

Katarzyna Chrobocińska

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW AGROBIZNESU (STUDIUM PRZYPADKU PRZEDSIĘBIORSTWA „PASZMARK”)

1. Wstęp

Dążenia przedsiębiorstw do uzyskania przewagi w warunkach konkurencji wyznaczają konkurencyjność przedsiębiorstwa. Konkurencyjność jest również określana jako zdolność do sprawnego (czyli skutecznego oraz korzystnego ekonomicznie) osiągania celów na rynkowej arenie konkurencji [Stankiewicz 2005, s. 36]. Jest to możliwe dzięki istnieniu w przedsiębiorstwie walorów umożliwiających funkcjonowanie w warunkach silnej konkurencji. Potencjał ten jest w literaturze [Zalewski 2002, s. 215; Bratnicki 2002, s. 48] definiowany jako system zasobów materialnych i niematerialnych pozwalający menedżerom przedsiębiorstwa zastosować dostosowane do konkretnych sytuacji instrumenty skutecznego konkurowania na rynkach. Zalicza się do nich zasoby finansowe, fizyczne, organizacyjne oraz niewidoczne (np. renomę firmy czy unikatowe umiejętności), ale również kapitał ludzki [Skawińska (red.) 2002, s. 65]. Zasoby te powinny być charakterystyczne dla danej jednostki, czyli rzadkie, trudne do skopiowania, ale także niemożliwe do substytuowania przez inne zasoby [Barney 1991, s. 112]. Jednakże tylko wykorzystanie ich w walce konkurencyjnej będzie mogło przyczynić się do uzyskania przewagi nad rywalami rynkowymi.

2. Cel pracy i metodyka

Badania zostały przeprowadzone na terenie województwa warmińsko-mazurskiego w pierwszej połowie 2006 r. metodą ankiety pocztowej. Informacje zostały zebrane dzięki życzliwości właścicielki firmy, która była również adresatem zadań w ankiecie pytań. Zebrany materiał empiryczny dotyczył funkcjonowania przedsiębiorstwa „Paszmark”, które od 1995 r. zajmuje się produkcją gotowych pasz dla zwierząt (pasze pełnoporcjowe, mieszanki uzupełniające i premiksy dla

trzody chlewnej, bydła, drobiu i królików). Jest to polska firma prywatna mająca uprawnienia do transportu i produkcji na rynki państw członkowskich UE oraz innych państw. Wytwórnia zatrudnia obecnie 27 osób.

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety pocztowej, w którego konstrukcji wykorzystano pytania zamknięte. Dotyczyły one następujących zagadnień:

- zewnętrznych czynników wpływających na działalność,
- źródeł konkurencyjności,
- instrumentów konkurowania,
- kluczowych czynników sukcesu.

Odpowiedzi na pytania wymagały określenia siły oddziaływania poszczególnych czynników wpływających na konkurencyjność przez przypisanie odpowiedniej liczby punktów według zamieszczonej w ankiecie skali. Skala punktowa obejmowała pięć możliwych odpowiedzi, od „0” – znaczenie danej cechy żadne (całkowicie nieistotne) do „4” – znaczenie cechy bardzo duże (maksymalne). W przypadku wątpliwości uzyskane informacje uzupełniono wywiadem. Zebrany materiał umożliwił przeprowadzenie studium przypadku badanego przedsiębiorstwa.

Celem badań była próba określenia czynników i rodzajów instrumentów konkurowania mających wpływ na budowanie konkurencyjności małego przedsiębiorstwa.

