

**Anna Henisz-Matuszczak**

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

## **KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW SFERY AGROBIZNESU PRZED INTEGRACJĄ I PO INTEGRACJI Z UNIĄ EUROPEJSKĄ. STUDIUM PRZYPADKÓW**

### **1. Konkurencyjność i metoda jej oceny**

Przez pojęcie konkurencyjności rozumie się przewagi konkurencyjne, czyli te uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne funkcjonowania przedsiębiorstwa, które predestynują je do spełnienia w sposób lepszy niż konkurencja kryteriów z listy kluczowych czynników sukcesu (KCS), w ramach której najczęściej wskazuje się na: udział w rynku, poziom kosztów jednostkowych, wizerunek przedsiębiorstwa, *know-how*, rentowność, portfel produktów, innowacyjność [Urbanowska-Sojkin 2003].

W niniejszym artykule w celu oceny przewag konkurencyjnych agrofirm posłużono się jedną z najpopularniejszych kompleksowych metod badania otoczenia organizacji i analizy jej wnętrza poprzez wszechstronną ocenę zewnętrznych i wewnętrznych czynników określających kondycję bieżącą i potencjał rozwojowy firmy, czyli analizą SWOT [Gierszewska, Romanowska 1998, s. 206]. Wśród wielu instrumentów, jakimi dysponuje teoria zarządzania, ten wydał się najbardziej właściwy. Słuszne wydaje się też twierdzenie, że jest on podstawą procesu zarządzania strategicznego.

### **2. Analiza wewnętrznych i zewnętrznych warunków funkcjonowania badanych firm agrobiznesu**

Analiza wewnętrznych i zewnętrznych warunków funkcjonowania oparta jest na schemacie klasyfikacji dzielącym wszystkie czynniki mające wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję organizacji, tj. na: zewnętrzne w stosunku do organizacji i mają-

ce charakter uwarunkowań wewnętrznych oraz wywierające negatywny wpływ na organizację i mające wpływ pozytywny. Ze skrzyżowania tych dwóch podziałów powstają cztery kategorie czynników: zewnętrzne pozytywne – szanse<sup>1</sup>; zewnętrzne negatywne – zagrożenia<sup>2</sup>; wewnętrzne pozytywne – mocne strony<sup>3</sup>; wewnętrzne negatywne – słabe strony organizacji<sup>4</sup>.

Ogólne wytyczne wynikające z analizy SWOT są bardzo proste, ale niestety trudne do realizacji: unikać zagrożeń, wykorzystywać szanse, niwelować słabe strony, opierać się na mocnych stronach. Jak mówi teoria – jest to możliwe poprzez konfrontację wewnętrznych i zewnętrznych warunków funkcjonowania, gdyż to właśnie one wpływają na wizję, misję, cele i strategię przedsiębiorstwa. Jednocześnie należy mieć świadomość mnogości metod analizy strategicznej w ramach idei SWOT. Warto tu wspomnieć o metodach analizy: makrootoczenia<sup>5</sup>, mikrootoczenia<sup>6</sup>, oceny potencjału przedsiębiorstwa<sup>7</sup> oraz metodach zintegrowanych otoczenie/przedsiębiorstwo<sup>8</sup>. Trzeba też wspomnieć, że poprawnie wykonane analizy pozwalają odpowiedzieć na szereg pytań, jak chociażby: Czy szanse pozwalają przezwyciężyć słabości? Czy zagrożenia osłabiają atuty? Czy atuty chronią przed zagrożeniami? Odpowiedzi na te pytania w stosunku do agrofirm pozostawia się do rozważenia czytelnikowi, po zapoznaniu się z praktycznym obliczem konkurencyjności przykładowych przedsiębiorstw sfery agrobiznesu.

<sup>1</sup> To zjawiska i tendencje w otoczeniu, które odpowiednio wykorzystane staną się impulsem rozwoju oraz osłabiają zagrożenia.

<sup>2</sup> Zagrożenia to wszystkie czynniki zewnętrzne, które są postrzegane jako bariery rozwoju firmy, utrudnienia, dodatkowe koszty działania. Istnienie zagrożeń ma destrukcyjny wpływ na rozwój organizacji lub powodzenie inwestycji. Jednocześnie nie pozwala na pełne wykorzystanie szans i mocnych stron.

