

**Krzysztof Firlej**  
**Cracow University of Economics**  
**krzysztof.firlej@uek.krakow.pl**

## **UWARUNKOWANIA EKONOMICZNE I PRZEWAGI KONKURENCYJNE PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁU SPOŻYWCZEGO W POLSCE**

*ECONOMIC CONDITIONS OF THE FUNCTIONING OF THE FOOD INDUSTRY COMPANIES IN POLAND*

**Key words:** uwarunkowania ekonomiczne, przewagi konkurencyjne, przemysł spożywczy, innowacyjność

### **Streszczenie**

W prezentowanym artykule zbadano, w jakim stopniu procesy zachodzące w gospodarce, i w bliższym otoczeniu przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce wpływają na ich funkcjonowanie i konkurencyjność. Badania zostały przeprowadzone na reprezentatywnej grupie 267 przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w 2012 i 2013 roku. W wyniku przeprowadzonych badań zauważono, że: przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego funkcjonują na silnie konkurencyjnym rynku, członkostwo Polski w Unii Europejskiej wywarło poważne zmiany w metodach, sposobach i standardach produkcji i na rynku wystąpiła presja na wdrażanie innowacji, która zmieniła obraz polskiego przemysłu spożywczego. Stwierdzono także, że w obszarze określenia stopnia oddziaływania procesów zachodzących w bliższym otoczeniu badanych przedsiębiorstw, na ich funkcjonowanie w największym stopniu oddziałują: poziom rywalizacji występujący pomiędzy przedsiębiorstwami, siła przetargowa nabywców oraz siła przetargowa dostawców.

### **Wstęp**

Otoczenie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej w literaturze określane jest zbiorem zewnętrznych zjawisk, procesów, instytucji i sił, które w pośredni lub bezpośredni sposób oddziałują na potencjał rozwojowy firmy, jej mocne i słabe strony oraz kontakty z kontrahentami. Zasadniczo otoczenie przedsiębiorstwa dzielimy na bliższe i dalsze. Otoczenie bliższe – zazwyczaj zwane jest otoczeniem konkurencyjnym przedsiębiorstwa lub mikrootoczeniem. To właśnie najczęściej podmioty zaliczane do niego, bezpośrednio zachodzą w interakcję z przedsiębiorstwem, przez co wzajemnie kreują swoją egzystencję. Jego najważniejszy związek z otoczeniem, to wzajemne oddziaływanie pomiędzy przedsiębiorstwem i elementami otoczenia, które zazwyczaj można uznać za konkurencyjne. Właściwa reakcja na sygnały pochodzące z otoczenia jest niezbędnym warunkiem realizacji prawidłowo zaplanowanej strategii przedsiębiorstwa. Niezwykle istotną misję do spełnienia mają pracownicy najwyższego szczebla zarządzania w przedsiębiorstwach, którzy badają i podejmują opcjonalne próby określenia dalszego ciągu wzajemnych interakcji oraz zastosowania ich w praktyce. Możliwość oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie konkurencyjne jest różna i zdeterminowana jest głównie przez jego pozycję konkurencyjną, a zależności między elementami mikrootoczenia stanowią o strukturze branży, w której działa dane przedsiębiorstwo [5]. Elementami składowymi zaliczanymi do otoczenia przedsiębiorstwa są: konkurenci, którzy występują lokalnie, regionalnie i na obszarze całego kraju; producenci dóbr substytucyjnych i komplementarnych; klienci i odbiorcy; dostawcy i kooperanci; wszelkiego rodzaju instytucje finansowe, bankowe, ubezpieczeniowe

