

Wykorzystanie przewag konkurencyjnych spółek z indeksu WIG – Spożywczy

Streszczenie

Celem artykułu było zaprezentowanie możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej, którymi dysponują wybrane przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego z indeksu WIG – Spożywczy. Uznano, że przewaga konkurencyjna to relatywna miara funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, która umożliwia oferowanie klientowi produktów odpowiadających jego oczekiwaniom i lepszych niż oferty konkurencji. Wskazano na uczestnictwo przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w zdobywaniu przewag konkurencyjnych powiększających stopień niezależności, wzmacniających ich pozycję na rynku oraz efekty działania. Przyjęto także, że przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego elastycznie reagują na zmiany otoczenia makroekonomicznego i wciąż poszukują obszarów przewagi konkurencyjnej w kompleksowym podejściu uwzględniającym wszystkie możliwe wartości firmy. Zagadnienie zdobywania przewag konkurencyjnych przedstawiono na przykładzie przedsiębiorstw, które zdobywają je w zakresie informacyjnym, jakościowym i cenowym. Każde z badanych przedsiębiorstw zostało zbadane w aspekcie przyjętej strategii działania, która umożliwiła zdobycie danego rodzaju przewagi konkurencyjnej. Przeprowadzona analiza polegała na wyeksponowaniu działań i czynników wpływających na rozwój przewagi konkurencyjnej oraz dowiodła, że badane spółki są w pełni zainteresowane ich wykorzystaniem.

Słowa kluczowe: przewaga konkurencyjna, przemysł spożywczy, restrukturyzacja

1. Wstęp

Wśród wielu zalet współczesnych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego jako najważniejszą należy wymienić przewagę konkurencyjną czyli osiągnięcie przez przedsiębiorstwo wyższej pozycji w stosunku do konkurencyjnych jednostek gospodarczych. Przewaga konkurencyjna jest to relatywna miara funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, pozwalająca na zaoferowanie klientowi usług lub produktów odpowiadających jego oczekiwaniom, lepszych niż oferty konkurencji¹. Jest ona wyrażana zazwyczaj w wyższej jakości produktu, niższej cenie i lepszej obsłudze lub bardziej kompleksowym zaspokojeniu potrzeb klienta. Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego trwale uczestniczą w zdobywaniu przewag konkurencyjnych, które zwiększają stopień niezależności, wzmacniają ich pozycję

¹ http://mfiles.ae.krakow.pl/pl/index.php/Przewaga_konkurencyjna; [dostęp: 6.06.2008].

na rynku oraz powiększając efekty ich działania. Jak zauważa H. Simon konkurencja rynkowa wymaga, aby wciąż myśleć w kategoriach strategicznego trójkąta - my, klient i nasi rywale. Prowadzenie przedsiębiorstwa polega na osiągnięciu strategicznej przewagi konkurencyjnej spełniającej trzy kryteria: musi ona być istotna z punktu widzenia klienta, zauważona przez niego i możliwa do utrzymania². Według Stankiewicza³ przewagę konkurencyjną można uznać za efekt wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, a M. Romanowska sposób zdobywania wybranej przewagi konkurencyjnej uznaje za cel osiągnięcia zamierzonej pozycji konkurencyjnej⁴. Za podstawowe rodzaje przewagi konkurencyjnej uznaje się przewagę jakościową, cenową i informacyjną. Przewaga jakościowa umożliwia przedsiębiorcom znaczący wpływ na kształtowanie cen swoich produktów, co umożliwia koncentrację orientacji na klienta i spełnianie jego wymagań. Związek jakości z ceną jest nierozzerwalny i umożliwia spełnienie potrzeb klientów. Przewaga informacyjna pomaga natomiast skutecznemu odbieraniu i kształtowaniu preferencji nabywców, które uruchamiają żądane działania.

2. Cel, metodyka i faktografia obszaru badań

Celem przeprowadzonych badań jest przedstawienie w jaki sposób przedsiębiorstwa spożywcze mogą wpływać na swój rozwój poprzez wykorzystanie przewag informacyjnych, jakościowych i cenowych. Intencją autora było uchwycenie wpływu przewag konkurencyjnych, jako czynników pomagających w osiągnięciu niezależności przedsiębiorstwa, powiększeniu efektów działania na rynku i znacznego w nim udziału. W założeniach przeprowadzanych badań przyjęto, że przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego elastycznie reagują na zmiany otoczenia makroekonomicznego i wciąż poszukują obszarów przewagi konkurencyjnej w kompleksowym podejściu uwzględniającym wszystkie możliwe wartości firmy. W literaturze i praktyce obowiązują koncepcje sugerujące, że wieloaspektowe podejście do zagadnienia zdobywania przewagi konkurencyjnej służy jej powiększaniu i umacnianiu, co wskazało kierunki przeprowadzanych analiz. Badania zostały oparte na analizie trzech wiodących firm przemysłu spożywczego, których akcje są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie i należą do indeksu WIG – Spożywczy. Jest

² Simon H., *Przewaga konkurencyjna*, <http://gospodarka.gazeta.pl/firma/>; [dostęp: 6.06.2008].

³ Stankiewicz M.J., (2002): *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń. s. 17-35.

