

**Renata Przygodzka**

*Uniwersytet w Białymstoku*

## **OTOCZENIE KONKURENCYJNE PRZEMYSŁU SPOŻYWCZEGO W OPINII PRZEDSIĘBIORCÓW**

### *COMPETITIVE ENVIRONMENT OF THE FOOD INDUSTRY IN THE ENTREPRENEURS' OPINIONS*

**Słowa kluczowe: przemysł spożywczy, konkurencja, przedsiębiorcy**

*Key words: food sector, competition, entrepreneurs*

**Synopsis.** Celem artykułu jest próba scharakteryzowania otoczenia konkurencyjnego, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego, przede wszystkim na podstawie opinii przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w tej branży. Artykuł przygotowano na podstawie wyników badań zrealizowanych przez zespół ekspertów powołanych przez Instytut Badań i Analiz VIVADE sp. z o.o. oraz PM Group na zlecenie WUP w Białymstoku. Z przeprowadzonych badań wynika, że zdaniem przedsiębiorców konkurencja w sektorze jest silna, a wpływ na nią wywiera wiele czynników, zarówno o charakterze egzo- jak i endogenicznym. Wśród uwarunkowań zewnętrznych za szczególnie istotne uznano relacje z odbiorcami i dostawcami, natomiast wśród czynników wewnętrznych procesy konsolidacji i centralizacji w branży.

### **Wstęp**

Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego funkcjonują w warunkach znacznej konkurencji. Jest to konsekwencją szczególnych uwarunkowań. Z jednej strony muszą zabiegać o regularne i relatywnie tanie dostawy surowca, z drugiej natomiast, coraz częściej zmagają się z coraz bardziej skoncentrowanym odbiorcą w postaci dużych sieci handlowych, które stawiają przedsiębiorcom rozliczne wymagania. Sytuacja taka powoduje, że przedsiębiorcy muszą szukać właściwych dla siebie rozwiązań wytyczających główne kierunki ich rozwoju. Problematyka ta jest bardzo aktualna, zwłaszcza w kontekście drożejącego surowca, spekulacji i pogłębiającej się konkurencji na wszystkich rynkach, czyli światowym, krajowym, regionalnym i lokalnym.

Celem artykułu była próba scharakteryzowania otoczenia konkurencyjnego, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego, przede wszystkim na podstawie opinii przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w tej branży. Artykuł przygotowano na podstawie wyników badań zrealizowanych przez zespół ekspertów powołanych przez Instytut Badań i Analiz VIVADE sp. z o.o. oraz PM Group na zlecenie WUP w Białymstoku. Metodologiczną kanwę rozważań stanowiła metoda indukcji uzupełniona metodą analizy opisowej i porównawczej.

### **Metodyka badań**

Badaniami objęto obszar województwa podlaskiego, w którym przemysł spożywczy odgrywa relatywnie ważną rolę. Świadczą o tym przede wszystkim takie wskaźniki, jak [Rocznik Statystyczny... 2008, Przygodzka 2008]:

- udział przemysłu spożywczego w tworzeniu PKB, który w 2007 r. wyniósł około 8%,
- udział przemysłu spożywczego w zatrudnieniu, który w 2007 r. wyniósł około 5%,
- udział produkcji sprzedanej artykułów spożywczych i napojów w produkcji przemysłu ogółem, który w 2008 r. wyniósł 49% (7,5 mld zł),
- silne powiązania z produkcją rolniczą, zwłaszcza zwierzęcą.

Badania przeprowadzono w 100 przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego funkcjonujących w trzech branżach: mięsnej, owocowo-warzywnej oraz produkcji napojów, co stanowiło 10% liczby przedsiębiorstw ujętych w bazie REGON. Jako metodę doboru próby w poszczególnych warstwach przyjęto dobór celowy. Badanie przeprowadzone zostało na próbie eksperckiej, podzielonej na warstwy według przyjętych kryteriów. Liczebność warstw w próbie była proporcjonalna do liczebności warstw w populacji, co zapewniło reprezentatywność próby. Wprawdzie wybór branż został określony przez zamawiającego badania, stąd też nie uwzględniono najważniejszej w województwie branży, czyli branży mleczarskiej. Nie mniej jednak można uznać, że zarówno stanowiący 34% udział wartości produkcji

sprzedanej wymienionych branż w produkcji sprzedanej artykułów spożywczych i napojów ogółem, 36% udział w ogólnej liczbie podmiotów przemysłu spożywczego<sup>1</sup>, jak i 34% udział w ogólnej liczbie zatrudnionych w przemyśle spożywczym, pozwala na pewien zakres uogólnień.