itp.; związki zawodowe i inne organizacje społeczne; firmy wykonujące usługi na rzecz przedsiębiorstwa [3]. Dla dokonania określenia szczegółowej pozycji przedsiębiorstwa na rynku, najczęściej korzysta się z możliwości wykonania analizy otoczenia konkurencyjnego, co w swoich opracowaniach zalecają G. Gierszewska i M. Romanowska. Według autorek, tego typu analiza pomaga wytyczyć i wskazać najlepsze warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w danym sektorze i na danym geograficznie rynku. Dostarcza także wielu niezbędnych informacji, które po odpowiednim przetworzeniu określą szanse i zagrożenia wiążące się z dynamiką rozwojową sektora, ale także działaniami dostawców i klientów, a także wskaże na nieprzewidywalne reakcje konkurentów. Wykorzystując wyniki przeprowadzonej analizy menadżerowie przedsiębiorstwa mogą na etapie planowania adaptować i budować tak swoje zasoby, aby można było je wykorzystać na potrzeby realizowanej strategii. Najczęściej zalecane, a także praktycznie stosowane metody analizy mikrootoczenia to: koncepcja 5 sił Portera; profil ekonomiczny sektora; punktowa ocena atrakcyjności sektora; mapa grup strategicznych; krzywą doświadczeń [2].

Z kolei otoczeniem dalszym przedsiębiorstwa określa się zespół czynników pochodzących z zewnątrz przedsiębiorstwa, które warunkują jego działanie bez jego udziału, a przykładem tego może być zmiana rządu, regulacje prawne czy cykle koniunkturalne. Otoczenie dalsze inaczej nazwać można otoczeniem ogólnym (*general environment*), gdyż kształtuje ono bezpośrednio płaszczyznę ustalania celów oraz zasad działania przedsiębiorstwa, a jego szczegółowa obserwacja i analiza umożliwiają sformułowanie celów i planów długookresowych, będących odzwierciedleniem strategii rozwojowej [6]. Dokonując analizy otoczenia dalszego musimy zmierzyć się z o wiele trudniejszym badaniem, aniżeli wykonywaliśmy to w przypadku analizy mikrootoczenia. W tym przypadku nie mamy jednej, wcześniej ustalonej metody badawczej, gdyż waga badań w poszczególnych obszarach jest różna i wartość danego czynnika może mieć odmienne znaczenie dla osób wykonujących badanie w zależności od np.: sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo [4], wielkości przedsiębiorstwa, znaczenia przedsiębiorstwa dla gospodarki, priorytetów gospodarczych państwa itp. Konstruując definicję otoczenia dalszego R. Griffin, jako jego główne elementy wymienia następujące wymiary:

1. Wymiar ekonomiczny – jako stanowiący o kondycji systemu gospodarczego, w obszarze którego działa przedsiębiorstwo. Do najistotniejszych jego cech zalicza się: stopy procentowe, bezrobocie, inflację oraz popyt.
2. Wymiar socjokulturowy – stanowią go takie elementy, jak: zwyczaje, wartości, nawyki oraz demograficzne cechy społeczeństwa. Powszechnie uznaje się, że odzwierciedla trendy i mody rządzące w danej przestrzeni, od czego zależy wielkość sprzedaży.
3. Wymiar techniczny – obrazuje dostęp do nowoczesnych technologii, umożliwiających przekształcenie zasobów w dobra bądź usługi. W dużej mierze jest zależny od poziomu rozwoju kraju i prowadzonej polityki na rzecz finansowania badań naukowych oraz rozwoju innowacji.
4. Wymiar polityczno-prawny – odpowiada za państwowe regulacje dotyczące działalności gospodarczej oraz stosunków panujących między państwem, a gospodarką [3].
5. Wymiar międzynarodowy – to wszelkiego rodzaju interakcje z wymiarem polityczno-prawnym, gdzie wybrany czynnik oddziałuje na stan przedsiębiorstwa funkcjonującego globalnie [8].

### **Cel, obszar i metodyka badań**

Celem niniejszego artykułu było zaprezentowanie, w jakim stopniu procesy zachodzące w gospodarce i w bliższym otoczeniu przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce wpływają na ich funkcjonowanie i konkurencyjność. Polski przemysł spożywczy w 2014 roku to wciąż jeden z najważniejszych producentów żywności w Unii Europejskiej, a będąc ogniwem szeroko pojmowanego sektora agrobiznesu należy do najważniejszych elementów gospodarki

z punktu widzenia zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego dla ludności, gdyż żywność w każdym państwie musi być traktowana, jako towar strategiczny[1].