⁴ Romanowska M. (2004): *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa, s. 262.

to wybór celowy, gdyż zamierzeniem autora było wskazanie różnego rodzaju działań podejmowanych przez analizowane firmy mających na celu zdobycie przewagi konkurencyjnej. W badaniach wykorzystano analizę retrospektywną, którą uznano za podstawę projektowania działań wzmacniających przewagi konkurencyjne. Celem metodologicznym badań było zaprezentowanie możliwości zdobywania przewag konkurencyjnych w przemyśle spożywczym oraz analiza ich oddziaływania na zarządzanie i rozwój. Okresem badawczym objęto fazę pełnego uczestnictwa analizowanych firm na rynku kapitałowym, a materiałem źródłowym były wyniki finansowe publikowane przez badane spółki oraz literatura przedmiotu.

Badaniem objęto trzy spółki, które uznano za najbardziej reprezentatywne w zdobywaniu przewag konkurencyjnych w danej branży. Z branży mięsnej przedstawiono spółkę Polski Koncern Mięsny Duda z Warszawy, z branży napojów bezalkoholowych spółkę Hoop S.A. z Warszawy, a z branży cukierniczej Przedsiębiorstwo Cukiernicze JUTRZENKA SA z Bydgoszczy. Pozostałe spółki z branży spożywczej są zgrupowane na podstawie kryterium sektorowego w indeksie WIG-Spożywczy, w skład którego wchodzi 20 z 21 spółek tego sektora⁵, gdyż w indeksie nie są notowane akcje Grupy Żywiec S.A. z Żywca. Dotychczas spółki tej branży nie wykazywały zainteresowania budowaniem znaczącej pozycji konkurencyjnej, gdyż funkcjonowały stabilnie, a przyczyną tej sytuacji były małe amplitudy wahań w popycie na produkty spożywcze⁶. Należy jednak zauważyć istniejącą tendencję dotyczącą rynku akcji spółek spożywczych przejawiającą się tym, że wraz ze spadkiem tempa rozwoju gospodarczego przedsiębiorcy wykazują zainteresowanie inwestycjami w tej branży⁷, co nie zawsze sprawdza się w rzeczywistości, ze względu na ruchy spekulacyjne inwestorów giełdowych lub ogólnoswiatowe tendencje na rynkach kapitałowych.

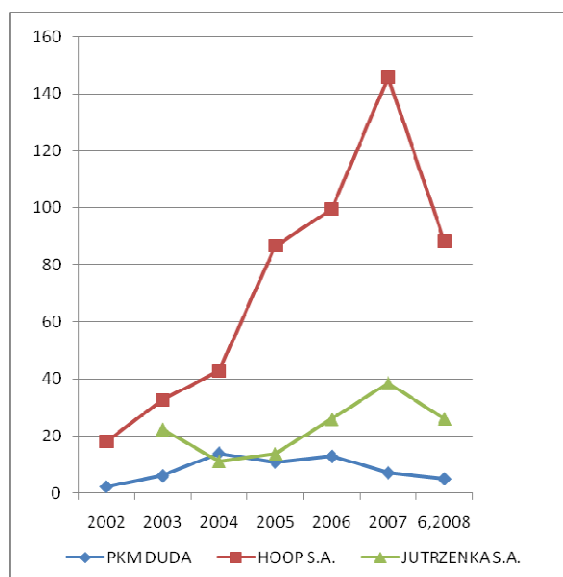
⁵ W skład indeksu WIG – Spożywczy w dniu 24.02.2008 r. wchodziły następujące spółki: ADVANCED DISTRIBUTION SOLUTIONS S.A w Krakowie, Ambra S.A. w Warszawie, Astarta Holding NV z siedzibą w Amsterdamie, Beef-San Zakłady Mięsne SA w Sanoku, Elstar Oils S.A. w Elblągu, Graal S.A. w Wejherowie, Hoop S.A. w Warszawie, Indykpol S.A. w Olsztynie, Kernel Holding z siedzibą w Luksemburgu, MAKARONY POLSKIE S.A. w Rzeszowie, Mispol S.A. w Suwałkach, Pamapol S.A. w Rusiecu, Polski Koncern Mięsny Duda w Warszawie, Przedsiębiorstwo Cukiernicze JUTRZENKA SA w Bydgoszczy, Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego PEPEES SA w Łomży, SEKO S.A. w Chojnicach, Wawel S.A. w Krakowie, Wilbo S.A. we Władysławowie, Zakłady Przemysłu Cukierniczego MIESZKO SA w Warszawie oraz Zakłady Tłuszczowe Kruszwica w Kruszwicy.

⁶ Szerzej na ten temat: K. Firlej, *Stymulanty konkurencyjności w zarządzaniu spółkami z indeksu WIG – Spożywczy* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, Uniwersytet Warmińsko – Mazurski, Olsztyn 2008, s. 141-149.

⁷ Daily C.M., Dalton D.R., *Corporate governance and the bankrupt firm: An empirical assessment*. "Strategic Management Journal", 1994 nr 15.