Badania przeprowadzono za pomocą techniki wywiadów bezpośrednich – bezpośredniej rozmowy (*face to face*) z respondentem przy użyciu ustrukturalizowanego kwestionariusza zawierającego zarówno wystandaryzowane pytania zamknięte, jak i otwarte. Kwestionariusz badawczy poddano wstępnej ocenie w badaniu pilotażowym, co pozwoliło na weryfikację pytań i wariantów odpowiedzi w nim zawartych.

### Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Struktura badanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, funkcjonujących w trzech branżach nieznacznie tylko odbiegała od struktury podmiotów, które odnotowywane są w statystykach regionalnych. Mianowicie w badanej próbie znalazły się 72 przedsiębiorstwa przemysłu mięsnego, 15 firm działających w obszarze przetwarzania i konserwowania owoców i warzyw oraz 13 zakładów produkujących napoje. Natomiast oficjalne statystyki wskazują, że w 2008 r. działalność w branży mięsnej prowadziło 46 podmiotów (68,7%), owocowo-warzywnej 13 podmiotów (19,4%), natomiast w produkcji napojów 8 podmiotów (11,9%). Badana próba była bardzo zróżnicowana pod względem formy prawnej. Około 12% badanych przedsiębiorstw stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością 8% – spółki cywilne 7% – spółki jawne, i po 4% – spółki akcyjne i spółdzielnie.

W badanej próbie dominowały mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób (71%). Firmy małe stanowiły 8% badanej próby, natomiast firmy średnie i duże (zatrudniające powyżej 50 osób) około 13%<sup>2</sup>. Badane przedsiębiorstwa różniły się także między sobą „wiekiem”, czyli okresem funkcjonowania na rynku. Wśród ankietowanych dominowały przedsiębiorstwa działające niemalże od początku procesu transformacji w Polsce, czyli przez 15-20 lat. Stanowiły one 25% próby. Kolejne 26%, to firmy działające od 15-20 lat, a 11% od 20 do 25 lat. Relatywnie wysoki jest odsetek przedsiębiorstw, które na rynku podlaskim istnieją od ponad ćwierć wieku i wyniósł on 18%, czyli prawie co piąty badany zakład przemysłu spożywczego. Przedsiębiorstwa takie wydają się być stabilnym podmiotem rynku, bowiem musiały przejść proces poważnych dostosowań do wyzwań gospodarki rynkowej i wykazać zdolność reagowania na zmiany. Choć niekiedy uważa się, że swoboda wejścia do branży spożywczej jest ograniczona, chociażby ze względu na znaczne wymogi kapitałowe, okazuje się, że w badanej populacji są również firmy „młode”, których staż jest krótszy niż 5 lat. Ich odsetek jest jednak niewielki i wynosi 4% [Przygodzka 2010].

### Otoczenie konkurencyjne w opinii badanych przedsiębiorców

Dokonując oceny otoczenia konkurencyjnego w badaniu skoncentrowano się na analizie określenia:

- najważniejszych barier rozwoju rynku spożywczego w Polsce,
- stopnia konkurencji w sektorze spożywczym,
- stopnia ryzyka nowych wejść do sektora,
- stopnia uzależnienia od rynku dostawców,
- barier w tworzeniu bliskich powiązań z dostawcami surowca,
- stopnia udziału dostawców w tworzeniu kosztów funkcjonowania prowadzonej działalności,
- barier hamujących pojawienie się i rozwój konkurencyjnych przedsiębiorstw w branży.