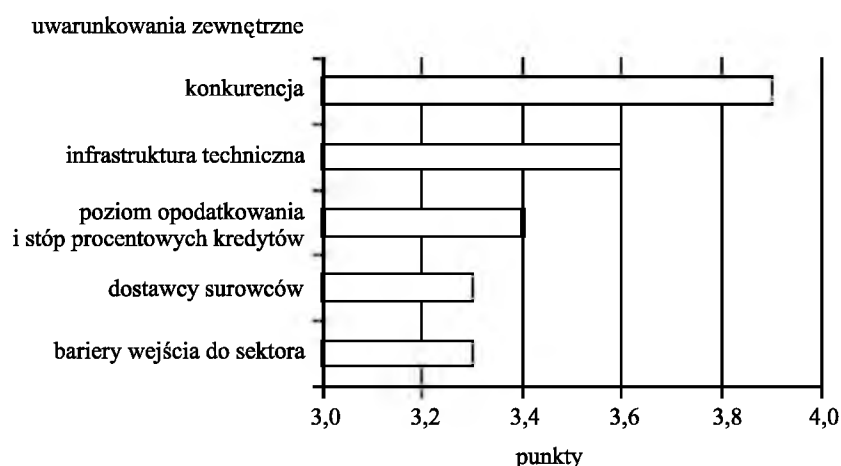
3. Wyniki badań

Wyrazem konkurencyjności przedsiębiorstw jest umiejętność konkurowania, czyli przetrwania i funkcjonowania w konkurencyjnym środowisku [Gorynia 1998, s. 96]. Jest to szczególnie trudne w sferze agrobiznesu. Uwarunkowania województwa warmińsko-mazurskiego predestynują je do rozwijania produkcji rolniczej, z tego też względu występuje tu wiele podmiotów zajmujących się dostarczaniem, ale również odbiorem plodów rolnych i handlem nimi. W 2006 r. na rynku pasz województwa warmińsko-mazurskiego funkcjonowało ponad 35 producentów [www.pasze.net]. W badanej wytwórni pasz przyznano, że to przede wszystkim liczba konkurentów przyczyniła się do tego, że do czynników zewnętrznych mających najsilniejszy wpływ na działalność oraz budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa zaliczono rywali rynkowych (3,9 pkt – rys. 1). Dlatego też działania innych lokalnych wytwórni pasz są stale monitorowane. A uzyskane wyniki stają się inspiracją i stymulują zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie. Jedną z nich jest rozwój bazy transportowej. Zmiany te dotyczą zarówno sprzętu specjalistycznego (paszowozy), jak i zakupu samochodów ciężarowych. Jest to związane z lokalizacją geograficzną wytwórni, która stała się jej zasadniczym atutem. Położona jest ona bowiem wśród gospodarstw rolnych wyspecjalizowanych w produkcji zbóż, co zapewnia dostęp do surowca. Jednocześnie ma zapewniony zbyt swoich produktów, ponieważ na tym terenie jest wielu hodowców trzody, bydła oraz drobiu. Niestety, infrastruktura techniczna w województwie warmińsko-mazurskim (stan dróg)

jest czynnikiem, który istotnie wpływa na ponoszone z tego tytułu koszty, co m.in. wpływa na rozwój przedsiębiorczości w regionie. Podkreśla to Przybyszewski [2006, s. 95], zaliczając dostępność i jakość infrastruktury technicznej (zwłaszcza na terenach wiejskich) do najważniejszych barier rozwojowych MŚP w tym regionie. Nic więc dziwnego, że w badanym przedsiębiorstwie do czynników silnie wpływających na jego konkurencyjność zaliczono infrastrukturę techniczną (3,6 pkt).

Według opinii respondenta budowanie przewagi konkurencyjnej wytwórni pasz jest również zasadniczo uzależnione od kształtowania się poziomu stóp procentowych kredytów oraz poziomu opodatkowania (3,4 pkt). Sporządzanie pasz jest działalnością ściśle związaną z produkcją rolniczą, która charakteryzuje się sezonowością (jest to szczególnie widoczne w przypadku produkcji roślinnej). Stąd też występujące okresowe niedobory wolnych środków finansowych, co w konsekwencji przyczynia się do korzystania z obcych źródeł finansowania działalności (kredytowanie). Tak wysoka ocena wpływu poziomu opodatkowania nie jest niczym zadziwiającym, szczególnie w małym przedsiębiorstwie, podatki bowiem stanowią istotną część kosztów działalności. Należy podkreślić, że obciążenia podatkowe, a także niedostosowanie systemu podatkowego do specyfiki małych podmiotów gospodarczych oraz częste zmiany prawa gospodarczego utrudniają funkcjonowanie, a nawet zniechęcają potencjalnych przedsiębiorców [Nasalski 2005, s. 191; Gawel 2005, s. 16].