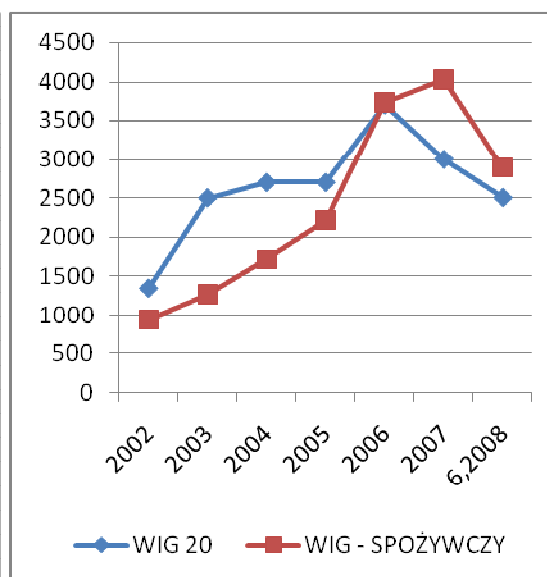
3. Przewagi konkurencyjne spółek z indeksu WIG – Spożywczy i ich wykorzystanie – analiza przypadków

Badając wybrane spółki spożywcze notowane na GPW w Warszawie należy wziąć pod uwagę poziom kursu ich akcji, który może wpływać na zachowania inwestorów. Jego kształtowanie się wskazuje jak dana spółka jest postrzegana na rynku kapitałowym i jakie ma szanse rozwoju (z wyjątkiem irracjonalnych zachowań dotyczących okresowo wszystkich indeksów). Przedstawione na rys. 1 notowania wartości rynkowej akcji PKM Duda, Hoop S.A. i Jutrzenka S.A. w okresie 1.01.2002 – 01.06.2008 r. pokazują, że spółki w tym okresie właściwie wykorzystały swoje szanse względem tworzenia przewag konkurencyjnych w branży, co przełożyło się na wzrost kapitalizacji i rozwój. Analizując kształtowanie się indeksu WIG 20 i WIG - Spożywczy w tym okresie można wnioskować, że notowania spółek przemysłu spożywczego podążają za indeksem WIG 20, czyli najlepszymi spółkami polskiej giełdy (rys. 2). Świadczy to o mocnej pozycji spółek przemysłu spożywczego, które zgodnie z teorią Warrena Buffeta, że „...należy inwestować w spółki o trwałej pozycji, których modele biznesu są przewidywalne”⁸, mogą być długoterminową inwestycją o mocnych podstawach fundamentalnych.



Rys. 1. Notowania wartości rynkowej akcji PKM Duda, Hoop S.A. i Jutrzenka S.A. w okresie 1.01.2002 – 01.06.2008 r.

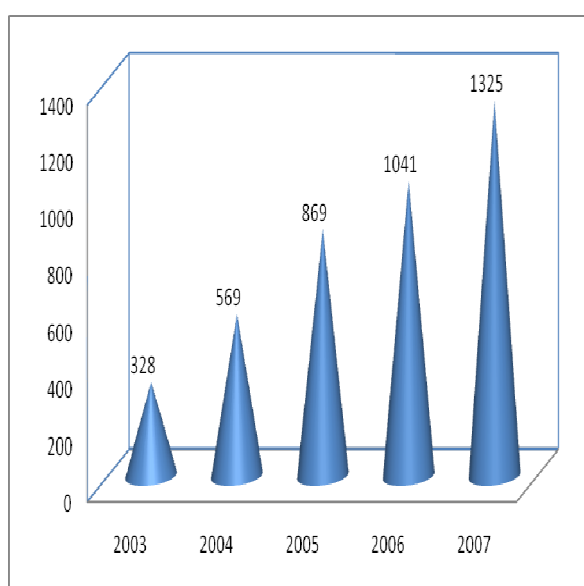
Źródło rys.1 i 2: Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, <http://www.gpw.pl/> [dostęp 1. 06.2008].



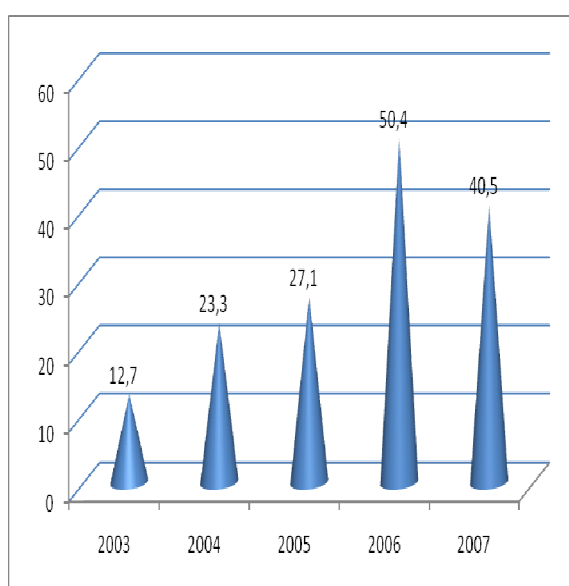
Rys. 2. Kształtowanie się indeksu WIG 20 i WIG - Spożywczy w okresie 1.01.2002 – 01.06.2008 r.

⁸ Pardoe J., *Jak to robi Warren Buffett? 24 genialne strategie największego na świecie inwestora giełdowego*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2005, s. 14.

Analizując rodzaje przewag konkurencyjnych podjęto próbę określenia przewagi informacyjnej na przykładzie spółki „Polski Koncern Mięсны DUDA” z siedzibą w Warszawie⁹, który tworzy grupę powiązanych kapitałowo firm krajowych oraz zagranicznych sektora rolno - spożywczego. Spółka od 2002 roku jest notowana na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie, a jej główna działalność polega na produkcji mięsa czerwonego w trzech podstawowych segmentach: produkcyjnym (ubój, rozbiór i konfekcja mięsa czerwonego), handlowo-usługowym (dystrybucja wyrobów mięsnych i wędliniarskich, pośrednictwo w zakresie handlu oraz wyspecjalizowane usługi rozbioru) oraz rolnym (zaplecze surowcowe - hodowla trzody, uprawa, przetwórstwo i magazynowanie zbóż)¹⁰.