Analiza wskazanych czynników koncentrowała się głównie na ukazaniu wpływu czynników zewnętrznych na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Zwrócono również uwagę na stopień powiązań badanych przedsiębiorstw z dostawcami, jako współkreatorami produktów analizowanego sektora, oceny zdolności konsolidacyjnych przedsiębiorstw branży spożywczej, a także barier wejścia.

Oceniając najważniejsze bariery rozwoju rynku spożywczego w Polsce badani przedsiębiorcy spośród zaproponowanych odpowiedzi jako najważniejszą barierę wskazali wysokie podatki i wysokie koszty pracy (prawie 80% wskazań). 71 ankietowanych uznało, że poważną barierą były rosnące ceny surowców, które zmniejszają konkurencyjność polskich produktów żywnościowych na rynkach zagranicznych. Zdaniem 72 respondentów barierą taką były także niejasne i niespójne przepisy prawne. Natomiast połowa uznała, że problemem firm przemysłu spożywczego było niedostateczne rozpoznawanie marki na rynku. Według 60 ankietowanych barierą rozwoju branży były niewystarczające środki na inwestycje. Należy podkreślić, że wśród ankietowanych byli zarówno duzi, mali jak i średni przedsiębiorcy oraz działający w trzech różniących się od siebie branżach. Rozkład odpowiedzi uwzględniający to zróżnicowanie byłby nieznacznie odmienny. Przykładowo, brak środków na inwestycje oraz niedostateczne rozpoznanie marki wskazywany był jako bariera rozwoju głównie przez małych

<sup>1</sup> Jest to udział określony na podstawie oficjalnych danych statystycznych, nieuwzględniających przedsiębiorstw małych zatrudniających do 9 osób. Ponieważ w przemyśle spożywczym w Polsce odsetek małych firm stanowi około 65% [Przemysł spożywczy... 2008], stąd też oficjalne statystyki nie odzwierciedlają rzeczywistości w pełni.

<sup>2</sup> W rzeczywistości struktura badanej próby nieznacznie może się różnić z uwagi na fakt, że 8% badanych podmiotów odmówiło udzielenia informacji w tym zakresie.

przedsiębiorców, a rosnące ceny surowców były problemem przede wszystkim dla przedsiębiorców przemysłu mięsnego i owocowo-warzywnego. Nie mniej jednak analiza barier ograniczających rozwój sektora spożywczego w Polsce dokonana przez podlaskich przedsiębiorców wskazuje na wysokie w ich opinii znaczenie wpływu otoczenia zewnętrznego, szczególnie w sferze rozwiązań systemowych, jakimi były podatki i system prawny.

Oceniając stopień konkurencji w sektorze spożywczym w Polsce większa część ankietowanych (64%) uważa, że konkurencja jest silna, a zdaniem 12% – bardzo silna. Według 18% respondentów konkurencja jest słaba, według 3% – bardzo słaba i co szczególne – 3% badanych przedsiębiorców sądzi, że konkurencji w ogóle nie ma. Wykorzystanie analizy korespondencji w badaniu konkurencji sektora spożywczego według branż pozwoliło wychwycenie pewnych zależności. Otóż konkurencję jako silną oceniają przedsiębiorstwa branży mięsnej, podczas gdy słaba i bardzo słaba była według przedsiębiorstw branży owocowo-warzywniej i produkcji napojów. To zróżnicowanie w ocenie siły konkurencji jest zapewne konsekwencją liczebności podmiotów działających na rynku oraz stopnia ich koncentracji. Specyficzną branżą jest produkcja napojów, w której dominuje kilka podmiotów, w tym alkoholowych, a rynek ma charakter oligopolu.

W opinii większości badanych przedsiębiorstw ryzyko pojawienia się nowych firm w analizowanym sektorze było średnie. Oznacza to, iż przedsiębiorstwa nie wykluczają pojawienia się nowych podmiotów, ale jednocześnie są świadome ograniczeń związanych z wejściem w struktury branży. Dla 36% ankietowanych pojawienie się nowych konkurentów w sektorze było wysoce prawdopodobne. Można wnioskować, iż taka opinia właściwa była dla nowych małych przedsiębiorstw, które pokonały bariery wejścia. Zdaniem 6% badanych firm ryzyko pojawienia się nowych przedsiębiorstw było bardzo niskie, a 4% ankietowanych nie miało na ten temat zdania.