Zaplanowany i wytyczony operat badawczy obejmował ogół przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce. Z kolei w operacie losowym, czyli kompletnym wykazie jednostek badanej populacji uwzględniono przedsiębiorstwa wpisane do rejestru REGON na dzień 30.10.2012 r., które zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności Gospodarczej (PKD 2007) zaliczone zostały do Sekcji C. Przetwórstwo przemysłowe, Dział 10. Produkcja artykułów spożywczych, Dział 11. Produkcja napojów oraz Dział 12. Produkcja wyrobów tytoniowych. W celu otrzymania reprezentatywnej próby jednostek populacji zastosowano probabilistyczną (losową) technikę wyboru próby, a jako narzędzie badawcze użyto kwestionariuszy ankietowych. Stosując wzór na minimalną liczebność próby ustalono, że badaniu musi podlegać 267 przedsiębiorstw (przy populacji wynoszącej 33 662 podmiotów gospodarczych) [1].

### 3. Wyniki badań

Mając na uwadze, że wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonują w bardziej lub mniej dla siebie znanym otoczeniu, każda z osób zarządzających nimi, musi wziąć pod uwagę uwarunkowania z tytułu oddziaływania na ich działalność i efektywność. W przypadku przedsiębiorstw przemysłu spożywczego jest to tym bardziej ważne, gdyż produkcję tę charakteryzują takie cechy, jak: sezonowość produkcji, termin przydatności do spożycia, niestandardowe warunki magazynowania surowców i produktów, wysokie standardy i normy jakościowe oraz wiele innych wymagań, które nie obowiązują lub wymagane są na niższych poziomach, niż w innych gałęziach produkcji. W przeprowadzonym badaniu zaprezentowano respondentom, reprezentującym różne szczeble zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego, procesy zachodzące w gospodarce, do których mieli się ustosunkować. Każdy z nich miał wskazać procesy, jakie w największym lub najmniejszym stopniu oddziałują na działalność przedsiębiorstwa według z góry określonej skali. Średnią ocenę wpływu procesów gospodarczych na funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłu spożywczego pokazano na rys. 1. Liczba respondentów wybierających dane odpowiedzi zaprezentowana została w tabeli 1, a ich procent dla każdej z nich w tabeli 2.

Tabela 1. Wpływ procesów gospodarczych na funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłu spożywczego - liczba respondentów wybierających dane odpowiedzi

Procesy:	odpowieź								razem	średnia	mediana	kwartył 1	kwartył 3
	0	1	2	3	4	5	6	inna,					
Globalizacja	29	30	38	79	55	21	15	0	267	2,8	3,0	2,0	4,0
Członkostwo w UE	26	19	30	45	71	50	25	1	267	3,4	4,0	2,0	5,0
Nasilająca się konkurencja	2	3	5	14	67	72	104	0	267	4,9	5,0	4,0	6,0
Nacisk na innowacje	8	14	36	48	63	64	34	0	267	3,8	4,0	3,0	5,0
Rozwój technologii teleinformatycznych	18	30	42	70	57	40	10	0	267	3,0	3,0	2,0	4,0
inne	7	1	0	0	0	0	3	0	11	1,7	0,0	0,0	3,5

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że najbardziej istotny czynnik wskazywany przez respondentów, jako oddziałujący na funkcjonowanie przedsiębiorstwa to nasilająca się konkurencja rynkowa, gdyż wskazało na nią 91,1% badanych. Potwierdza to tezę A. Kowalskiego, który zaznacza, że mamy najnowocześniejszy przemysł spożywczy w Europie, ale jego