Rys. 3. Przychody PKM DUDA w latach 2003-2007 (w mln zł).



Rys. 4. Skonsolidowany zysk netto PKM DUDA w latach 2003-2007 (w mln zł).

Źródło rys. 3 i 4: Wyniki finansowe PKM DUDA w latach 2003-2007.

Działalność spółki oparta jest na pionowej integracji produkcji, która zapewnia wystarczające zaplecze surowcowe, nowoczesną i wydajną technologię uboju oraz dystrybucję towarów. Wartość rynkowa spółki w dniu 6.06.2008 r. wynosiła 509 mln zł, a wartość księgowa 449,7 mln zł. Zysk na akcję kształtował się na poziomie 0,32 zł (przy wartości rynkowej – 5,28 zł), a wskaźniki: cena/zysk – 16,7; cena/wartość księgowa 1,13¹¹. Grupa Kapitałowa Polski Koncern Mięсны DUDA wykazała w 2007 roku wysoki wzrost

⁹ Skład grupy kapitałowej jest następujący: PKM DUDA S.A., NetBrokers, Wizental, Agro-Duda, PZZ Dystrybucja, Agroprof, Rolpol, Bioenergia, Euro-Duda, Polska Wołowina, Fedrus, Hunter Wild, Makton, Eurosmak, Agro-hop, Przedsiębiorstwo Budowlano-Inwestycyjne, PKM DUDA Distribution, Meat Service, Stół Polski, AgroNet, Agro-Ferm, Borys, Zoria, Rosan-Agro i Pieprzyk Rogatyn na Ukrainie.

¹⁰ http://www.pkmduda.pl/f_dzialalnosc.htm; [dostęp: 7.06.2008].

sprzedaży, do czego przyczynił się 27% wzrost przychodów w wysokości 1 325 mln zł. Za głównych konkurentów Grupy należy uznać (Animex Sp. z o.o. z Grupy Smithfield - przychody 2006: 2,3 mld zł oraz Sokołów S.A. HK Ruokatalo, Danish Crown - przychody 2006: 1 585 mln zł). Na uwagę zasługuje wypracowanie najwyższych przychodów w dotychczasowej historii firmy w ostatnim kwartale roku wynoszący 368 mln zł, co było bardzo dobrym wynikiem na tle trudnej sytuacji w branży mięsnej. Niestety wypracowany zysk z działalności operacyjnej Grupy był o 12% niższy, aniżeli w rekordowym 2006 roku, ale pomimo tego można go uznać za zadawalający inwestorów. Gorzej już było z wypracowaniem zysku netto liczonego narastająco, który wyniósł 40,5 mln zł wobec 50,3 mln zł w 2006 r. i 27,1 mln zł w 2005 r. (rys. 3 i 4). Pierwszy kwartał 2008 roku można uznać za niezwykle udany pomimo narastającego kryzysu na światowym rynku finansowym. Wielkość przychodów grupy kapitałowej PKM DUDA ukształtowała się na poziomie 318,3 mln zł, co było wynikiem lepszym w stosunku do tego samego okresu w roku poprzednim (rdr) o 10%. Skonsolidowany zysk z działalności operacyjnej przekroczył 12,1 mln zł wobec 17,5 mln zł uzyskanych na koniec I kwartału 2007 r. Zysk netto sięgnął 5,6 mln zł. Spośród segmentów działalności grupy najwyższą rentowność osiągnął rozbudowywany przez spółkę pion handlowy, którego liderem jest Centrum Mięśne Makton. Grupa Kapitałowa PKM DUDA zajmuje trzecie miejsce na polskim rynku mięsa, pierwsze miejsce pod względem specjalizacji w zakresie uboju oraz jest liderem w zakresie dystrybucji.

Badając przewagę informacyjną na przykładzie PKM DUDA należy zauważyć, że w myśl definicji jest ona związana z procesami kreowania informacji i powinna spełniać dwie funkcje:

- służebną w procesie osiągania przez przedsiębiorstwo jakościowej i cenowej przewagi konkurencyjnej - związane jest to z informowaniem przez przedsiębiorstwo nabywców o wyższym (innym) poziomie jakości np. produktów i działań np. obsługa klienta, a także niższym niż u konkurentów poziomie cen jak i o większych czy innych korzyściach oferowanych nabywcom¹². Funkcję służebną dla zdobywania przewagi konkurencyjnej przez PKM DUDA zarząd spółki realizuje poprzez przyjętą strategię, która przy pomocy produkcji o dużej skali umożliwi osiągnięcie wysokich standardów jakości przez integrację biznesową swoich firm z przejętymi (Grupa Makton oraz Stół Polski), wykorzystywanie efektów synergii, wzrost udziałów na obsługiwanych rynkach, budowę i stałe powiększanie silnej pozycji przetargowej wobec dostawców i odbiorców, inwestowanie w przejęcia i integrację z

¹¹ Gazeta Giełdy „Parkiet”, 2008, nr 130, s. 24.

