowana jest przez innowacyjność i przedsiębiorczość. Innowacje umożliwiają rozszerzenie oferty rynkowej, wzrost jakości oferowanych produktów i usług, zapewnienie zadowolenia klientowi, wysoką produktywność i utrzymanie personelu o wysokich kwalifikacjach. Wskazania odnośnie do wiodącej roli innowacyjności w kształtowaniu konkurencyjności są szczególnie widoczne w zachowaniach współczesnych przedsiębiorstw, zwłaszcza tych działających na rynku globalnym, dla których innowacyjność przekłada się na możliwość zdobycia pierwszeństwa w kreowaniu nowych produktów i usług, oraz w poprawie obecnej skuteczności działania. Dodatkowo konkurencyjność można także rozpatrywać w kontekście efektywności, czyli dysponowania zbiorem atutów cenionych przez rynek, a określanych mianem przewagi konkurencyjnej. Ma to związek z istotnymi zmianami w podejściu do kwestii konkurencyjności, nakierowanych przede wszystkim na praktycz-

³ D. Kołodziejczyk, M. Pawłowska, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw po wejściu do Unii Europejskiej. Wyniki badania ankietowego*, Materiały i Studia, Zeszyt nr 206, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2006, s. 10.

⁴ A. Lenart, *System ERP jako narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, (red.) S. Lachiewicz, M. Matejuk, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 257-258.

ne wyjaśnianie zjawisk zachodzących we współczesnej gospodarce w oparciu o koncepcje przewagi konkurencyjnej⁵.

W przypadku pojedynczej jednostki organizacyjnej konkurencyjność przejawia się zdolnością do wytwarzania właściwych dóbr lub usług o odpowiedniej jakości, w odpowiednim czasie i po odpowiedniej cenie. Działania te zmierzają do zaspokojenia potrzeb nabywców w sposób bardziej sprawny w porównaniu z innymi podmiotami gospodarczymi. Podstawowymi atrybutami konkurencyjności są⁶:

- wpływ środowiska i otoczenia,
- instrumenty kształtowania konkurencyjności przez przedsiębiorstwo,
- potencjał i pozycja konkurencyjna podmiotów gospodarczych,
- makroekonomiczne instrumenty sterowania konkurencyjnością przedsiębiorstw,
- poziomy konkurencji,
- skala oddziaływania podmiotów gospodarczych.

Na konkurencyjność przedsiębiorstw można spojrzeć jako na system składający się z czterech głównych elementów⁷:

1. Potencjał konkurencyjności, którym jest ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, niezbędnych do tego, aby mogło ono funkcjonować i skutecznie konkurować na rynku.
2. Przewaga konkurencyjna, definiowana jako efekt takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa (uwzględniającego uwarunkowania otoczenia), jakie umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania.
3. Instrumenty konkurowania, które można określić jako środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionej lub projektowanej, przyszłej oferty.
4. Pozycja konkurencyjna, rozumiana jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez konkurentów.

Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa może być rozumiany w wąskim i szerokim znaczeniu. W wąskim znaczeniu potencjał konkurencyjności to wszystkie zasoby wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo. Zasoby te dają się zakwalifikować do trzech grup⁸:

- zasoby pierwotne – utożsamiane z filozofią działania, możliwościami organizacji, wyposażeniem w kapitał;

5 J. Wysocki, *Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie mezoekonomiczne*, (red.) M. Juchniewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2009, s. 60.

6 J. Baruk, *Innowacje instrumentem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłowych*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, (red.) S. Lachiewicz, M. Matejuk, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 121-122.

7 M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Tonik, Toruń 2002, s. 89.

8 M. Gorynia, E. Łażniewska E. (red.), *Kompedium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 55-56.

- zasoby wtórne - obejmujące materialne czynniki produkcji (środki trwałe, materiały, surowce i półprodukty oraz środki eksploatacyjne), zasoby kadrowe, innowacje, kanały dystrybucji, sposób zorganizowania przedsiębiorstwa i zasoby informacyjne;
- zasoby wynikowe – są to: wizerunek przedsiębiorstwa, przywiązanie nabywcy do produktu, bariery przestawienia się odbiorców na innych dostawców.