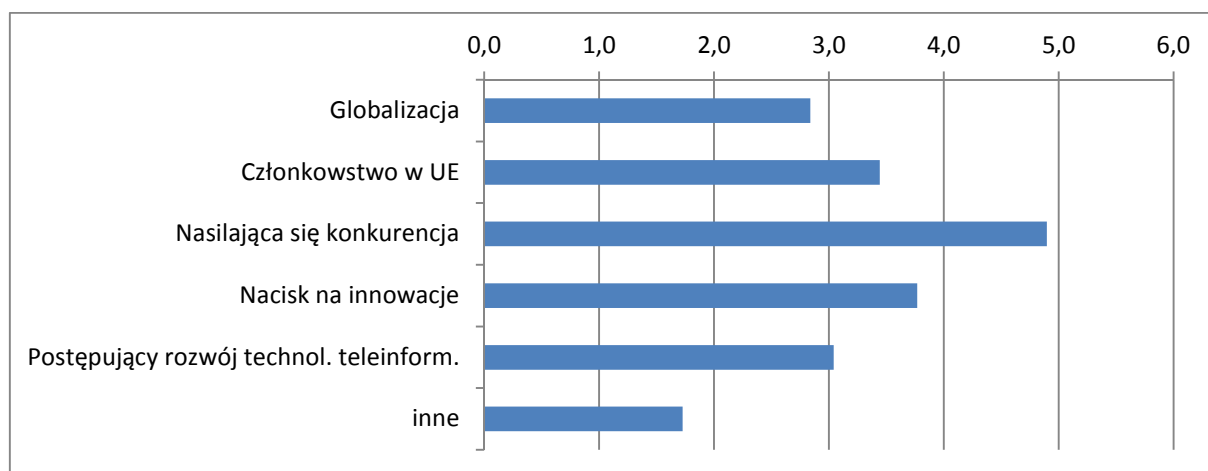
problemem jest skala i niszcząca go polsko-polska konkurencja<sup>1</sup>. Zagadnieniu konkurencyjności producentów żywności poświęca też wiele uwagi I. Szczepaniak, podkreślając w nich, że konkurencja jest jednym z najważniejszych mechanizmów współczesnego życia społeczno-ekonomicznego, a jeszcze do niedawna dotyczyła ona głównie rynków regionalnych lub narodowych, natomiast konkurencja międzynarodowa była ograniczana przez czynniki geograficzne oraz bariery instytucjonalne, tworzone przez poszczególne państwa lub ich ugrupowania [7]. Następnym czynnikiem wybieranym przez respondentów okazał się nacisk na wdrażanie innowacji, który wskazano w 60,3% przypadków. Badani stwierdzili, że wdrażanie innowacji jest dla nich procesem kosztownym, a przede wszystkim wymagającym dużej wiedzy, jak również wytrwałości i cierpliwości ze strony samych przedsiębiorców. W wypowiedziach podkreślono także bardzo skromną pomoc ze strony państwa dla przedsiębiorców pragnących wdrożyć procesy i produkty o charakterze innowacyjnym, co nie zachęca ich do tego rodzaju zachowań. Respondenci, choć tylko w 55,1% wskazali na członkostwo Polski w Unii Europejskiej, to jednak za każdym razem podkreślali znaczenie tego kroku w zmianie podejścia do biznesu i funkcjonowania ich firmy. Konieczność adaptacji do nowych reguł prawnych i organizacyjnych, uwzględnianie dyrektyw unijnych i konieczność spełniania wymaganych standardów, niejednokrotnie zmusiła przedsiębiorców do zmiany profilu produkcji lub lokowania produkcji w innej branży. Podobnie wiele kontrowersji budziło pytanie o wpływ procesów globalizacji (36,3%) i rozwój technologii teleinformatycznej (33,6%). Pomimo tego, że nie zostały one wybrane za najważniejsze i w najwyższym stopniu warunkujące funkcjonowanie przedsiębiorstw, przedsiębiorcy zauważali ich oddziaływanie, najczęściej w sensie pozytywnym. W odpowiedziach można było zauważyć wręcz podziw dla innych, konkurencyjnych przedsiębiorców, umiających elastycznie reagować na zachodzące zmiany globalne, ale także i tych, którzy posiadają wolne środki i przeznaczają je na permanentny rozwój technologiczny swoich firm. Widzieli także przyszłość dla wdrażaniem systemów doradztwa rolniczego, choćby w zakresie: nadzorowania, audytowania systemów zarządzania jakością, takich jak HACCP, BRC i IFS.