przyłączonymi jednostkami gospodarczymi. Niezwykle pomocne w realizacji funkcji służebnej są działania firmy zmierzające do zdobycia przewag konkurencyjnych na rynku mięsa czerwonego, wśród których za najważniejsze należy uznać: zdobycie uprawnień eksportowych do krajów UE, posiadanie certyfikatu jakości HACCP, przystosowanie zakładów do wymogów obowiązujących w Unii Europejskiej, zdolność do kompleksowego przerobu surowców rzeźnych, łatwość dostosowywania oferty do potrzeb i wymagań odbiorców, długoterminowe umowy z dużymi kontrahentami, działania proekologiczne minimalizujące wpływ na środowisko naturalne, doświadczenie i wysokie kwalifikacje branżowe kadry menedżerskiej i załogi produkcyjnej, duże wykorzystanie mocy produkcyjnych, doświadczenie w wykorzystywaniu pomocy z funduszy UE, doświadczenie w handlu na rynku europejskim, wysoką wydajność, możliwość poszerzenia grona odbiorców poprzez ekspansywną działalność Spółki (m.in. eksportową) na nowych rynkach geograficznych, zaostrzenie norm weterynaryjnych sprzyjające uprzemysłowieniu sektora mięsnego przy jednoczesnym osłabieniu pozycji lokalnych konkurencyjnych podmiotów, możliwość uczestniczenia jako znaczący na rynku podmiot w konsolidacji branży, poszukiwanie nowych źródeł odbiorców, m.in. sieci handlowych, których znaczenie na rynku wyraźnie wzrasta, usprawnienie procesów dystrybucyjnych poprzez wprowadzenie elektronicznego systemu zamówień i realizacji dostaw, dbałość o wizerunek firmy¹³.

- autonomiczną, skierowaną na kształtowanie preferencji nabywców w sposób skuteczniejszy niż konkurenci przy danym poziomie jakości i cen produktów czy usług - co zmierza do wywołania wśród nabywców akceptacji oferty przy danej jakości i cenie. Jest ona ukierunkowana na kształtowanie preferencji nabywców. Funkcję autonomiczną dla zdobywania przewagi konkurencyjnej przez PKM DUDA zarząd spółki realizuje przez powiększenie portfolio produktów w kierunku produktów z wysoką marżą, w tym produktów pod marką „fedrus” oferowanych w sieci Makton, wprowadzenie na rynek produktów pod markami własnymi i powiększanie nakładów na działania promocyjne, rozwój dostaw dla segmentu HORECA oraz przygotowanie oferty dla sieci handlowych, zintensyfikowanie działalności handlowej NetBrokers, intensyfikację sprzedaży produktów PKM Duda na rynkach UE. Kolejne etapy działalności, które już przynoszą zamierzone efekty to realizacja kontraktów na dostawy mięsa do krajów Unii Europejskiej, Korei Południowej, Chin, Kazachstanu - jak również na inne rynki zagraniczne, realizacja kontraktów na prywatne przechowanie, restrukturyzacja procesów produkcyjnych w przejmowanych firmach,

¹² http://mfiles.ae.krakow.pl/pl/index.php/Przewaga_konkurencyjna; [dostęp: 6.06.2008].

¹³ http://www.pkmduda.pl/f_dzialalnosc.htm; [dostęp: 8.06.2008].

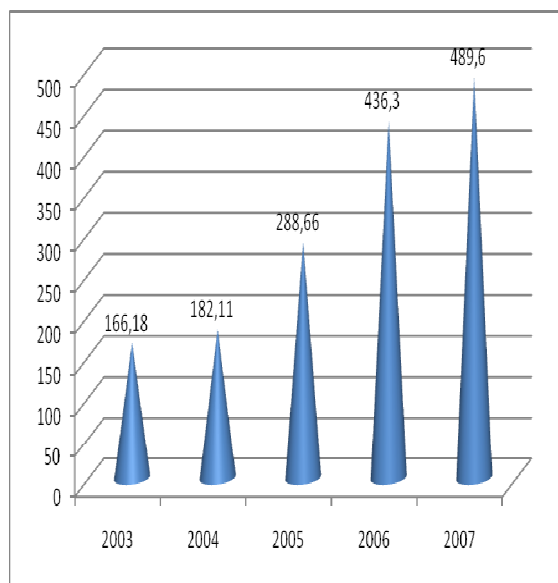
uczestnictwo w procesie konsolidacji i praca nad kolejnymi akwizycjami firm w branży przetwórczej, dalsze zwiększanie udziału w dostawach surowca z własnego zaplecza do zakładu w Grąbkowie oraz poprawa jakości i wydajności surowca, stopniowe uniezależnienie się od podaży surowca na wolnym rynku, dzierżawa arealów wysokiej klasy na Ukrainie, produkcja roślinna na potrzeby produkcji pasz i pod produkcję komponentów do biopaliw, inwestycje na ryku Ukraińskim i zwiększenie bazy surowcowej, ponoszenie kosztów związanych z budową zaplecza surowcowego, znaczne nakłady na przygotowanie produkcji roślinnej w Polsce i na Ukrainie, modernizację nowo przejętych ferm, organizację centralnego zakupu pasz i urządzeń dla współpracujących z PKM Duda rolników oraz opracowywanie kolejnych akwizycji w segmencie surowcowym¹⁴.