W szerokim znaczeniu potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa obejmuje następujące elementy⁹:

- kulturę przedsiębiorstwa określającą sposoby zachowania gospodarczego, które są preferowane przez właścicieli, kierowników i pracowników (inicjatywy nowatorskie, postawa zachowawcza, chęć do podejmowania ryzyka);
- szeroko rozumiane zasoby wyznaczające przedsiębiorstwu pole manewru do działania w otoczeniu gospodarczym i społecznym (ich ilość ogranicza skalę działania, a ich elastyczność i mobilność wpływają na możliwości zmiany pozycji firmy w otoczeniu);
- strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, na którą składają się: podział władzy, podział pracy i sieć łączności;
- wizję strategiczną przedsiębiorstwa określającą jego domenę celową, czyli przedmiot działalności, misję;
- właściwy dla przedsiębiorstwa sposób zachowania się, który kształtuje się w wyniku procesu tworzenia strategii.

W ramach potencjału konkurencyjności wydzielonych jest 11 sfer funkcjonalno-zasobowych: sfera informacji (np. znajomość aktualnej sytuacji na rynku, znajomość potrzeb klientów oraz prognozy rozwoju potrzeb klientów), sfera działalności badawczo-rozwojowej (B+R) np. posiadanie własnych komórek B+R, jakość kadr (wiedza, doświadczenie, kreatywność) zatrudnionych w komórkach B+R), sfera produkcji (np. możliwości w zakresie podejmowania nowej produkcji, stosowanych systemów zarządzania produkcją), sfera zarządzania jakością (np. obejmuje zaangażowanie naczelnego kierownictwa w programy zapewnienia jakości, zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację zasad wysokiej jakości pracy), sfera logistyki (np. dostęp do zasobów, jakość kadr zajmujących się logistyką), sfera dystrybucji (np. możliwości stosowania zróżnicowanych form dystrybucji, możliwości wpływu na pracę służb serwisowych i obsługi posprzedażnej), sfera marketingu (umiejętność komponowania instrumentów marketingu-mix, korzystanie ze specjalistycznego doradztwa marketingowego), sfera finansów (np. poziom kosztów całkowitych i kosztów pracy, stosowane systemy planowania), sfera organizacji i zarządzania (np. style zarządzania, jakość kadr menedżerskich), sfera zatrudnienia (np. poziom wykształcenia pracowników,

⁹ Ibidem, s. 56.

przedsiębiorczość pracowników), sfera zasobów niewidzialnych (np. kultura organizacyjna, image przedsiębiorstwa)¹⁰.

Przewagę konkurencyjną uzyskuje się poprzez ukształtowanie nowych zasobów, zmianę jakości lub konfiguracji zasobów istniejących oraz nowy sposób ich prezentacji i eksploatacji. Kluczowe aspekty znaczenia przewagi konkurencyjnej wynikają z powiązań zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem i jego konkurentami. Osiągnięcie sukcesu rynkowego zaczyna być determinowane przez wartość lub cenę produktów i usług oferowanych klientowi. Firma musi być lepsza od swoich konkurentów w zakresie jednego z tych składników. A zatem klient musi docenić osiągnięcia firmy w zakresie nowego produktu, tj. jego odmienny charakter, i musi zdać sobie sprawę z jego zalet, zaś firma powinna utrzymywać przewagę swojego produktu nad innymi produktami. Dążąc do uzyskania przewagi konkurencyjnej, będącej determinantą sukcesu, firma powinna stosować się do pięciu podstawowych zasad¹¹:

1. Zasady przeżycia – mówi ona o tym, że utrzymanie się na rynku zależy od posiadania przez firmę produktu, który wyróżnia się pozytywnie wśród konkurencyjnych produktów.
2. Zasady znajomości swego konkurenta – opiera się na założeniu, że zdobycie przewagi i jej utrzymanie nierozzerwalnie wiąże się ze znajomością silnych i słabych stron swoich konkurentów.
3. Zasady korzystania z okazji – wskazuje ona na fakt, że każdy parametr konkurencyjności dotyczący produktu lub usługi staje się okazją do budowania przewagi konkurencyjnej.
4. Zasady spójności – zgodnie z tą zasadą parametry konkurencyjności, w oparciu o które można tworzyć przewagę, muszą być powiązane ze znaczeniem, jakie mają dla klientów.
5. Zasady percepcji – mówi ona o tym, że liczą się tylko te czynniki, które są zauważane przez klientów.