Tabela 2. Wpływ procesów gospodarczych na funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłu spożywczego - procent respondentów wybierających dane odpowiedzi

Procesy:	odpowieź								najczęściej wybierana		
	0	1	2	3	4	5	6	inna	odpowieź	liczba re-spond.	Procent
Globalizacja	10,9	11,2	14,2	29,6	20,6	7,9	5,6	0,0	nie mam zdania	79	29,6
Członkostwo w UE	9,7	7,1	11,2	16,9	26,6	18,7	9,4	0,4	raczej tak	71	26,6
Nasilająca się konkurencja	0,7	1,1	1,9	5,2	25,1	27,0	39,0	0,0	zdecydowanie tak	104	39,0
Nacisk na innowacje	3,0	5,2	13,5	18,0	23,6	24,0	12,7	0,0	tak	64	24,0
Postępujący rozwój technologii teleinformatycz.	6,7	11,2	15,7	26,2	21,3	15,0	3,7	0,0	nie mam zdania	70	26,2
inne	63,6	9,1	0,0	0,0	0,0	0,0	27,3	0,0	0	7	63,6

Źródło: opracowanie własne.

<sup>1</sup> Dyrektor IERiGŻ: *Przemysł spożywczy niszczy polsko-polska konkurencja*, <http://www.portalspozywczy.pl/>; dostęp 28.10.2014.



Rys. 1. Średnia ocena wpływu procesów gospodarczych na funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłu spożywczego.

Źródło: opracowanie własne.

Drugim niezwykle istotnym krokiem przeprowadzonego badania było określenie, w jakim stopniu procesy zachodzące w bliższym otoczeniu badanych przedsiębiorstw oddziałują na ich funkcjonowanie. Liczba respondentów wybierających dane odpowiedzi zaprezentowana została w tabeli 1, a ich procent dla każdej z nich w tabeli 2. Najliczniejsza grupa respondentów wskazała na rywalizację między przedsiębiorstwami (było ich aż 85,8%), jako drugi najważniejszy proces wymieniono siłę przetargową nabywców (76,8%), a na trzecim miejscu uplasowała się siła przetargowa dostawców (73,8%). Wskazanie przez respondentów nasilonej rywalizacji konkurencyjnej w przypadku przedsiębiorstw przemysłu spożywczego okazuje się nieprzypadkowe. Stopień oddziaływania procesów zachodzących w bliższym otoczeniu badanych przedsiębiorstw na ich funkcjonowanie pokazano na rys. 2.

Tabela 3. Stopień oddziaływania procesów zachodzących w bliższym otoczeniu badanych przedsiębiorstw na ich funkcjonowanie. Liczba respondentów wybierających dane odpowiedzi.

Procesy	Odpowiedzi									razem od- powiedzi	średnia	mediana	kwartył 1	kwartył 3	modalna
	0	1	2	3	4	5	6	inna, nie- uwzgl							
Rywalizacja	7	3	12	16	60	65	104	0	267	4,7	5	4	6	6	
Nowi prod.	9	12	27	34	53	76	56	0	267	4,1	4	3	5	5	
Siła dostawc.	7	3	21	39	97	68	31	1	267	4,1	4	3	5	4	
Siła nabywc.	4	3	14	41	96	66	43	0	267	4,2	4	4	5	4	
Substytut	27	24	53	67	43	38	15	0	267	2,9	3	2	4	3	

Źródło: opracowanie własne.