<sup>3</sup> Mocne strony, czyli atuty organizacji, to walory organizacji, które w pozytywny sposób wyróżniają ją pośród konkurencji. Mocne strony mogą być wynikiem wielkości organizacji, polegać na dużym udziale w rynku, niskich kosztach jednostkowych, dysponowaniu nowoczesną technologią, jakością produkcji itd.

<sup>4</sup> To konsekwencja ograniczeń zasobów i niedostatecznych kwalifikacji. Mogą one dotyczyć całej organizacji lub jej części. Każda organizacja posiada słabe strony. Jednak zbyt duża ich ilość może spowodować, że organizacja nie utrzyma się na rynku konkurencyjnym, a inwestycja może przynieść straty, zamiast spodziewanych zysków.

<sup>5</sup> Do metod analizy makrootoczenia zalicza się: metody wyodrębniania i analizy tendencji rozwojowej (trendu i wahań sezonowych), metody heurystyczne, w tym delficką, „burzy mózgów” i metody scenariuszowe.

<sup>6</sup> Do metod analizy mikrootoczenia zalicza się: analizę według modelu 5 sił Portera, punktową ocenę atrakcyjności sektora, analizę map grup strategicznych.

<sup>7</sup> Do metod analizy i oceny potencjału przedsiębiorstwa zalicza się: analizę ekonomiczną, finansową, metodę ABC, profil analityczny portfela produktów, techniki diagnozy organizacyjnej.

<sup>8</sup> Do metod zintegrowanych otoczenie/przedsiębiorstwo zalicza się: macierz BCG, macierz Ansoffa, macierz McKinseya, macierz ADL, macierz Hofera, portfel technologiczny.

Badaniu poddano piętnaście małych i średnich przedsiębiorstw sfery agrobiznesu funkcjonujących głównie w Wielkopolsce<sup>9</sup>, zajmujących się m.in. produkcją nasienną, młynarską, cukierniczą, przetwórstwem owoców, ubojem żywca, produkcją kwiatów, handlem artykułami spożywczymi oraz produkcją indyków. Analiza SWOT pokazała, iż mimo to, że funkcjonują one w różnym otoczeniu, na innych rynkach i generalnie w innych warunkach, charakteryzują się podobnymi mocnymi i słabymi stronami oraz szansami i zagrożeniami. Poniżej zestawiono i skomentowano poszczególne charakterystyki ogólne oraz osobliwe dla danych przedsiębiorstw.

Tak więc mówiąc o przewagach konkurencyjnych, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na silne strony oraz szanse. Do silnych stron najczęściej można zaliczyć takie zjawiska, jak:

- Oparcie produkcji na surowcach pochodzenia polskiego, co sprzyja integracji pionowej wśród lokalnych wytwórców, zapewnia zbyt na ich surowce. Często dzieje się to w sposób formalny (np. umowy kontraktacyjne). Jednocześnie tym sposobem tworzy się nowe miejsca pracy. Dodatkowym atutem jest pierwiastek patriotyzmu lokalnego, także istotny dla klienta.
- Często bycie jedynym danego typu producentem w regionie; czasami brak bezpośredniego konkurenta na rynku ogólnopolskim; analizowane przedsiębiorstwa są zdecydowanie bardziej komplementarne aniżeli substytucyjne w stosunku do dużych firm z udziałem kapitału zagranicznego działających na polskim rynku. Zaspokajają potrzeby rynku regionalnego; nierzadko nowi klienci pozyskiwani są na drodze marketingu partnerskiego.
- Krótki łańcuch decyzyjny ze względu na skalę produkcji; firmy zatrudniają zazwyczaj niewielką liczbę osób, są to często firmy rodzinne. Brak w nich do końca sformalizowanych stanowisk; nie oddziela się funkcji właściciela od menedżera, a tym samym nie można mówić o partycypacji pracowniczej w zarządzaniu. Pozwala to na błyskawiczne decyzje w odpowiedzi na pozyskiwane informacje z rynku. Ogranicza to do minimum biurokrację, chaos informacyjny oraz zatory w łańcuchu decyzyjnym. Dodatkowym atutem analizowanych przedsiębiorstw jest fakt, że kadra zarządzająca związana jest nieprzerwanie od początku z firmą, od momentu jej założenia, tym samym doskonale orientuje się w realiach rynkowych otaczających agrofirmę.