Przewaga konkurencyjna rozumiana jako oferowanie produktu po niższej cenie i szybkie zaspokajanie potrzeb klientów determinuje pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku, czyli osiągnięcie odpowiednio wysokiego udziału w rynku. Przewaga konkurencyjna w zakresie ceny, kosztów, dobrej marki, nowego produktu, czy też wprowadzenia nowej technologii stwarza firmie możliwości zwiększenia efektywności działania, tworząc podstawę do nieustannego dodawania wartości. Dlatego przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa świadczy o jego zdolności do poprawy wyników finansowych i umacniania swojego udziału w rynku. Przewaga konkurencyj-

¹⁰ B. Godziszewski, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowania instrumentów konkurowania*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, (red.) M.J. Stankiewicz, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 79-82.

¹¹ J. Wysocki, *Przewaga konkurencyjna a sukces rynkowy przedsiębiorstwa*, [w:] *Konkurencyjność – Marketing – Informacja*, (red.) S. Jurek-Stępień, *Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej*, T. LXXXIII, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002, s. 23.

na odnosi się w znacznym zakresie do przywództwa kosztowego lub przywództwa związanego z wyróżnianiem się¹².

Instrumenty konkurowania pozwalają przedsiębiorstwu wyróżnić się na tle konkurentów, a tym samym ułatwiają walkę o pozyskanie klientów. Można je zdefiniować jako świadomie kreowane środki przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla prezentowanej oferty rynkowej. Do podstawowych instrumentów konkurowania należy zaliczyć cenę oraz jakość oferty rynkowej. Wykorzystanie tych instrumentów uzależnione jest od rodzaju strategii konkurencji. Niższa cena (przy tym samym poziomie jakości produktów konkurencyjnych) będzie miała największe znaczenie w przypadku strategii przywództwa kosztowego. Wyższa, postrzegana przez klienta, jakość oferty (cena na poziomie zbliżonym lub wyższym do cen produktów konkurencyjnych) ma zastosowanie w strategii wyróżniania. Natomiast w przypadku strategii koncentracji podstawowym instrumentem może być cena lub jakość oferty rynkowej albo oba te instrumenty jednocześnie. W rzeczywistości gospodarczej lista instrumentów konkurowania jest bardzo długa. Można ją przedstawić klasyfikując instrumenty konkurowania pod względem zakresu ich stosowania. W ten sposób wyróżniamy cztery ich grupy¹³:

1. W zakresie produktu: jakość produktu, elastyczność dostosowywania produktu do potrzeb odbiorców, nowoczesność produktu, szerokość asortymentu, marka produktu, wyróżnianie produktów wobec produktów konkurentów, zróżnicowanie produktu, warunki i okres gwarancji, kredytowanie zakupów, jakość i zakres świadczonych usług przed- i posprzedażowych, proekologiczny charakter produktu, atrakcyjność opakowania, zapewnienie dostępności części zamiennych.
2. W zakresie polityki cenowej - poziom ceny, upusty cenowe, ceny promocyjne, ceny nowości, obniżki sezonowe, ceny usług, ceny usług przed- i posprzedażowych.
3. W zakresie promocji – public relations (w tym sponsoring), sprzedaż osobista, reklama, promocja sprzedaży, utrzymywanie bliskich kontaktów z klientami.
4. W zakresie dystrybucji – zapewnienie łatwego dostępu do produktów, zapewnienie dogodnego czasu nabycia produktu, warunki płatności, terminowość dostaw, różnicowanie sposobu dystrybucji.

Miernikiem osiągniętej przewagi konkurencyjnej jest pozycja konkurencyjna osiągnięta przez dane przedsiębiorstwo. Najbardziej podstawowymi i syntetycznymi miarami pozycji konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa jest jego udział w rynku i osiągnięta sytuacja finansowa. Przedsiębiorstwo posiada lepszą pozycję konkurencyjną od rynkowych rywali, jeśli ma większy od nich udział w danym rynku oraz lepszą sytuację finansową i odwrotnie,

¹² B. Kulisa, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, (red.) A. Nehring, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 46.