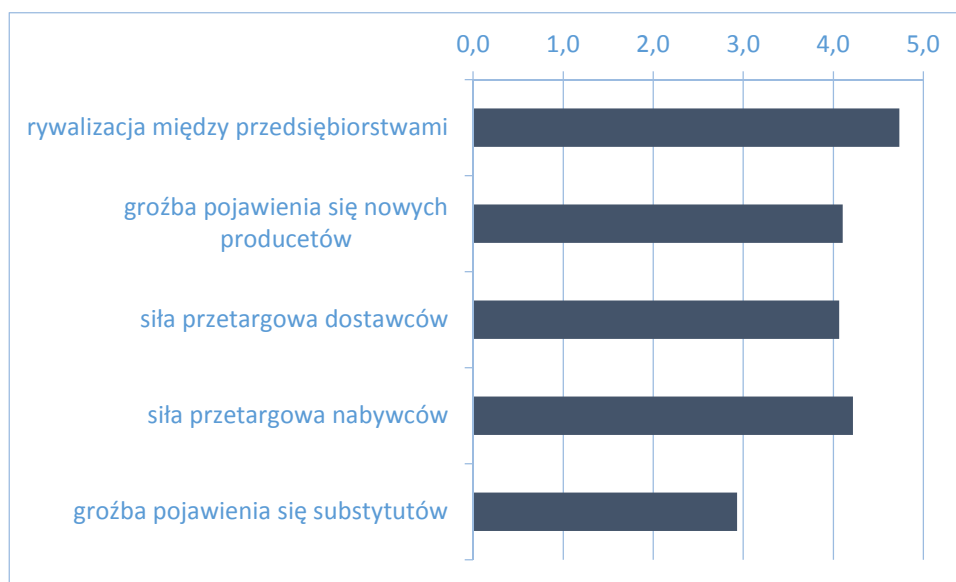
Występująca duża ilość konkurentów na rynkach żywności, jak również jego podział na dużą ilość mniejszych konkurentów sprzyja rozwojowi znacznie intensywniejszej rywalizacji, aniżeli w przypadku branż zdominowanych przez kilka przedsiębiorstw posiadających znaczący udział w rynku. Drugi z wymienionych procesów, czyli siła przetargowa nabywców od momentu wstąpienia naszego kraju do struktur unijnych wciąż rośnie, co gwarantuje zapewnienie zbytu wytworzonych produktów.

Tabela 3. Stopień oddziaływania procesów zachodzących w bliższym otoczeniu badanych przedsiębiorstw na ich funkcjonowanie. Procent respondentów wybierających dane odpowiedzi.

Procesy:	odpowieź								najczęściej wybierana		
	0	1	2	3	4	5	6	inna	odpowieź	liczba respond.	Procent
Rywalizacja	2,6	1,1	4,5	6,0	22,5	24,3	39,0	0,0	zdecydowanie tak	104	39,0%
Nowi prod.	3,4	4,5	10,1	12,7	19,9	28,5	21,0	0,0	tak	76	28,5%
Siła dostawc.	2,6	1,1	7,9	14,6	36,3	25,5	11,6	0,4	raczej tak	97	36,3%
Siła nabywc.	1,5	1,1	5,2	15,4	36,0	24,7	16,1	0,0	raczej tak	96	36,0%
Substytuty	10,1	9,0	19,9	25,1	16,1	14,2	5,6	0,0	nie mam zdania	67	25,1%

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci bardzo często podkreślali znaczenie prawidłowych stosunków i zamożności klientów, którzy de facto są głównym źródłem ich dochodów, co utwierdza w przekonaniu, że są oni jednym z najważniejszych elementów otoczenia przedsiębiorstwa. Wciąż trudnym do określenia jest rozpoznanie rynku, ustalenie stosunku ilości firm produkujących ten sam produkt żywnościowy, w stosunku do ilości potencjalnych nabywców. Żaden z badanych przedsiębiorców nie odważył się na ocenę istniejącej sytuacji w zakresie wyznaczenia przewagi siły przetargowej na linii dostawcy – nabywcy. Respondenci są zdania, że na rynku żywności występuje za duża liczba dostawców, przez co ich siła przetargowa jest niewielka. W takiej sytuacji niektórzy z przedsiębiorców szukają swej szansy w stosowaniu swoistych komponentów, wprowadzają na rynek półprodukty żywnościowe i podejmują próby wprowadzania wszelkiego rodzaju innowacji produktowych. Poważne znaczenie mogą też mieć powstające zrzeszenia pomiędzy przedsiębiorcą a dostawcami, co z pewnością doprowadza do wzajemnej integracji.