<sup>9</sup> Analiza bazuje na materiałach zebranych w projektach wykonanych przez studentów III roku specjalności *Agroekonomia*, prowadzonej w Katedrze Makroekonomii i Gospodarki Żywnościowej w ramach przedmiotu *Przedsiębiorstwo w agrobiznesie*, który autorka współprowadzi. Projekty dotyczyły następujących firm: Wielkopolska Hodowla Buraka Cukrowego Sp. z o.o., Młyny Żniwne Sp. z o.o., Inpol (sp. jawna), TeSo (firma rodzinna), R&R (przedsiębiorstwo handlowe), Gospodarstwo Rolnicze K. Nowackiego – produkcja kwiatów, „Nowa Bis” sp. z o.o. oraz „Oerlemans Foods Polska” Sp. z o.o., Rolnicza Spółdzielnia Produkcyjna „Kieźliny”, „Chłodnia Olsztyn”, Polskie Wydawnictwo Rolnicze Sp. z o.o., Rolnicza Spółdzielnia Produkcyjna „Zgoda” w Nieszawie, Zakłady Mięsne X, Piekarnia-Cukiernia R. Sikora, Avi-Vet Service.

- Mała skala produkcji, co ułatwia zagwarantowanie wysokiej jakości; zarówno właściciele, jak i klienci podkreślali tę mocną stronę. Mając świadomość trudności w pozyskaniu klientów, a jednocześnie niemożności dokonania obniżki cen, należy pamiętać, że utrzymanie wysokiej jakości może być jednym z decydujących warunków istnienia na rynku.
- Bliskość dużych aglomeracji miejskich oraz granicy niemieckiej; można tu mówić o swoistej strategicznej lokalizacji; przedsiębiorstwa położone są w woj. wielkopolskim i mają tę przewagę, iż ich usytuowanie pozwala na ekspansję na bardzo chłonny rynek zarówno poznański, jak i wschodnich landów Niemiec, a zwłaszcza okolic nadgranicznych i Berlina. Dodatkowo nasi zachodni sąsiedzi cenią sobie polską żywność i przetwory rolno-spożywcze, które istotnie konkurują z niemieckimi ceną, przy utrzymaniu wysokiej jakości, walorów smakowych i odżywczych.
- Niewykorzystane w pełni moce produkcyjne; okoliczność ta sprzyja szansom rozwoju na przyszłość. Bez konieczności dofinansowania czy rozbudowy parku maszynowego można istotnie zwiększyć skalę produkcji.
- Istotnym atutem jest także często wieloletnia tradycja w danej branży oraz stabilne kontakty z dostawcami i odbiorcami.

Na tym tle można powiedzieć o szansach, jakie stoją przed tymi przedsiębiorstwami. Należą do nich głównie:

- Poszerzenie rynków zbytu zarówno na inne rynki regionalne, jak i na europejskie w ramach integracji Polski z UE; jest to dosyć realna szansa, gdyż produkty polskie cieszą się uznaniem zwłaszcza za granicą zachodnią.
- Rozwój nurtów żywności ekologicznej jako szansa na wzmocnienie swojej pozycji konkurencyjnej, także głównie na rynkach zachodnich. Niektóre z przedsiębiorstw uzyskały certyfikat żywności ekologicznej bądź są w trakcie starań o przyznanie takiego certyfikatu. Wiadomo, że żywność ta jest relatywnie droższa, co przy posiadaniu odpowiedniego certyfikatu daje możliwość generowania większych zysków przez przedsiębiorstwo. Ponadto posiadają lub starają się o uzyskanie certyfikatów bezpieczeństwa produktów, bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony środowiska.
- Możliwość uzyskania dofinansowania z budżetu unijnego; ta szansa związana jest zarówno z nurtem rolnictwa społecznie zrównoważonego, kładącego nacisk m.in. na działania prośrodowiskowe, ekologiczne, jak i z rozwojem obszarów wiejskich, gdzie często zlokalizowane są analizowane przedsiębiorstwa, oraz pojawieniem się funduszy wspierających rozwój małych i średnich przedsiębiorstw.
- Możliwości rozwoju na rynkach unijnych, które stwarza fakt posiadania przez firmy certyfikatów jakości (np. HACCP, GHP, EFSIS).