¹³ J. Petrykowska, *Znaczenie instrumentów konkurowania w umacnianiu konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie mezoekonomiczne*, (pod red.) M. Juchniewicz, Olsztyn 2009, s. 40-41.

posiada gorszą pozycję konkurencyjną, gdy jego udział w obsługiwanym rynku jest mniejszy, a sytuacja finansowa jest gorsza niż konkurentów. Ponieważ pozycja konkurencyjna mówi o sile rynkowej i finansowej współczesnych przedsiębiorstw, jej utrzymywanie lub poprawianie stanowi ich ważny cel strategiczny. Osiąganie tego celu jest sukcesem strategicznym przedsiębiorstw, zaś niemożność jego osiągnięcia pomimo starań stanowi ich strategiczne niepowodzenie¹⁴.

W niektórych sytuacjach lepszymi miernikami pozycji konkurencyjnej niż udział w rynku i sytuacja finansowa są np. udział finalnych produktów w rynku krajowym i globalnym, udział kluczowych produktów w rynku, poziom kluczowych kompetencji w porównaniu do konkurentów, udział rynku marek produktów finalnych. Pozycję konkurencyjną ocenia się względem innych uczestników rynku, dlatego postuluje się, aby punktem odniesienia dla ocenianych przedsiębiorstw były najlepsze przedsiębiorstwa – liderzy na danym rynku produktów. Mierniki oparte na wynikach działalności przedsiębiorstwa jako jedyne umożliwiają kwantyfikację całości przewagi konkurencyjnej. Niestety, będąc efektem tego, co już było, mierzą one jedynie przeszłą, ewentualnie aktualną przewagę¹⁵.

Znaczenie i specyfika sektora rolno-spożywczego w zakresie kształtowania konkurencyjności

Sektor rolno-spożywczy jest jednym z najważniejszych elementów gospodarki narodowej. Wytwarzane są w nim przede wszystkim dobra konsumpcyjne niezbędne do codziennego życia, a zapewnienie bezpieczeństwa żywnościowego jest nadrzędnym celem polityki społeczno-gospodarczej każdego państwa, niezależnie od systemu sprawowania władzy. Sektor ten należy do najszybciej rozwijających się części polskiej gospodarki¹⁶.

Według stosowanego w Polsce systemu klasyfikacji działalności PKD (Polska Klasyfikacja Działalności), sektor rolno-spożywczy (przemysł spożywczy) sklasyfikowany został w sekcji C (przetwórstwo przemysłowe) w dziale 10 (produkcja artykułów spożywczych), w dziale 11 (produkcja napojów) i w dziale 12 (produkcja wyrobów tytoniowych). Potwierdzeniem faktu, że sektor rolno-spożywczy jest w Polsce jednym z najważniejszych sektorów polskiej gospodarki są dane dotyczące jego udziału w wartości sprzedaży całego przemysłu. Udział ten wynosi blisko ¼ całego przemysłu, stąd też można jednocześnie stwierdzić, że jest on siłą pociagową całej gospodarki. W porównaniu do krajów UE-15, udział ten znacząco przewyższa średni poziom unijny, który wynosi 15%, a jest niewiele niższy niż w Danii

¹⁴ M. Haffer, *Instrumenty konkurowania*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, (red.) M.J. Stankiewicz, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 49.

¹⁵ M. Małkowska, *Metody kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, (red.) E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, „Zeszyty Naukowe nr 43”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 81.

¹⁶ W. Starzyńska, M.M. Grzelak, *Konkurencyjność przemysłu spożywczego a bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, (red.) S. Lachiewicz, M. Matejuk, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 339.

(28%), o której można powiedzieć, że wśród krajów unijnych charakteryzuje się najwyższym udziałem przemysłu spożywczego w całości przemysłu¹⁷.