Rys. 2. Stopień oddziaływania procesów zachodzących w bliższym otoczeniu badanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego na ich funkcjonowanie

Źródło: opracowanie własne.

Na przeciwnym biegunie znalazły się groźba pojawienia się substytutów (39%), a także groźba pojawienia się nowych producentów (18,5%), co zresztą było podkreślane w wypowiedziach respondentów. Groźba pojawienia się substytutów w przypadku produktów żywnościowych może być częsta lub bardzo rzadka. Trudno bowiem zastąpić przykładowo mleko

jako surowiec innym podobnym napojem, gdyż mogą je jedynie różnić określone parametry, które weźmiemy pod uwagę. Z kolei, jeśli będziemy brali pod uwagę produkty przetworzone przez przemysł spożywczy, np. gamę napojów chłodzących, to w ich asortymencie znajdziemy szereg produktów spełniających podobne funkcje, czego wymownym przykładem może być coca-cola, pepsi-cola, hop-cola i szereg innych. Wynika z tego, że produkty przetworzone, zwykle mają lub w niedalekiej przyszłości doczekają się swoich substytutów. Podrobienie produktu żywnościowego zazwyczaj nie stwarza większych problemów, chyba że jego receptura jest mocno chroniona prawnie lub utajniona. W przypadku produktów żywnościowych brana jest pod uwagę przez producentów skłonność konsumentów do nabywania substytutów, ich cena oraz stopień substytucyjności, jak również koszty zmiany dostawcy.

Drugi z omawianych elementów, czyli ryzyko wejścia nowych (producentów) konkurentów został w mniejszym stopniu oceniony, jako zagrażający. Niemniej jednak wskazano, że niejednokrotnie o pojawieniu się nowych graczy rynkowych decydują bariery rynkowe, aczkolwiek sytuacja ta na rynku żywności, nie występuje zbyt często. Jako najważniejsze z nich przedsiębiorcy wymienili: wysokie koszty wejścia, know-how, patenty, dostęp do rynku zbytu, monopolizację sektora i przeszkody o charakterze prawno-legislacyjnym.

### **Podsumowanie**

W przeprowadzonym badaniu podjęto próbę zbadania stopnia oddziaływania procesów gospodarczych, które w bliższym otoczeniu przedsiębiorstw wpływają na ich funkcjonowanie i konkurencyjność. W fazie konceptualizacji badań dokonano ogólnej klasyfikacji tych procesów, a następnie ich selekcji, by w ostatecznej postaci uzyskać odpowiedzi respondentów, co do stopnia ich oddziaływania, oraz ich opinii na temat najbardziej istotnych procesów. W badaniach określono wpływ procesów gospodarczych na funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłu spożywczego oraz stopnie oddziaływania procesów zachodzących w bliższym otoczeniu przy pomocy przedstawienia liczby i procentu respondentów wybierających dane odpowiedzi.

Oceniając wpływ procesów gospodarczych na funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłu spożywczego można na podstawie przeprowadzonych badań sformułować następujące wnioski:

1. Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego funkcjonują na silnie konkurencyjnym rynku, gdzie współzawodnictwo wszystkich funkcjonujących jednostek organizacyjnych występuje we wszystkich obszarach produkcji i handlu, proponowany jest najlepszy produkt, co wiąże się z jego doskonaleniem. Wskazano, że w przemyśle spożywczym szczególnie istotnym jest całkowity proces przygotowania produktu, co w każdym jego momencie wiąże się z jego ulepszaniem, począwszy od metod produkcji, sprzedaży, poprzez wszelkiego rodzaju działania marketingowe np. reklamę, dystrybucję, cenę.
2. Członkostwo Polski w Unii Europejskiej wywarło poważne zmiany w metodach, sposobach i standardach produkcji w polskim przemyśle spożywczym. Szczególnie zauważono wzrost popytu krajowego na żywność i napoje, przyspieszony rozwój krajowej produkcji żywności, rozwój handlu zagranicznego artykułami rolno-spożywczymi, czy też zmiany poziomu produkcji, jej struktury i cen artykułów rolno-żywnościowych.
3. Na rynku wystąpiła presja na wdrażanie innowacji, która zmieniła obraz polskiego przemysłu spożywczego. Ze względu na konieczność dostosowania krajowych przedsiębiorstw przetwórczych do standardów unijnych, zwiększył się poziom i dynamika inwestycji w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego. Pojawiły się inwestycje zagraniczne, nowe źródła finansowania i dotychczas nieznane formy współpracy, które wspierała pomoc publiczna, łącznie ze środkami pochodzącymi z budżetu Unii Europejskiej, które wzmacniały procesy ewolucji sektora żywnościowego.