Nie powinno się jednak pomijać w tej analizie istotnych słabych stron i zagrożeń dla polskich przedsiębiorstw sfery agrobiznesu, które to zdecydowanie

osłabiają ich pozycję konkurencyjną. Jako najczęściej wymieniane słabości można wskazać:

- Niewielki asortyment produktów i często mało znane produkty; małą dywersyfikację działalności; przyczyną tego jest najczęściej niski poziom bądź zupełny brak działań marketingowych. Przedsiębiorstwa nie zatrudniają specjalisty do spraw marketingu i sprzedaży.
- Ograniczenia kapitałowe, które w znacznej mierze wpływają na braki technologiczne, innowacyjne. Przedsiębiorstwa małe nie są zainteresowane normami ISO. Najczęściej posiadają lub starają się o certyfikaty, o których mowa powyżej.
- Kosztowny system dystrybucji; trudno mówić i w tym przypadku o rozwiniętym dziale logistyki czy też outsourcingu tych usług. Najczęściej agrofirmy posiadają swój park samochodowy, którego utrzymanie pociąga za sobą znaczne koszty.
- Relatywnie wysokie koszty zatrudnienia i obciążeń fiskalnych; jest to istotna przyczyna z punktu widzenia przedsiębiorcy, ograniczająca rozwój firm. Koszty zatrudnienia nowego pracownika sięgają blisko 90% płacy netto. Wprawdzie właściciele „uciekają” od tych obciążeń, dając pracę na tzw. umowy krótkie (o dzieło lub zlecenie). Ponadto trzeba zauważyć, że Wielkopolska, jako jedno z najbogatszych województw, nie dysponuje w swych granicach specjalną strefą ekonomiczną, w ramach której działanie mogłoby wpłynąć na obniżkę tych kosztów.
- Uzależnienie produkcji i zyskowności od makroekonomii czynnika ziemi. Rolnictwo, które jest otoczeniem dla agrofirm, odznacza się określonymi cechami, które nadają mu w pewnym stopniu charakter uniwersalny. Taką cechą jest fakt naturalnego upośledzenia procesów reprodukcji w rolnictwie, co wynika m.in. z sezonowości, rozproszenia, ryzyka i niepewności oraz łącznego występowania funkcji producenta i konsumenta [Czyżewski 1995, s. 21]. Rolnictwo cechuje się dużą niepewnością, wynikającą ze zmiennych warunków atmosferycznych, plonów i zbiorów, które mają wpływ na wielkość i strukturę produkcji rolnej, a w późniejszym etapie – także przetwórstwa rolno-spożywczego. Ponadto duża zależność produkcji żywności od warunków naturalnych powoduje zmienność natężenia i tempa pracy w różnych porach roku, rejonach i typach gospodarstw, a to determinuje duże wahania cen skupu produktów rolnych i cen detalicznych artykułów żywnościowych. Te zaś destabilizują zarówno dochody rolnicze, jak i rentowność obrotu rolnego i przetwórstwa rolno-spożywczego [Klawe 1981, s. 11-14]<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Poza tym ryzyko w sferze produkcji rolnej jest relatywnie wysokie, a jak wiadomo właśnie o powodzeniu jakiegoś przedsięwzięcia decyduje zdolność przewidywania sytuacji i dostosowania się do zmiennych warunków rynkowych oraz eliminacja ryzyka i przeciwdziałanie jego ewentualnym skutkom. Wysoka ryzykowność działalności rolniczej wynika przede wszystkim z klimatycznych jej uwarunkowań, niemobilności czynników produkcji oraz wahań koniunkturalnych w międzynarodowym handlu żywnością. Dodatkowo niska dynamika produkcji rolnej w okresie długim (1-2% rocznie) i relatywnie niewielkie jej wahania sprawiają, że rolnictwo nie ma możliwości szybkiego dostosowania się do zmiennej sytuacji rynkowej.