Konkurencyjność polskiej gospodarki, w tym również gospodarki żywnościowej, nabiera szczególnego znaczenia w czasie nasilających się procesów globalizacji i integracji. Wynika to z zachodzących ciągle przeobrażeń dostosowujących ją do wymagań konkurencyjnego rynku. Konkurencja ta w przypadku sektora rolno-spożywczego obejmuje zarówno aspekty cenowe, jak i takie cechy produktów żywnościowych, jak ich: jakość, walory odżywcze, czy dostępność.

Szczególne znaczenie dla sektora rolno-spożywczego miało wejście Polski do struktur wspólnego rynku. Okres pretendowania i członkostwa w UE przyczynił się nie tylko do skonfrontowania polskich firm sektora rolno-spożywczego z silną konkurencją przedsiębiorstw działających w zjednoczonych w Unii państwach, ale spowodował także wzrost konkurencyjności ze strony importowanych na rynek krajowy produktów żywnościowych. Zastąpiła sytuacja zapoczątkowała wzmożony proces modernizacji wielu przedsiębiorstw i ich dostosowywania do funkcjonowania w strukturach unijnych. Akcesja Polski do UE przyczyniła się do rozszerzenia rynków zbytu dla eksportu polskich produktów rolno-spożywczych. Nastąpił wzrost ich eksportu, przede wszystkim do krajów UE, który znacznie przewyższał ich import. Uczestnictwo w europejskim obszarze jednolitego rynku zainicjowało także proces wyrównywania cen i zwiększyło możliwości dochodowe rolnictwa wynikające z wyższego poziomu popytu oraz wsparcia finansowego gwarantowanego przez przepisy funkcjonujące ze Wspólnej Polityki Rolnej¹⁸.

Uwzględniając wyżej przedstawione uwarunkowania można stwierdzić, że jednym z głównych zagrożeń dla przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze rolno-spożywczym jest problem walki konkurencyjnej o pozycję na rynku i uzyskanie przewagi na tle innych przedsiębiorstw działających w tych samych branżach. Stąd niezwykle ważnym zagadnieniem jest zdolność konkurencyjna tych przedsiębiorstw rozumiana jako zdolność do uzyskiwania przewag strategicznych i poprawy ich pozycji strategicznej.

Przedsiębiorstwa sektora rolno-spożywczego osiągając przewagę konkurencyjną na rynku zapewniają sobie dogodną pozycję konkurencyjną, wykładnikiem której jest udział w rynku oraz sytuacja finansowa jednostki. W osiągnięciu tej pozycji niezbędna jest budowa potencjału konkurencyjności, na który składają się zasoby materialne i niematerialne przedsiębiorstwa. Polskie przedsiębiorstwa rolno-spożywcze starają się świadomie wpływać na jakość potencjału konkurencyjnego, który może zagwarantować im funkcjonowanie na rynku.

Głównym czynnikiem kształtującym strategię konkurencji w przedsiębiorstwach (bez podziału na branże i sektory) jest przede wszystkim jakość,

¹⁷ W. Poczta, K. Pawlak, P. Ratajczak, P. Siemiński, *Analiza potrzeb i kierunków wsparcia sektora przetwórstwa, przetwarzania, wprowadzania do obrotu i rozwoju produktów rolnych w Polsce w latach 2014-2020 (ekspertyza)*, Poznań 2012.

¹⁸ S. Kowalski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw gospodarki żywnościowej po integracji z Unią Europejską*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie mezoekonomiczne*, (red.) M. Juchniewicz, Olsztyn 2009, s. 211.

a także reputacja firmy, nowoczesne technologie oraz komplementarność oferty¹⁹. Z kolei w sektorze rolno-spożywczym oprócz jakości podstawą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa jest również lojalność, fachowość oraz terminowość dostaw²⁰.

Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego, aby generować długookresowe zyski, powinny opracować własną strategię konkurencyjności określającą między innymi główne instrumenty wspierające osiągnięcie pożądanej pozycji rynkowej. Najczęściej stosowanymi instrumentami konkurencyjności są cena i jakość produktu, a także: opakowanie, nowoczesność i kompleksowość oferty, reklama i promocje sprzedaży, dogodna dla klientów sieć dystrybucji, termin przydatności oraz marka produktu. Bezcenną wartością jest również dla tych przedsiębiorstw wypracowanie odpowiedniego zestawu zasobów, które związane są zarówno ze sferą finansową, produkcyjną, jak i sferą zapewnienia jakości oraz sprzedaży.