W obszarze określenia stopnia oddziaływania procesów zachodzących w bliższym otoczeniu badanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego na ich funkcjonowanie sformułowano następujące wnioski:

1. Najważniejszy proces zachodzący na konkurencyjnym rynku żywności to poziom rywalizacji występujący pomiędzy przedsiębiorstwami, na którą w przemyśle spożywczym najczęściej wpływają takie czynniki, jak: prawie 40-sto milionowy krajowy i ponad 505 milionowy europejski rynek konsumentów, wysoki poziom zróżnicowania produktów, wysokie możliwości przyrostu zdolności produkcyjnych, mocne bariery wejścia. Za znaczące czynniki uznano: stopę wzrostu sektora, koszty stałe, składowania i zmiany dostawcy oraz wysoki poziom stawek strategicznych, o które toczy się gra w sektorze.

2. Ważnym procesem okazała się także siła przetargowa nabywców, gdyż szczególnie na rynku żywności występuje wiele zorganizowanych grup, a szczególne miejsce zajmują duże sieci handlowe, kontraktujące odbiór produkcji po z góry ustalonych cenach, co istotnie oddziałuje na funkcjonowanie rynku. Najwięksi gracze rynkowi często dyktują poziom cen znacząco rezygnując z marży na sprzedaży, co prowadzi do eliminacji z rynku drobnych przedsiębiorców. Zawiązywanie grup producentów rolnych okazało się pozytywnym przykładem, przeciwstawiania się producentów rolnych w sektorze agrobiznesu presji zrzeszonych grup nabywców, występujących pod szyldem jednego przedsiębiorstwa.

3. Ostatni, jako ważny proces wskazywany przez respondentów to siła przetargowa dostawców, która w przemyśle spożywczym okazuje się mała. Duża ilość dostawców doprowadza do występowania wysokiej konkurencji pomiędzy nimi. Często też dochodzi do bezpośredniej sprzedaży i pominięcia pośredników, co skutkuje sprzedażą artykułów spożywczych bezpośrednio konsumentowi. Na rynku żywności występują niskie koszty zmiany dostawcy, więc poszukiwanie innego nie sprawia większych kłopotów. Co więcej, występuje na nim wielu rozdrobnionych dostawców, a oferowane produkty są najczęściej jednolite i istnieje wiele substytutów.

[1] Firlej K., *Analysis of the factors increasing the competitiveness of the food industry enterprises results, Economic Development and Management of Regions*, Hradecké ekonomické dny 2014, Hradec Králové 2013, s. 141-148, ISBN 978-80-7435-369-7.

[2] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2003, s. 32,81-82, ISBN 83-208-1389-1.

[3] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, s.100-108, ISBN 83-01-12019-3, ISBN 83-01-12019-3.

[4] Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 108-109, ISBN 978-83-208-2165-9.

[5] Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007, s. 88-95, ISBN 978-83-01-14085-4.

[6] *Podstawy marketingu*, pod red. J. Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 2004, s. 51-52, ISBN 83-900698-9-X.

[7] Szczepaniak I. *Konkurencyjność polskich producentów żywności pochodzenia zwierzęcego*, Przemysł Spożywczy, 2009, Nr 3, ISSN 0033-250X.

[8] Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 13-15, ISBN 83-208-1453-7.