W powszechnej opinii przemysł spożywczy jest silnie uzależniony od rynku dostawców. Wytwarzanie żywności w tradycyjny sposób wymaga stałego dostarczania dobrej jakości produktów rolnych, a zapewnienie tych dostaw jest ważnym elementem funkcjonowania firm sektora. Z przeprowadzonych badań wynika, że zależność ta była bardzo wysoka (12% ankietowanych) i wysoka (35% ankietowanych). Według 45% badanych wpływ dostawców na prowadzenie działalności był średni, a według kolejnych 8% – raczej niski. Przyczyny tego stanu rzeczy tkwią w słabej organizacji rynku surowca rolnego, szczególnie w obszarze rozdrobnienia i rozproszenia dostawców surowca. Teżę powyższą potwierdza fakt, że zdaniem niemalże 60% ankietowanych barierą w kształtowaniu relacji z dostawcami było ich duże rozproszenie i wysokie koszty transportu. Dla co piątego przedsiębiorcy ograniczeniem stałych kontaktów z dostawcami była niska jakość surowca, 17 ankietowanych uważała, że problemem były wysokie marże pośredników, natomiast 6, że dostawcy nie wywiązują się z warunków kontraktu. W ocenie ankietowanych przedsiębiorców dostawcy w przeciętnym stopniu wpływają na koszty prowadzonej działalności (52%), chociaż należy podkreślić, że zdaniem przedsiębiorców branży mięsnej odsetek sądzących, że udział ten jest bardzo wysoki lub wysoki był zdecydowanie większy. Niezależnie jednak od niewielkich różnic, przeprowadzone badania wskazują na relatywnie niski stopień zależności analizowanego sektora od dostawców oraz zaangażowanie w tworzenie powiązań z dostawcami.

Jednym z elementów badania było poznanie opinii przedsiębiorców na temat barier hamujących pojawienie się i rozwój konkurencyjnych przedsiębiorstw w branży. Przedsiębiorcy dokonywali weryfikacji ograniczeń spośród barier takich, jak: ekonomiczne, społeczne, technologiczne, formalno-prawne, możliwości represji ze strony istniejących przedsiębiorstw. Była również możliwość wskazania na inne, ich zdaniem, istotne bariery. Generalnie za najistotniejszą barierę hamującą pojawienie się i rozwój konkurencyjnych przedsiębiorstw uznano bariery ekonomiczne, zwłaszcza wysokie nakłady inwestycyjne, (4,31), następnie bariery formalno-prawne (4,25), technologiczne (4,17), społeczne, m.in. związane z brakiem wykwalifikowanej kadry (4,15). Najniżej, ale też dość wysoko, oceniono możliwość represji ze strony istniejących podmiotów sektora (3,99). Struktura odpowiedzi udzielonych przez badane przedsiębiorstwa potwierdziła stabilność rynku, w sensie jego hierarchiczności, ugruntowanej pozycji funkcjonujących w sektorze przedsiębiorstw oraz obrony pozycji w obsługiwanych segmentach rynku.

### Analiza sił konkurencji

Powszechnie znanym i najczęściej wykorzystywanym narzędziem do analizy konkurencji w określonej branży jest model pięciu sił Portera [Porter 1992, Romanowska, Gierszewska 2009, Griffin 2004]. Model ten, jak każdy, charakteryzują zalety i wady. Jego największą zaletą jest uniwersalność, dzięki czemu może być wykorzystywany do oceny konkurencji każdej branży, natomiast wadą – brak oceny otoczenia makroekonomicznego oraz oceny wpływu różnych form współpracy (alianse strategiczne, klastry itp.) na funkcjonowanie branży. Obejmuje on ocenę oddziaływania na przedsiębiorstwa funkcjonujące w branży takich czynników, jak:

- zagrożenie ze strony nowych przedsiębiorstw wchodzących na rynek,
- rywalizacja ze strony konkurentów,
- siła oddziaływania nabywców,
- siła oddziaływania dostawców,
- zagrożenie substytutami.