Po wstąpieniu Polski do struktur UE nastąpiła zmiana w ocenie konkurencyjności przez przedsiębiorstwa sektora rolno-spożywczego. Na przykład przedsiębiorstwa branży mleczarskiej oceniając potencjał konkurencyjności w zakresie potencjału finansowego, produkcyjnego, w sferze zapewnienia jakości oraz sprzedaży, najgorzej oceniły potencjał w sferze sprzedaży, a najlepiej potencjał w sferze zapewnienia jakości. Jednocześnie dla wszystkich grup potencjałów konkurencyjności przedsiębiorstwa wyżej oceniły je w kilka lat po wejściu do UE, zaś w okresie kiedy Polska nie była członkiem Unii ocena ta wypadła znacznie gorzej. Świadczy to niewątpliwie o poprawie potencjału konkurencyjności w tej branży²¹.

Opierając się na badaniach przeprowadzonych w jednej z branż sektora rolno-spożywczego - wspomnianej powyżej branży mleczarskiej - wiadomo, że najczęściej stosowanymi instrumentami konkurencyjności są cena i jakość produktu, a także: opakowanie, nowoczesność i kompleksowość oferty, reklama i promocje sprzedaży, dogodna dla klientów sieć dystrybucji, termin przydatności oraz marka produktu. W związku z powyższym można wnioskować, iż przedsiębiorstwa te mają znaczny potencjał kadrowy, a czynnikami konkurencyjnymi, które należałoby wzmocnić, są kwestie finansowania wybranych działów przedsiębiorstwa. Jednostki wykorzystując obecnie lepszy dostęp do środków zewnętrznych oraz wysoką jakość kadr, są w stanie stworzyć odpowiednie warunki do poprawy pozostałych parametrów. Warunkiem podstawowym takich zmian jest jednak zdefiniowanie istniejącego aparatu zasobowego, który należy poddać wnikliwej ocenie²².

¹⁹ A. Sopińska, *Czynniki konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, (red.) S. Lachiewicz, M. Matejuk, Łódź 2009, s. 41-49.

²⁰ M. Grębowiec, *Przewaga konkurencyjna i czynniki ją warunkujące w przedsiębiorstwach agrobiznesu*, [w:] „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, z. 3: Warszawa-Poznań-Lublin 2008, s. 197-202;

²¹ B. Hadryjańska, *Zmiana potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw rolno-spożywczych po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej (na przykładzie sektora mleczarskiego)*, Zeszyty Naukowe WSHiU, nr 19, Poznań 2010, s. 63-75.

²² B. Hadryjańska, *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach mleczarskich*, Warszawa-Poznań-Szczecin 2010., s. 114-119.

Podsumowując należy również dodać, że czynnikami zwiększającymi konkurencyjności przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego są nie tylko cena i jakość produktu w klasycznym tego rozumieniu. Konsument oczekuje produktu, który będzie spełniał, obok funkcji podstawowych, również funkcje ekologiczne. Spełnienie tych oczekiwań przez przedsiębiorcę jest możliwe dzięki włączeniu do strategii zarządzania elementów prośrodowiskowych²³.

Podsumowanie

Sektor rolno-spożywczy to bardzo ważna część gospodarki narodowej, której znaczenie ciągle rośnie. Wykazuje on znaczną dynamikę wzrostu, a podmioty w nim funkcjonujące generują dodatni wynik finansowy netto. Znaczenie całego sektora oraz jego struktura branżowa są podobne jak w innych krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo, jednakże jest on znacznie mniej efektywny²⁴.

Głównym czynnikiem kształtującym strategię konkurencji w przedsiębiorstwach sektora rolno-spożywczego jest przede wszystkim jakość i cena, marka, nowoczesne technologie i dogodna dla klientów sieć dystrybucji. Należy jednak zauważyć, że coraz większego znaczenia nabierają inne instrumenty konkurencji, takie jak: lojalność, fachowość, terminowość dostaw oraz procesy ekologizacyjne.