Druga z przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa to przewaga jakościowa, w której uwidaczniają się te działania i instrumenty marketingowe, które mogą ulegać zmianom jakościowym np. produkt, opakowanie, dystrybucja, usługi i warunki ich oferowania. Przedsiębiorstwo pragnące osiągnąć tę przewagę musi dbać o nadanie powyższym instrumentom wyższej lub odmiennej jakości niż konkurenci oraz dostosować je do preferencji nabywców, przez co osiąga dużą siłę przetargową wobec nabywcy¹⁵. Do przedstawienia praktycznego zdobywania przewagi jakościowej wybrano funkcjonowanie Przedsiębiorstwa Cukierniczego JUTRZENKA SA z Bydgoszczy. Spółka jest grupą ściśle współpracujących ze sobą producentów słodczy spod znaku Jutrzenki, Goplany, Kaliszanki oraz firmy Ziolopec - producenta, eksportera i importera przypraw, herbat oraz bakalii. Należy do jednych z największych producentów na polskim rynku (12%) i rozpoczęła też działalność na rynku przypraw. Wytwarza blisko 250 rodzajów słodczy, przypraw, bakalii i herbat. W pierwszym kwartale 2008 roku zatrudniała ponad 2 000 pracowników w zakładach w Bydgoszczy, Poznaniu, Kaliszu i Wykrotach, a swoje produkty eksportuje nie tylko do państw należących do Unii Europejskiej, ale także do krajów Europy Środkowo-Wschodniej, Stanów Zjednoczonych, Kanady i Bliskiego Wschodu. Wartość rynkowa spółki wyniosła w dniu 6 czerwca 2008 roku 232,5 mln zł, wartość księgowa 241,2 mln zł, wartość rynkowa akcji 89 zł, zysk na akcję 25,96 zł, a wskaźniki cena/zysk 3,4 i cena /wartość księgowa 0.96 zł¹⁶. Przychody i skonsolidowany zysk netto spółki Jutrzenka S.A. w latach 2003-2007 przedstawiają rys. 5 i 6. Na ich podstawie można stwierdzić, że przychody spółki od 2003 r. rosną, co ma odzwierciedlenie we wzroście zysku netto.

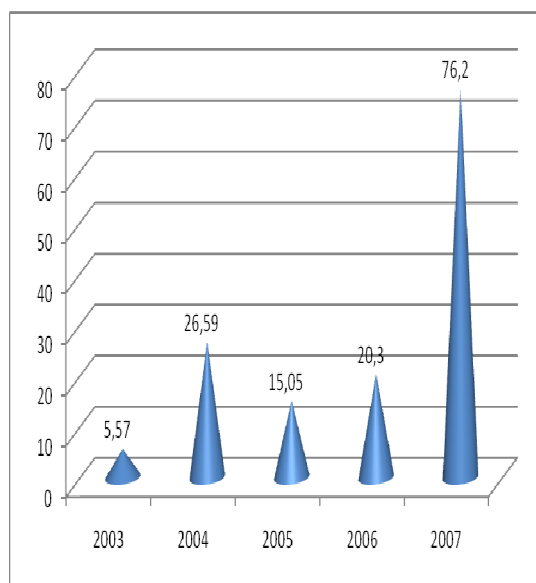
¹⁴ http://www.pkmduda.pl/f_dzialalnosc.htm; [dostęp: 8.06.2008].

¹⁵ http://mfiles.ae.krakow.pl/pl/index.php/Przewaga_konkurencyjna; [dostęp: 8.06.2008].

¹⁶ Gazeta Giełdy „Parkiet”, 2008, nr 130, s. 24.



Rys. 5. Przychody spółki Jutrzenka S.A. w latach 2003-2007 (w mln zł).



Rys. 6. Skonsolidowany zysk netto spółki Jutrzenka S.A. w latach 2003-2007 (w mln zł).

Źródło rys. 5 i 6: Wyniki finansowe Jutrzenka S.A. w latach 2003-2007.

Historia przedsiębiorstwa sięga lat dwudziestych ubiegłego wieku, gdy ówczesnie nazywana Fabryka Lukullus sprzedawała swoje produkty w firmowych sklepach na Pomorzu. Szczególne znaczenie dla zdobycia przewagi jakościowej miał zakup marki Goplana i zakładu produkcyjnego w Poznaniu od korporacji Nestlé Polska SA i Societe des Produits Nestle SA w 2004 roku, który umożliwił poszerzenie asortymentu produkcji o nowe produkty dotychczas nie produkowane w spółce. Spółka w ofercie posiada wiele produktów wysokiej jakości dobrze rozpoznawanych przez konsumentów. Należą do nich np. *Wafle Familijne*, *Grześki*, *Jeżyki*, galaretka *Mella*, karmelki twarde Goplany i żelki *Akuku!* Spółka dba również o wysokiej jakości opakowania i wizerunek produktu, czego przykładem są np. opakowania czekolad z „okienkiem”. Atrakcyjność wzmacniają oryginalne złocenia i tłoczenia, a do zakupu zachęca znana i ceniona przez konsumentów marka Goplany. Marka Goplana bada oczekiwania konsumentów i dba o najwyższą jakość produktów na różne okazje. Ze względu na wysokie walory smakowe i jakościowe spółka eksportuje swoje produkty na rynek brytyjski. W 2007 roku Oskara FMCG w kategorii ciastka otrzymały Jeżyki Classic - herbatniki z bakaliami firmy Jutrzenka¹⁷. Przy wyborze laureata jury oraz detaliści brali pod uwagę opakowanie produktu, adekwatność ceny do jakości, innowacyjność produktu oraz wsparcie sprzedaży i dostępność produktu. Tytuł stanowi znakomitą rekomendację dla

¹⁷ Oskar FMCG to wyróżnienie przyznawane już po raz drugi przez magazyn "Życie Handlowe" w ramach konkursu skierowanego do wszystkich producentów i dystrybutorów dostępnych na rynku produktów.

konsumentów, a wyróżnienie towaru specjalnym logo konkursowym zachęca do jego zakupu¹⁸. W dniu 28 czerwca 2007 roku Jutrzenka S.A. zakupiła kaliskiego producenta napojów - Hellenę oraz zakład produkcyjny w Opatówku, należący do ING Lease. Jutrzenka S.A. nabyła aktywa wchodzące w jego skład wraz z ujęciem wody, które jest jednym z najlepszych źródeł pod względem jakości w Polsce. Wśród produkowanych przez spółkę przypraw prestiżowy tytuł Produktu Roku 2007 w kategorii przypraw sypkich otrzymała linia mieszanek przyprawowych „*Gotujemy po polsku*” marki Appetita.