Model ten został wykorzystany do oceny konkurencji w przemyśle spożywczym województwa podlaskiego, a jego podstawą poza przytoczonymi wynikami badań, były także badania fokusowe przeprowadzone z przedsiębiorcami analizowanego sektora oraz analiza SWOT.

Zagrożenie ze strony nowych przedsiębiorstw wchodzących na rynek zależy przede wszystkim od łatwości, z jaką nowi konkurenci mogą wchodzić na rynek lub jakiś jego segment, ale także jest efektem atrakcyjności sektora, czyli głównie jego rentowności. Biorąc pod uwagę sektor spożywczy, można tu rozpatrywać dwie płaszczyzny. Po pierwsze, nieograniczoność wejść ze względu na otwartość struktur UE. Poszerzają się obszary konkurencji i zwiększa się tym samym dostęp do innych rynków zbytu. Rośnie przez to jednocześnie konkurencja w sektorze regionalnym. Można wnioskować, iż bariery dostępu do rynku regionalnego są w mniejszym stopniu ograniczone, pozwalają rozwijać się także drobnej wytwórczości, nastawionej na potrzeby lokalnych odbiorców. Po drugie, stopień ograniczonego rynku wskazuje na pewną stabilność analizowanego sektora i jego hermetyczność. Jest to bowiem sektor stabilny, mający wypracowane w długim okresie standardy funkcjonowania. Oznacza to, iż wejście w jego struktury wymaga spełnienia pewnych warunków dla pełnego uczestnictwa w branży. Do najważniejszych czynników ograniczających dostęp do sektora zalicza się: bariery ekonomiczne związane z posiadaniem zdolności kapitałowej wchodzących przedsiębiorstw, bariery społeczne związane z pozyskiwaniem wysoko wykwalifikowanej kadry, szczególnie pracowników średniego i niższego szczebla; normy i standardy jakościowe związane z dużymi nakładami kapitałowymi, postępujące procesy koncentracji. Sektor jest trwałą strukturą z tradycjami. W związku z tym istotną barierę wejścia stanowi również wysoka siła oddziaływania konkurencyjnego dotychczasowych uczestników rynku na nowy podmiot.

Rywalizacja ze strony konkurentów, a tym samym natężenie konkurencji w branży jest zdeterminowane przede wszystkim liczbą konkurentów, stopniem koncentracji sektora, strukturą udziałów w rynku. W odniesieniu do analizowanego sektora można zauważyć konkurencję na stabilnym poziomie, ze względu na dużą znajomość regionalnego rynku przez przedsiębiorców jak i tradycje oraz doświadczenie. Liczba znaczących przedsiębiorstw jest w miarę stabilna, co wskazuje na pewną hermetyczność sektora. Stopień rywalizacji pomiędzy konkurentami w analizowanej branży jest właściwy dla sektorów dojrzałych. Oznacza to, iż coraz częściej metodami konkurencji są instrumenty pozacenowe oparte na jakości produktu i kreowaniu cech wyróżniających. Analiza relacji pomiędzy konkurentami w analizowanym sektorze wskazuje na fakt, że powstają one głównie na poziomie relacji bezpośrednich. Często przedsiębiorstwa konkurują pomiędzy sobą na tych samych segmentach rynku, dostarczając produktów o porównywalnej jakości i na zbliżonym poziomie cenowym. Tak więc duże znaczenie ma również budowanie przewag kosztowych, opartych na innowacyjnych technologiach albo unikatowych kompetencjach.