Należy mieć jednak na uwadze istnienie różnic w kształtowaniu konkurencyjności w obrębie branż składających się na sektor rolno-spożywczy. Uwarunkowane jest to przede wszystkim specyfiką produkcji, ilością przedsiębiorstw w branży oraz zachodzącymi zmianami strukturalnymi w branży.

Bibliografia

- Baruk J., *Innowacje instrumentem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłowych*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, (red.) S. Lachiewicz, M. Matejuk, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Drwiło A., *Prawne uwarunkowania konkurencji między przedsiębiorcami na rynku Unii Europejskiej*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, (red.) B. Grzybowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2009.
- Godziszewski B., *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowania instrumentów konkurencji*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębior-*

²³ B. Hadryjańska, *Zarządzanie środowiskiem jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego*, Roczniki Naukowe Seria, tom 8, z. 2, Warszawa-Poznań 2006, s. 48-52.

²⁴ W. Urban, *Systemy jakości a podnoszenie konkurencyjności. Wyniki badań w przemyśle spożywczym*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2003, s. 7-10.

- stwa, (red.) M.J. Stankiewicza, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
- Gorynia M., Łażniewska E. (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Grębowiec M., *Przewaga konkurencyjna i czynniki ją warunkujące w przedsiębiorstwach agrobiznesu*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” z. 3, Warszawa-Poznań-Lublin 2008.
- Hadryjańska B., *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach mleczarskich*, Warszawa-Poznań-Szczecin 2010.
- Hadryjańska B., *Zarządzanie środowiskiem jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego*, Roczniki Naukowe Seria, tom 8, z. 2, Warszawa-Poznań 2006.
- Hadryjańska B., *Zmiana potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw rolno-spożywczych po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej (na przykładzie sektora mleczarskiego)*, Zeszyty Naukowe WSHiU, nr 19, Poznań 2010.
- Haffer M., *Instrumenty konkurowania*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, (red.) M.J. Stankiewicz, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
- Kołodziejczyk D., Pawłowska M., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw po wejściu do Unii Europejskiej. Wyniki badania ankietowego*, Materiały i Studia, Zeszyt nr 206, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2006.
- Kowalski S., *Konkurencyjność przedsiębiorstw gospodarki żywnościowej po integracji z Unią Europejską*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie mezoekonomiczne*, (red.) M. Juchniewicz, Olsztyn 2009.
- Kulisa B., *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, (red.) A. Nehring, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- Kusa R., *Metody identyfikacji składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumenta*, (red.) A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu – National – Louis University w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2005.
- Lenart A., *System ERP jako narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, (red.) S. Lachiewicz, M. Matejuk, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Małkowska M., *Metody kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, (red.) E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Zeszyty Naukowe nr 43, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.

- Petrykowska J., *Znaczenie instrumentów konkurowania w umacnianiu konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie mezoekonomiczne*, (red.) M. Juchniewicz, Olsztyn 2009.
- Pietrzak M., *Pomiar i analiza przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, (red.) J.L. Czarnota, M. Moszkowicz, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.
- Poczta W., Pawlak K., Ratajczak P., Siemiński P., *Analiza potrzeb i kierunków wsparcia sektora przetwórstwa, przetwarzania, wprowadzania do obrotu i rozwoju produktów rolnych w Polsce w latach 2014-2020 (ekspertyza)*, Poznań 2012.
- Sopińska A., *Czynniki konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, (red.) S. Lachiewicz, M. Matejuk, Łódź 2009.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Tonik, Toruń 2002.
- Starzyńska W., Grzelak M.M., *Konkurencyjność przemysłu spożywczego a bezpośrednio inwestycje zagraniczne w Polsce*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, (red.) Lachiewicz S., Matejuk M., Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Urban W., *Systemy jakości a podnoszenie konkurencyjności. Wyniki badań w przemyśle spożywczym*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2003.
- Wysocki J., *Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie mezoekonomiczne*, (red.) M. Juchniewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2009.
- Wysocki J., *Przewaga konkurencyjna a sukces rynkowy przedsiębiorstwa*, [w:] *Konkurencyjność – Marketing – Informacja*, (red.) S. Jurek-Stępień, Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, T. LXXXIII, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002.