Spośród zewnętrznych czynników wpływających istotnie na budowanie przewagi konkurencyjnej tak samo oceniono siłę oddziaływania dostawców surowców oraz bariery wejścia do sektora (3,3 pkt). Należy podkreślić znaczenie dostawców surowców, ponieważ jakość produktu jest uwarunkowana jakością dostarczanych surowców. Wytwórnia ma stałych dostawców, ale także skupuje komponenty



Rys.

Zewnętrzne bodźce działalności (skala punktowa od 0 do 4 punktów)

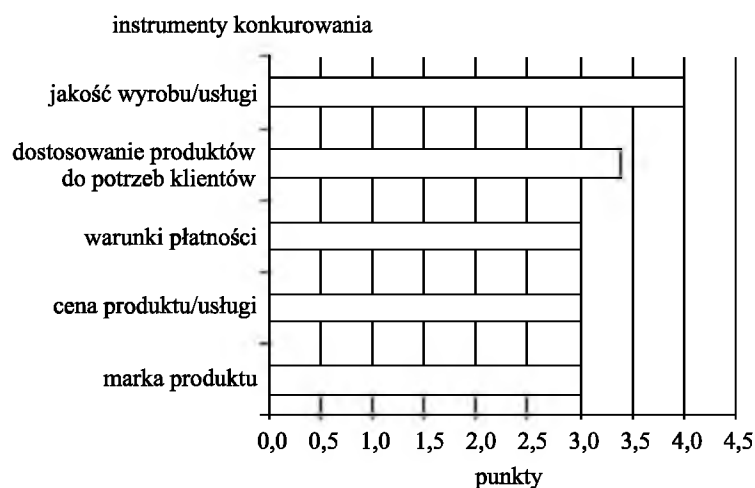
1.

Źródło: badania własne.

paszowe okazyjnie. W celu zapewnienia wysokiej jakości dostarczanych na rynek pasz surowce przechodzą kontrolę jakości w przykładowym laboratorium. Jest to również jeden z elementów stanowiących barierę wejścia do sektora paszowego. Ponadto do czynników hamujących działalność potencjalnych konkurentów zaliczono możliwość przechowywania komponentów paszowych w odpowiednich warunkach oraz wcześniej wspomniane możliwości dysponowania środkami finansowymi.

Odniesienie sukcesu w warunkach silnej konkurencji jest trudne, szczególnie w przypadku małych przedsiębiorstw. Potwierdzają to opinie przedsiębiorców sektora MSP z 2004 r., którzy stwierdzili, że o ich konkurencyjności w większości przypadków zadecydowała niższa cena (60%). W drugiej kolejności wymieniano jakość produktów i usług (19%). Znacznie mniej przedsiębiorców (10%) wskazało doskonalenie jakości obsługi klienta jako źródło ich sukcesu na rynku. Niewielu (5%) uznało, że firma odnosi sukces dzięki dostosowaniu produkcji do wymagań klientów [Badanie... 2005]. W badanym przedsiębiorstwie stwierdzono, że najczęściej wykorzystywanym instrumentem w grze rynkowej była jakość wyrobu/usługi (4 pkt – rys. 2), nieco rzadziej dostosowywano produkty do potrzeb klientów (3,4 pkt). Producent przyznał, że w walce konkurencyjnej z taką samą częstotliwością posługiwał się warunkami płatności, ceną produktu/usługi oraz marką produktu (3 punkty). Przedstawiony rozkład instrumentów konkurencyjności w badanej jednostce odbiega od uzyskanego w Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan. Jednakże należy dostrzec specyfikę działalności małej wytwórni paszowej, która ma stałych odbiorców głównie wśród okolicznych hodowców trzody i drobiu. Nierzadko odbiorcy produktów są jednocześnie ich dostawcami. To sprzężenie zwrotne firma wykorzystuje w budowaniu relacji z klientami, zyskując ich lojalność i podtrzymując ją stałymi rabatami na oferowane pasze oraz realizacją nietypowych zamówień. Ponadto rolnicy zdają sobie sprawę, że wyniki ekonomiczne produkcji zwierzęcej są w dużej mierze uzależnione od jakości wykorzystywanych w żywieniu pasz [Chrobocińska 2006]. Dlatego wytwórnia, chcąc zaspokoić oczekiwania klientów, jako priorytet swojej oferty rynkowej przyjęła jakość paszy. Wykonanie tego zadania jest możliwe dzięki wysokiej jakości stosowanych komponentów paszowych uzupełnianych mikroelementami (łatwo przyswajalnymi chelatami), witaminami (tj. C i E działającymi m.in. antystresowo) czy też enzymami trawiennymi (powodującymi lepsze wykorzystanie paszy). Wzmacniając tę więź, przedsiębiorstwo zapewnia stałym odbiorcom dogodne warunki płatności. Oprócz tego hodowcy mogą korzystać z doradztwa z zakresu ekonomiki żywienia, w wyniku czego tworzone są produkty na specjalne zamówienia. Ponadto produkty dowożone są do klientów, a to jest dodatkowym atutem wytwórni pasz. Wszystkie wspomniane elementy pomagają tworzyć markę firmy oraz jej produktów. Jest to ważne w procesie budowania konkurencyjności, co potwierdza opinia Jakubowa [2005, s. 300], który zaliczył kreowanie rozpoznawalnej marki do czynników sukcesu MSP w Polsce. Należy dodać, że przedstawione wyniki badań dotyczące

