



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



---

# „Analiza kompetencji i potencjału współpracy wielkopolskiej branży spożywczej”

## Raport końcowy

Poznań, 22 grudnia 2010 r.

---

Lider Projekt Sp. z o.o.

ul. Winogrody 60, 61-659 Poznań

Sąd Rejonowy Poznań - Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu, VIII Wydział Gospodarczy KRS nr KRS 0000275825,  
NIP 783-16-26-059, kapitał zakładowy: 50.000 PLN

tel. (061) 828 08 11 [www.liderprojekt.pl](http://www.liderprojekt.pl), e-mail: [liderprojekt@liderprojekt.pl](mailto:liderprojekt@liderprojekt.pl)

Quality Watch sp. z o.o.

ul. Goplańska 6, 02-954 Warszawa, [www.qualitywatch.pl](http://www.qualitywatch.pl), e-mail: [office@qualitywatch.pl](mailto:office@qualitywatch.pl)

Warszawa, XIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego dla m. st. Warszawy pod numerem KRS  
0000295387, NIP 113 270 21 65, Kapitał zakładowy: 50 000 PLN

## Zawartość

I.	Wstęp .....	3
II.	Zakres badania.....	3
III.	Branża spożywcza w Polsce – badanie desk reserch .....	6
IV.	Branża spożywcza w województwie wielkopolskim – badanie CATI .....	29
V.	Rekomendacje do strategii rozwoju dla inicjatyw klastrowych.....	99
VI.	Analiza inicjatyw klastrowych.....	127
VII.	Podsumowanie i rekomendacje dla samorządu województwa odnośnie polityki wspierania rozwoju inicjatyw klastrowych w branży spożywczej.....	152

## I. Wstęp

Badanie kompetencji i analiza potencjału współpracy wielkopolskiej branży spożywczej ma na celu zbadanie możliwości podjęcia współpracy przez przedsiębiorców reprezentujących branżę, zarówno z innymi przedsiębiorstwami, jak i jednostkami naukowo-badawczymi i instytucjami otoczenia biznesu. Badanie tego typu wpisuje się w działania z zakresu wsparcia działań kooperacyjnych przedsiębiorstw prowadzone przez Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego. Celem współpracy podmiotów branży spożywczej ma być podniesienie konkurencyjności oferowanych produktów oraz uzupełnienie oferty rynkowej przedsiębiorstw. W związku z tak postawionymi celami Urząd Marszałkowski zlecił szczegółowe zbadanie możliwości i oferty wszystkich partnerów potencjalnej współpracy, a także analizę trendów rynkowych i konsumenckich i wybór tych, do których powinny się dostosować przedsiębiorstwa poszczególnych podsektorów.

## II. Zakres badania

### 1. Przedmiot badania

Badania będą wykonane na reprezentatywnej grupie przedsiębiorstw z branży spożywczej oraz na grupie przedsiębiorstw i instytucji współtworzących tzw. inicjatywy klastrowe. Zgodnie ze Szczegółowym Opisem Przedmiotu Zamówienia w badaniu powinny zostać poddane następujące inicjatywy klastrowe:

- Klaster Spożywczy – koordynowany przez Polską Izbę Gospodarczą Importerów Eksporterów i Kooperacji, do której to inicjatywy zgodnie z listami obecności na dwóch spotkaniach organizowanych przez Izbę (inicjatywa nie zawiązała się formalnie, Izba rozesłała listy intencyjne z prośbą o ich podpisanie i odesłanie, ale nie otrzymała zwrotów) w dniach 5 i 21 października, można zaliczyć:
  - AGRO-DANMIS Gramowscy Sp.j.
  - BARTEX - Bartol Sp. j.
  - BEER FINGERS Bartosz Głodowski
  - BENUS Sp. z o.o.
  - HJ Heinz Polska
  - Kekbel Max Sp z o.o.
  - Mleczarnia Naramowice Sp. z o.o.
  - Spółdzielnia Mleczarska Września