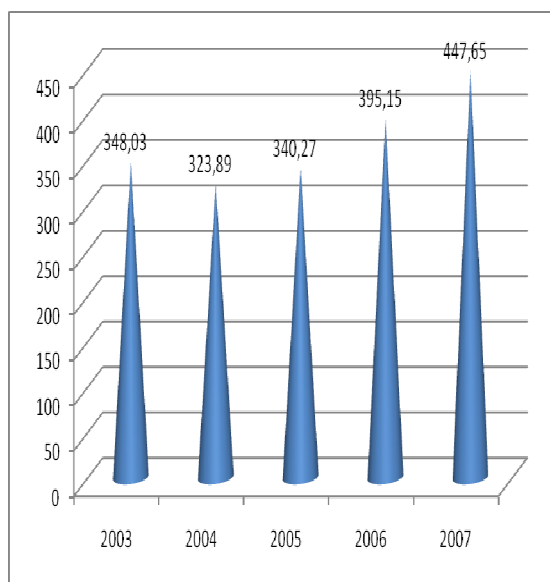
Jakość stanowi w Jutrzence S.A., najważniejsze wyzwanie, a dla konsumentów produktów spożywczych jest podstawową kategorią wyboru produktu. Czynności kontrolne dotyczące jakości wykonywane są na każdym etapie produkcji i dystrybucji. Dotyczą dostarczanych surowców oraz opakowań produktów, procesów technologicznych i linii produkcyjnych, gotowych produktów oraz kwalifikacji pracowników. Kontrola jakości ma zapewnić klientom produkty najlepsze, w pełni bezpieczne dla zdrowia i zgodne z deklarowanym opisem pod kątem zawartości i masy. W 1998 roku Jutrzenka S.A. wdrożyła pierwszy system zarządzania jakością, oparty na normie ISO 9002, a w 2004 roku w wyniku audytu przeprowadzonego przez SGS Yarsley ICS uzyskała Certyfikat Zarządzania Jakością ISO 9001:2000. W 2005 roku Jutrzenka S.A. zyskała certyfikat z renomowanej firmy Bureau Veritas Certification obejmujący produkcję i sprzedaż wyrobów cukierniczych trwałych zgodnie z zasadami systemu Hazard Analysis and Critical Control Points (Analiza Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli). Spółka planuje wdrożenie i certyfikację dwóch standardów sieci handlowych: International Food Standard oraz BRC Global Standard Ford¹⁹. Spółka jawnie deklaruje stosowanie najwyższych standardów jakości i produktów, czego dowodem jest przedstawienie prowadzonej polityki w tym zakresie.

Trzecim rodzajem przewagi konkurencyjnej jest przewaga cenowa, w której kluczowymi elementami są instrumenty i działania marketingowe bezpośrednio oddziałujące na zachowania nabywców. Najważniejszy element w jej kształtowaniu to ustalanie cen na niższym poziomie w stosunku do konkurencyjnych produktów, poparte wzmocnieniem działań o charakterze promocyjnym, które umożliwiłyby wzrost zainteresowania produktem. Przykładem spółki stosującej tego rodzaju strategię jest Grupa Kapitałowa Kofola Hoop S.A. zajmująca się produkcją, handlem i dystrybucją bezalkoholowych napojów gazowanych i niegazowanych oraz wody mineralnej. Od momentu połączenia z Kofolą (31 marca 2008 r.)

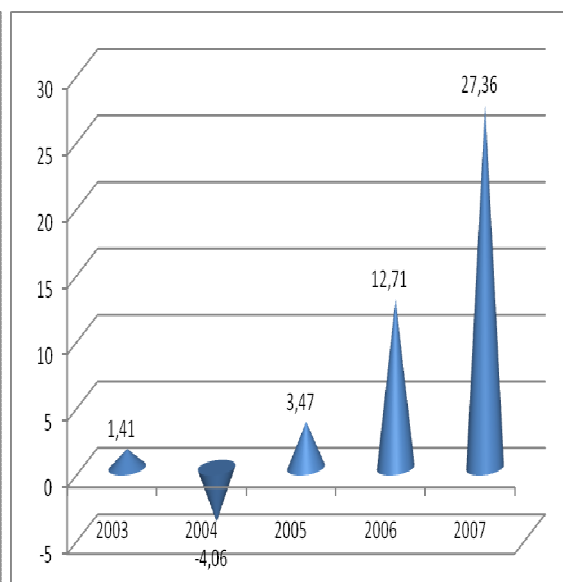
¹⁸ <http://www.jutrzenka.com.pl/?page=1>; [dostęp: 8.06.2008].