Siła oddziaływania nabywców zależy od wielu czynników, a zwłaszcza od natężenia walki konkurencyjnej w sektorze nabywcy, stopnia koncentracji sektora nabywcy, specyfiki produktu. W odniesieniu do analizowanego sektora można zauważyć, że siła nabywców indywidualnych konsumentów wzrasta. Jest to wynikiem rosnącej świadomości rynkowej konsumentów jako uczestników rynku. Nabywcy indywidualni są doskonale zorientowani w poziomach cen, potrzebach żywieniowych i ofertach produktowych. Potrzeby klientów coraz szybciej zmieniają się, co również zwiększa ich siłę przetargową. Rośnie także siła nabywca sieci handlowych, które obejmują zasięgiem coraz większą część rynku. W związku z tym zmniejsza się pozycja negocjacyjna producentów<sup>3</sup>. Jednak takie uwarunkowania zwiększają elastyczność producentów w dostosowywaniu się do określonych wymagań rynkowych, zwiększają sprawność logistyczną i pozwalają na poszerzenie udziału w rynku. Siła przetargowa nabywców instytucjonalnych zwiększa się również dzięki procesom integracyjnym w sektorze handlu. Takie zjawiska również w coraz większym stopniu ograniczają pozycję negocjacyjną producentów żywności, ale także determinują potrzebę budowy własnych sieci handlowych, jednak procesy konsolidacyjne są bardzo powolne.

Siła oddziaływania dostawców zależy od: liczby dostawców i struktury rynku, cech charakterystycznych dostarczanego produktu, wysokości kosztów transakcyjnych zmiany dostawcy. Relacje z dostawcami w sektorze spożywczym zależą od uwarunkowań zewnętrznych, głównie od cen surowca. Siła przetargowa dostawców maleje wraz ze wzrostem ich liczby i rozdrobnieniem. Zakres powiązań konsolidacyjnych jest na poziomie dostawców niewielki, co zwiększa pozycję negocjacyjną producentów. Głównymi determinantami wyboru dostawcy jest cena surowca oraz jego jakość. Mniejszego znaczenia nabiera źródło pochodzenia. Sektor spożywczy jest strukturą wielopoziomową, co stwarza możliwości integracji ogniw produkcji z ogniwem surowcowym.

Zagrożenie substytutami jest zdeterminowane stopniem, w jakim nowe alternatywne produkty mogą zastąpić dotychczas sprzedawane produkty lub też zmniejszyć zapotrzebowanie na nie. Wydaje się, że w sektorze spożywczym, w którym dominującym produktem jest żywność o różnym stopniu przetworzenia, zagrożenie substytutami raczej nie występuje, chyba, że jest zastępowalność wynikająca z ograniczonego dostępu do konkretnych produktów.

<sup>3</sup> Dotychczas udział dużych i nowoczesnych sieci handlowych, do których zalicza się hiper- i supermarkety oraz sklepy dyskontowe, w handlu żywnością i napojami zwiększał się o ok. 3-4 p.p. rocznie. Pod koniec lat 90. XX w. wynosił tylko 18%, a w połowie bieżącej dekady zwiększył się do 40%. W 2007 r. na nowoczesne formaty przypadało 41% obrotów żywnością, co oznacza spowolnienie procesów koncentracji handlu detalicznego [Przemysł spożywczy... 2008]. Jednak jest ona na tyle duża, że dla wielu przedsiębiorstw spełnienie warunków stawianych przez sieci handlowe jest coraz trudniejsze.

## Podsumowanie

W artykule podjęto próbę scharakteryzowania otoczenia konkurencyjnego, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego, przede wszystkim na podstawie opinii przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w tej branży. Wprawdzie badaniom poddano przedsiębiorstwa trzech branż oraz funkcjonujące na obszarze województwa podlaskiego, jednak wydaje się, że ich wyniki w niewielkim zakresie można uogólnić. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego działają w podobnych warunkach, zwłaszcza gdy pod uwagę się weźmie konkurencję w sektorze oraz oddziaływanie dostawców lub odbiorców.