- PH ARKO Sp. z o.o.
- P.P.U. BELIN Z.P.Ch.
- Średzka Spółdzielnia Mleczarska JANA
- WPPH ELENA
- Zakład Produkcji Spożywczej i Handlu FRĄCKOWIAK
- Zakład Zielarski KAWON HURT Nowak Sp. j.
- GS "SCH" Czarnków
- Klaster Spożywczy Południowej Wielkopolski – inicjatywa funkcjonuje w formie stowarzyszenia i jest koordynowana przez Regionalną Izbę Gospodarczą w Kaliszu. Należą do niej następujące podmioty:
  - Jutrzenka Colian sp. z o.o.
  - Regionalna Izba Gospodarcza w Kaliszu
  - JAM Inox Produkt Sp .z o.o.
  - Fabryka Maszyn Spożywczych „Spomasz” Pleszew S.A.
  - Rolmex sp.j.
  - Uniwersytet Ekonomiczny Poznań
  - Uniwersytet Przyrodniczy Poznań
  - Bioxen sp. z o.o.
  - Eljon Sp.j. Elżbieta Jarczy i spółka
  - Izba Przemysłowo-Handlowa Południowej Wielkopolski
  - F.P.H „Paula” Adam Radaś
  - „EDAL” A. Tomalak, E.Mrowiński Sp.j.
  - JAM Inox Produkt Sp .z o.o.
  - Vegex Poland
  - Pleszewska Izba Gospodarcza
- Klaster Rolno-Spożywczy – na podstawie wywiadu przeprowadzonego z Regionalną Wielkopolską Izbę Rolno-Przemysłową, należy stwierdzić, że inicjatywa nie funkcjonuje, a podjęte próby jej zawiązania nie powiodły się.

Wykonawca opíše szczegółowo historię powoływania inicjatywy Klaster Rolno-Spożywczy i jednocześnie proponuje dołączyć do całego projektu jeszcze jedną inicjatywę:

- Leszczyńskie Smaki – koordynowaną przez Leszczyńskie Centrum Biznesu. W skład inicjatywy wchodzi:

- Mleczarnia Jan Korbik
- Wytwórnia Lodów Jerzy Młynarczyk
- Zakład Garmazeryjny SPECJAŁ
- PPH MALPOL
- Przetwórstwo Przemysłu Spożywczego Dagmara Cieślak
- Cukiernia "U Kowolki"
- Regionalna Izba Przemysłowo - Handlowa w Lesznie
- Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Lesznie
- Leszczyńskie Centrum Biznesu Sp. z o.o.
- Miasto Leszno
- Zespół szkół Rolniczo – Budowlanych.

## **2. Struktura badania**

Badanie zrealizowano z podziałem na następujące komponenty.

- a. Analiza strukturalna sektora według M.E. Portera wraz z identyfikacją łańcuchów wartości w branży oraz analiza trendów rynkowych (zachowań konsumenckich).
- b. Wypracowanie podstawowych założeń strategii rozwoju dla inicjatyw klastrowych na podstawie analizy strukturalnej oraz analizy trendów rynkowych.
- c. Analiza inicjatyw klastrowych według następujących problemów badawczych:
  - i. weryfikacja strategii podjętych przez funkcjonujące inicjatywy w odniesieniu do wypracowanych założeń strategicznych,
  - ii. mapowanie kompetencji w łańcuchach wartości poszczególnych inicjatyw klastrowych w celu określenia luk kompetencyjnych i luk w łańcuchach wartości uniemożliwiających podjęcie odpowiedniej strategii rozwoju (krytyczne czynniki sukcesu według Ecotec Research & Consulting, Jak rozwijać klaster – praktyczny przewodnik, 2004),
  - iii. analiza potencjału współpracy, w tym określenie etapu rozwoju poszczególnych inicjatyw w celu identyfikacji luk w sile powiązań pomiędzy podmiotami z inicjatyw i podmiotami z otoczenia, które uniemożliwiają realizację założonej strategii.

### III. Branża spożywcza w Polsce – badanie desk reserch

#### 1. Charakterystyka branży spożywczej w Polsce

##### a. Polski przemysł spożywczy

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku, wraz z poprzedzającym to kilkuletnim okresem dostosowawczym, wpłynęło znacząco na przemiany rodzimej branży spożywczej oraz na zmianę warunków prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa łańcucha wytwarzającego żywność<sup>1</sup>. Polska dostosowała mechanizmy funkcjonowania gospodarki żywnościowej do wymogów wspólnotowego rynku wewnętrznego poprzez wprowadzenie instrumentów Wspólnej Polityki Rolnej, polityki handlowej i przemysłowej. Łączne transfery środków publicznych (wspólnotowych oraz krajowych) do branży spożywczej (od 2004 roku) przekroczyły 62 mld złotych, co wpłynęło na wyraźne przyspieszenie procesu modernizacji gospodarki żywnościowej, poprawę jej konkurencyjności oraz jakości i bezpieczeństwa żywności<sup>2</sup>.