stopnia wykorzystania instrumentów konkurowania były podobne do prezentowanych w Niezusińskiego i nieczka s. 102].



pracach
raw-
Sko-
[2005,

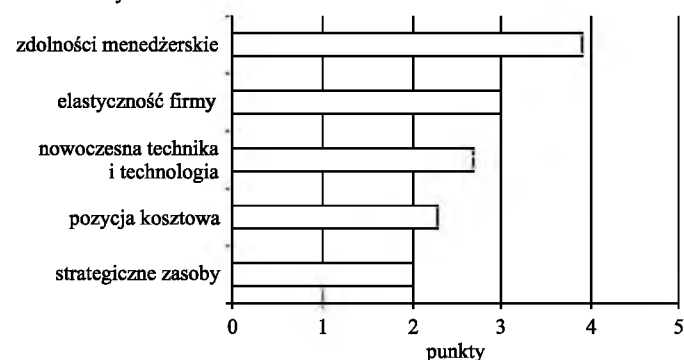
Rys. 2. Instrumenty konkurowania (skala punktowa od 0 do 4 punktów)

Źródło: badania własne.

Sukces rynkowy małych i średnich przedsiębiorstw jest efektem silnej motywacji do pracy, zdolności do zmiany profilu działalności oraz naśladownictwa i imitacji produktów, a także ich elastyczności [Wolak-Tuzimek 2006, s. 191; Krupski 2005, s. 11]. Nie byłoby to możliwe bez zdolności menedżerskich, czyli fachowej wiedzy i doświadczenia, umiejętności przeprowadzania zmian oraz gotowości ponoszenia ryzyka [Gradziuk 2006, s. 400]. Do tego zestawu można by dodać trafny dobór pracowników oraz determinację, wówczas według opinii respondenta zdolności menedżerskie istotnie będą się przyczyniały do sukcesu firmy (3,9 pkt – rys. 3). Ważnym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność wytwórni pasz jest jej elastyczność, wyrażająca się głównie w szybkim reagowaniu i przystosowywaniu się do oczekiwań klientów (3 pkt). Analizując czynniki wpływające na sukces przedsiębiorstwa, nieco mniejsze znaczenie przypisano nowoczesnej technice i technologii (2,7 pkt) oraz pozycji kosztowej (2,3 pkt), a także strategicznym zasobom (2,0 pkt). Według właściciela firmy wymienione czynniki są istotne, jednakże, szczególnie w przypadku nowych projektów inwestycyjnych mających na celu usprawnienie działalności, czynnikiem hamującym jest niedobór środków finansowych. Dlatego poczyniono starania o dofinansowanie projektu dotyczącego budowy chlewni umożliwiającej utworzenie hodowli zarodowej oraz o uruchomienie następnej linii technologicznej do produkcji koncentratów i premiksów. Dotych-

czas, wykorzystując własne środki, sfinansowano nowoczesną linię produkcyjną (z automatycznym systemem naważania sterowanym za pomocą komputera) oraz zakup komputerów ułatwiających prowadzenie księgowości i gospodarki magazynowej. Wpłynęło to korzystnie na planowanie produkcji oraz jej organizowanie, a w efekcie na wyniki finansowe jednostki. Niskie koszty wywarzania produktów są wynikiem m.in. racjonalnej gospodarki komponentami paszowymi. Jest to możliwe

kluczowe czynniki sukcesu



Rys. 3. Kluczowe czynniki sukcesu (skala punktowa od 0 do 4 punktów)