¹⁹ Ibidem.

firma funkcjonuje na pięciu rynkach Europy Środkowo – Wschodniej, a jej zsumowane obroty wynoszą ponad 1,4 mld zł. Wartość rynkowa spółki wyniosła w dniu 6 czerwca 2008 roku 772,1 mln zł, wartość księgowa 141,1 mln zł, wartość rynkowa akcji 29,5 zł, zysk na akcję 1,10 zł, a wskaźniki cena/zysk 26,9 i cena /wartość księgowa 7.47 zł. Przychody i skonsolidowany zysk netto spółki Hoop S.A. w latach 2003-2007 przedstawiają rys. 7 i 8. Wynika z nich, że spółka od 2004 roku powiększa przychody i generuje coraz większy zysk. Przewaga cenowa spółki Kofola Hoop S.A. budowana jest poprzez zdobycie silnej marki, wprowadzane innowacje, wysoką jakość, wykwalifikowaną kadrę pracowniczą oraz rozsądne inwestycje finansowe. Spółka dba o obniżanie ceny produktu poprzez ciągłe monitorowanie rynku oraz redukcję kosztów operacyjnych i rzeczowych, jak również usprawnienie jakości zarządzania oraz procedur operacyjnych. Na obniżkę cen produktów ma również wpłynąć redukcja kosztów wynikająca z racjonalizacji działań w zakresie zaopatrzenia surowcowego, logistyki i transportu oraz kosztów wytwarzania, sprzedaży i administracji. Osiągane coraz lepsze wyniki, wzrastająca dynamika sprzedaży oraz ograniczanie kosztów działalności przez spółkę świadczą o poprawności przyjętej strategii działania, która umożliwia jej dalszy rozwój i ekspansję na sąsiednie rynki. Zarząd spółki deklaruje, że po połączeniu z Kofolą zwiększy skalę produkcji, co umożliwi utrzymanie zdobytej przewagi nad konkurentami.



Rys. 7. Przychody spółki Hoop S.A. w latach 2003-2007 (w mln zł).



Rys. 8. Skonsolidowany zysk netto spółki Hoop S.A. w latach 2003-2007 (w mln zł).

Źródło rys. 7 i 8: Wyniki finansowe Hoop S.A. w latach 2003-2007.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że powyższa analiza przypadków w ewidentny sposób dowiodła, że badane spółki należące do indeksu WIG – Spożywczy są w pełni zainteresowane wykorzystaniem przewag konkurencyjnych w trzech różnych aspektach: jakościowym, cenowym i informacyjnym. W każdym przypadku omówiono czynniki wpływające na rozwój przewagi konkurencyjnej oraz możliwości w zakresie jej powiększania. Każde z badanych przedsiębiorstw zostało zbadane w aspekcie przyjętej strategii działania, która umożliwiła zdobycie danego rodzaju przewagi konkurencyjnej. Spółka PKM DUDA jest przykładem, w którym z pozytywnym skutkiem stosowana jest przewaga konkurencyjna o charakterze informacyjnym, co przekłada się na jej sposób funkcjonowania i osiągnięte wyniki. Spółka stara się na bieżąco informować o osiągnięciach, funkcjonowaniu rynku, stosowanych środkach produkcji, systemach zarządzania i produktach, które jeszcze lepiej mogą spełniać swoją funkcję. Stosowanie tej strategii pomaga w transparentności zewnętrznej i wewnętrznej spółki, jak również w eksponowaniu otwartości oraz wrażliwości na problemy ludzi i środowiska. Wzrastająca przewaga informacyjna wpływa na stopień niezależności spółki i umożliwia wybór instrumentów, których wykorzystanie sprzyja powiększaniu efektów działania na rynku. Zdobywanie przewagi jakościowej przedstawiono na przykładzie Przedsiębiorstwa Cukierniczego JUTRZENKA SA z Bydgoszczy, jako jednej z firm liderujących w branży cukierniczej. Wypracowana przez spółkę przewaga jakościowa sprzyja w corocznym powiększaniu przychodów i zysków. Spółka osiąga tę przewagę przez produkcję coraz lepszych jakościowo produktów z wykorzystaniem najnowocześniejszych środków produkcji. Trzeci rodzaj to przewaga cenowa, której stosowanie przedstawiono na przykładzie spółki Kofola – Hoop S.A. Działania spółki w tym zakresie pomogły spenetrować rynek i pozyskać klientów wrażliwych cenowo. Przyjęta strategia działania dotyczyła napojów gazowanych, które są oferowane przez spółkę w korzystnych cenach. Spółka dba o wysoki poziom jakości swojej oferty, który jest akceptowany przez klientów.

Bibliografia:

4. Simon H., *Przewaga konkurencyjna*, <http://gospodarka.gazeta.pl/firma/>; [dostęp: 6.06.2008].
5. Stankiewicz M.J., (2002): *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji.*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń. s. 17-35.
6. Romanowska M. (2004): *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwi.*, PWE, Warszawa, s. 262.
7. Firlaj K., *Stymulanty konkurencyjności w zarządzaniu spółkami z indeksu WIG – Spożywczy* [w:] *Uwarunkowania rynkowe konkurencyjności przedsiębiorstw*, Uniwersytet Warmińsko – Mazurski, Olsztyn 2008, s. 141-149.
8. Daily C.M., Dalton D.R., *Corporate governance and the bankrupt firm: An empirical assessment.* "Strategic Management Journal", 1994 nr 15.

9. Pardoe J., *Jak to robi Warren Buffett? 24 genialne strategie największego na świecie inwestora giełdowego*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2005, s. 14.
10. Gazeta Giełdy „Parkiet”, 2008, nr 130, s. 24.