Analiza barier ograniczających rozwój sektora spożywczego w Polsce dokonana przez podlaskich przedsiębiorców wskazuje na wysokie w ich opinii znaczenie wpływu otoczenia zewnętrznego, szczególnie w sferze rozwiązań systemowych, jakimi są podatki i system prawny. Z badań wynika, że najsilniejsza konkurencja występuje w branży mięsnej. W pozostałych branżach konkurencję określono jako słabą. W opinii większości badanych przedsiębiorstw ryzyko pojawienia się nowych przedsiębiorstw w analizowanym sektorze jest średnie. Oznacza to, iż przedsiębiorstwa nie wykluczają pojawienia się nowych firm, ale jednocześnie są świadome ograniczeń związanych z wejściem w struktury branży. Powiązania z dostawcami mają istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw analizowanego sektora. Może to wynikać z bezpośredniego wpływu surowca i jego ceny na jakość wytwarzanych produktów, a tym samym ich postrzeganie przez odbiorców. Jednak biorąc pod uwagę wskazane prawidłowości można jednocześnie ocenić, iż stopień uzależnienia od dostawców nie jest wysoki. Główną barierą w tworzeniu bliskich relacji z dostawcami surowca jest zdaniem badanych przedsiębiorstw rozproszenie dostawców i wysokie koszty transportu. Jednocześnie w opinii przeważającej części badanych przedsiębiorstw wpływ dostawców na tworzenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa kształtowało się na średnim poziomie. Do pozostałych barier przedsiębiorcy zaliczają: brak wykwalifikowanej kadry, niedostateczny stopień rozwoju technologicznego i czynniki formalno-prawne.

W przeciwieństwie do oceny oddziaływania dostawców, siła oddziaływania nabywców jest zdecydowanie wyższa. Wynika to z przekształceń, jakie dokonują się w systemach dystrybucji oraz umacniania w handlu wewnętrznym dużych sieci handlowych. Znaczna koncentracja handlu zmusza przedsiębiorców do stałego obniżania kosztów i pogłębia konkurencję między nimi.

Chociaż zagrożenia ze strony substytutów nie stanowią zdaniem przedsiębiorców szczególnego problemu, jednak konkurencja dotyczy konkretnych produktów oraz stopnia i sposobu ich przetworzenia.

Reasumując należy podkreślić, że przemysł spożywczy stanowiący ważną część polskiej, a także podlaskiej gospodarki, funkcjonuje w szczególnym otoczeniu konkurencyjnym. Z jednej strony charakterystyczne jest dla niego znaczne rozdrobnienie dostawców wynikające ze specyfiki polskiego rolnictwa, a z drugiej – napotyka na coraz większą siłę oddziaływania ze strony odbiorców. Podkreśla się, że spełnienie coraz wyższych wymogów jakościowych i kosztowych będzie prowadziło do konsolidacji wielu branż sektora, chociaż zawsze znajdą się nisze dla drobnych przedsiębiorców.

## Literatura

- Griffin R.W.** 2004: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa, 91-92.  
Przemysł spożywczy w Polsce. 2008: ING, Warszawa, 23.  
**Porter M.E.** 1992: Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. PWE, Warszawa.  
**Przygodzka R.** 2008: Sektor rolno-spożywczy jako czynnik rozwoju Podlasia. [W:] Podlasie – dwie dekady transformacji (red. A. Bocian). Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.  
**Przygodzka R.** 2010: Czynniki rozwoju przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w opinii przedsiębiorców. *Rocz. Nauk. SERiA*, t. XII, z. 4, 286-291.  
Rocznik statystyczny Województwa Podlaskiego 2008: Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok.  
**Romanowska M., Gierszewska G.** 2009: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa.

## Summary

*The purpose of the article is an attempt to characterize the competitive environment, in which food industry enterprises operate, above all based on opinions of entrepreneurs running economic activities in this industry. The article has been prepared based on fragments of results of studies carried out by the team of experts appointed by the Institute for Testing and Analysis VIVADE (Instytut Badań i Analiz VIVADE sp. z o.o.) and PM Group at the order of the Voivodeship Labor Office in Białystok. The carried out studies indicate that according to entrepreneurs competition in the sector is strong, and it is affected by numerous factors – both exogenous and endogenous in nature. Among the external conditions, relations with clients and suppliers were found especially important, and among the internal factors – the processes of consolidation and centralization in the business.*

## Adres do korespondencji:

dr hab. Renata Przygodzka, prof. UwB  
Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomii i Zarządzania  
ul. Warszawska 63, 15-064 Białystok  
tel. (85) 745 77 02, e-mail: r.przygodzka@uwb.edu.pl