Wobec intensywnej dynamiki mechanizmu rynkowego rodzą się także zagrożenia, jak np.:

- Pojawienie się konkurencji z innych regionów czy też krajów UE; jest to problem nader istotny i wydaje się być jednym z najistotniejszych zagrożeń, istotnie osłabiających pozycję konkurencyjną rodzimych przedsiębiorstw sfery agrobiznesu. Firmy europejskie posiadają lepszy potencjał technologiczny, wysokiej jakości produkty, lepiej rozwinięte umiejętności i instrumenty marketingowe oraz zdecydowanie niższe koszty pracy.
- Ciągła ekspansja marketingowa potentatów, którzy prowadząc wojnę zarówno cenową, jak i reklamowo-promocyjną, przy ogromnych nakładach finansowych, próbują (często skutecznie) pozbyć się choćby najmniejszej konkurencji.
- Niedostateczna ilość mechanizmów regulujących i korygujących żywiołowość rynku. Rozbudowanie infrastruktury instytucjonalnej obsługi sektora rolno-spożywczego i jego dofinansowanie byłoby szansą poprawienia struktur gospodarczych, a to, przy oparciu się na zasadzie sprzężenia zwrotnego, dałoby oczekiwane efekty w postaci zarówno zwiększonej, konkurencyjnej produkcji, jak i wzrostu dochodów sfery agrobiznesu [Henisz 2001].

### 3. Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu było wskazanie na przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw sfery agrobiznesu. Zastosowana metoda SWOT w stosunku do agrofirm pozwala wiązać je z właściwościami produkcji małych przedsiębiorstw, dotyczących źródeł pozyskiwania surowców, pozycji mono- bądź oligopolistycznej na rynku lokalnym, większej mobilności czynników, elastyczności dostosowań skali i rodzaju produkcji do wymogów regionalnego rynku. Małe przedsiębiorstwa agrobiznesu swoją perspektywę powinny wiązać z możliwością poszerzenia rynków zbytu w związku z integracją z UE, produkcją żywności ekologicznej oraz możliwościami wsparcia z budżetu unijnego. Firmy te muszą się jednak liczyć z ograniczeniami ich pozycji konkurencyjnej, wynikającymi ze stosunkowo wąskiego asortymentu dostępnej podaży surowców rolniczych, barier kapitałowych, względnie wysokich kosztów dystrybucji pracy i obciążeń fiskalnych. Integracja z rynkami UE niesie, obok nowych szans, także zagrożenia wynikające z pojawienia się konkurencyjnych przedsiębiorstw unijnych z ich przewagami marketingowymi. Pewną dozę ryzyka i niepewności przynoszą także osobliwości produkcji rolniczej związane z rynkową dyskryminacją procesów reprodukcji rozszerzonej u producentów rolnych i ograniczona mobilność aktywów. Ostatecznie efektywność badanych firm w dużym stopniu należy wiązać z aktywnością polityki fiskalnej państwa, rodzajem i sposobami wsparcia małych przedsiębiorstw oraz korektą mechanizmów rynkowych w warunkach stosowania nieautomatycznych stabilizatorów koniunktury gospodarczej.

## Literatura

- Czyżewski A., *Rozwój rolnictwa i agrobiznesu w skali krajowej i lokalnej*, Poznań 1995.
- Czyżewski A., Henisz-Matuszczak A., *Rolnictwo Unii Europejskiej i Polski. Studium porównawcze struktur wytwórczych i regulatorów rynków rolnych*, Wydawnictwo AE, Poznań 2004.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998.
- Henisz A., *Struktury wytwórcze w rolnictwie Polski i Unii Europejskiej. Zarys problemu*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. J. Stankiewicz, Redakcja Wydawnictw Nauk Ścisłych i Ekonomicznych, Zielona Góra 2001.
- Kławe A., *Interwencjonizm w rolnictwie a międzynarodowy handel rolny*, PWN, Warszawa 1981.
- Urbanowska-Sojkin E., *Strategia działania firmy*, Materiały dydaktyczne MBA, Wielkopolska Szkoła Biznesu, Poznań 2003.

## COMPETITIVENESS OF AGRIBUSINESS FIRMS BEFORE AND AFTER INTEGRATION WITH THE EUROPEAN UNION. CASE STUDY

### Summary

The main aim of this article is to show the competitive prevalence of the small agribusiness firms. The methods of the analysis is SWOT, while the subject is the group of four Wielkopolska's agribusiness companies, which were chosen with intent. The author identifies strength sides of firms and opportunities of its development, connecting it with properties of small firms' production, market's position, flexibility of scale's and kind of production to regional market's adaptation. These companies have to expect the limitation of its competitive prevalence, which could be a result of comparatively narrow assortment of available supply of agricultural staples, barriers of capital, high costs and distribution of employment and fiscal strain on its finances. The integration with the European Union changes competitive prevalence these firms. They can conditionally take advantage of market's enlargement and limited threats caused by appearance of competitive union companies.