Źródło: badania własne.

dzięki posiadanym silosom i magazynom zbożowym, co powoduje, że firma może dokonywać zakupu większych partii surowca po dogodnych cenach. Przedsiębiorstwo swoją pozycję kosztową buduje zawierając również umowy kontraktacyjne z rolnikami, zabezpieczając się przed niestabilnością cen w przyszłości. Poza tym niskie koszty działalności to również efekt właściwego planowania i organizowania transportu, w którym minimalizuje się liczbę jalowych przebiegów jednostek transportowych. Pozycja kosztowa jest także efektem posiadania strategicznych zasobów, do których zaliczono kompetentnych, doświadczonych i lojalnych pracowników.

4. Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzone studia literaturowe oraz badania własne wykazują, że działalność małego przedsiębiorstwa może być konkurencyjna, jednakże jest uwarunkowana wieloma czynnikami. Jednym z nich jest determinacja właściciela oraz świadomość występowania ścisłego związku między rentownością przedsiębiorstwa a dochodem właściciela, który ponosi ryzyko finansowe podejmowanych decyzji. Wyniki badań wykazały, że zarządzający, wykorzystując niszę rynkową oraz swoje umiejętności menedżerskie, stworzył przedsiębiorstwo, które pomimo silnej konkurencji w branży (będącej czynnikiem również stymulującym) odnosi sukces na lokalnym rynku. Producent pasz w swoich dążeniach położył nacisk na doskonalenie relacji z dostawcami i odbiorcami, opierając się często na intuicji, swoim do-

świadczeniu oraz posiadanej wiedzy. Wyrazem tego podejścia jest stosowanie w walce konkurencyjnej głównie następujących instrumentów – jakości wyrobu/ /usługi oraz dostosowania produktów do potrzeb klientów. Należy dodać, że opracowanie miało charakter studium przypadku i sformułowane wnioski dotyczą jedynie badanej firmy, niemniej jednak spostrzeżenia te są zgodne z wynikami badań innych autorów zajmujących się tą problematyką.

Literatura

- Badanie konkurencyjności sektora MSP*, 2005, PKPP Lewiatan (www.pkpplewiatan.pl 02.03.2007).
- Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991 nr 2.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002.
- Chrobocińska K., *Wykorzystanie rachunku kosztów w zarządzaniu produkcją żywca wieprzowego*, praca doktorska, maszynopis w Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw, UWM, Olsztyn 2006.
- Gawel A., *Bariera rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2005 nr 5, TNOiK, Warszawa.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, AE, Poznań 1998.
- Gradziuk B., *Metoda kluczowych czynników sukcesu jako narzędzie oceny pozycji konkurencyjnej gospodarstw rolniczych*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, red. B. Grzybowska, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2006.
- Jakubow L., *Źródła sukcesów małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 4, Sopot 2005.
- Krupski R., *Elastyczność polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2005 nr 11, TNOiK, Warszawa.
- Nasalski Z., *Czynniki sukcesu małych przedsiębiorstw w regionach słabo rozwiniętych gospodarczo (na przykładzie Warmii i Mazur)*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 4, Sopot 2005.
- Nieżurawski L., Skonieczek A., *Instrumenty konkurowania przedsiębiorstw przemysłu spożywczego (na przykładzie regionu warmińsko-mazurskiego)*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 4, Sopot 2005.
- Przybyszewski R., *Przedsiębiorstwa w regionie warmińsko-mazurskim*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006 nr 1, Orgmasz, Warszawa.
- Skawińska E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Wolak-Tuzimek A., *Makroekonomiczne warunki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Teoria i praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania*, red. E. Frejtag-Mika, Difin, Warszawa 2006.
- www.pasze.net (13.03.2007).
- Zalewski R.I., *Jakość potencjału konkurencyjności*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, (red.) E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002.

COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE “PASZMARK” (CASE STUDY)

Summary

The main aim of this article was to identify and determine intensity of factors influencing competitiveness of the enterprise "Paszmark". The results of the research have proved that the most important factor was competition. The enterprise uses in competitiveness' fight Customers Relationship Management techniques and additionally offers high quality product.