Przemysł spożywczy i rolnictwo regulowane jest w Unii Europejskiej bezpośrednio przez instrumenty Wspólnej Polityki Rolnej (WPR) oraz pośrednio przez politykę handlową i politykę konkurencji.

Wspólna Polityka Rolna stanowi jeden z najważniejszych filarów integracji europejskiej, przyczyniając się do stworzenia jednolitego, wewnętrznego rynku artykułów żywnościowych. Absorbuje ona największą część budżetu UE, łączne wydatki WPR przekraczają 40% ogólnych wydatków budżetowych. Została poddana w ostatnich latach wielu przemianom, kluczowe znaczenie dla polskiego sektora żywnościowego miała reforma WPR z Luksemburga w 2003 oraz dokonany w następstwie jej przegląd, tzw. health check, który zakończył się w 2008 roku. Przyjęto rozporządzenia oraz decyzję, które zmieniły charakter

---

<sup>1</sup> S. Stańko, Wpływ integracji z UE na warunki prowadzenia działalności gospodarczej w rolnictwie, obrocie i przetwórstwie rolno-spożywczym, [w:] R. Urban (red.), Wpływ integracji z Unią Europejską na polską gospodarkę żywnościową, seria Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 90, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008

<sup>2</sup> R. Urban (red.), Przemysł spożywczy w Polsce, ING Bank Śląski S.A., Warszawa 2008

WPR<sup>3</sup>.

Wspólna Polityka Rolna oraz polityki z nią powiązane wpływa na poprawę rentowności i konkurencyjności rolnictwa i przemysłu spożywczego na rynkach światowych, ochronę środowiska naturalnego, a także trwałą i zrównoważony rozwój obszarów wiejskich w wymiarze ekonomicznym, społecznym i przyrodniczym. Instrumenty WPR najsilniej oddziałujących na przemysł spożywczy i rolnictwo to przede wszystkim: płatności bezpośrednie, kwotowanie produkcji, subwencjonowanie produkcji, subwencjonowanie eksportu i zużycia krajowego, cła, normy jakości żywności oraz narzędzia polityki strukturalnej<sup>4</sup>.

Płatności bezpośrednie pozwoliły polskim producentom żywności wyrównać warunki konkurencji między producentami z pozostałych państw członkowskich UE. Bezpośrednimi beneficjentami płatności są rolnicy. Wpłynęły one na zwiększenie dochodów rolniczych oraz na zwiększenie procesów inwestycyjnych w gospodarstwach rolnych. Hamowały przy tym wzrost cen surowców rolnych oraz ograniczyły presję na wzrost cen detalicznych żywności<sup>5</sup>.

Kwotowanie produkcji ma na celu stabilizację rynku poprzez zachowanie równowagi pomiędzy popytem a podażą, zapewnienie producentom zbytu oraz opłacalności produkcji na poziomie rolnictwa i przetwórstwa.

Następstwem limitowania produkcji było ograniczanie konkurencji, dzięki utrudnionemu dostępowi nowych podmiotów do systemu. Limity produkcyjne redukowały wpływ popytu na ceny oraz stwarzały przesłanki wzrostu towarowości produkcji rolniczej. Mechanizm kwotowania produkcji tworzył także bariery dla rozwoju eksportu<sup>6</sup>.

Celem stosowania subwencji eksportowych było zdjęcie z rynku wewnętrznego nadwyżek artykułów rolno-spożywczych i utrzymanie równowagi na rynku w okresach nadprodukcji żywności. Subwencjonowanie zużycia wewnętrznego ma ten sam cel, przy czym służyło ono także zwiększeniu popytu wewnętrznego oraz zwiększeniu konsumpcji określonych

---

<sup>3</sup> Rozporządzenie Rady (WE) nr 72/2009 z dnia 19 stycznia 2009 r. w sprawie zmian we wspólnej polityce rolnej poprzez zmianę rozporządzeń (WE) nr 247/2006, (WE) nr 320/2006, (WE) nr 1405/2006, (WE) nr 1234/2007, (WE) nr 3/2008 oraz (WE) nr 479/2008 i uchylające rozporządzenia (EWG) nr 1883/78, (EWG) nr 1254/89, (EWG) nr 2247/89, (EWG) nr 2055/93, (WE) nr 1868/94, (WE) nr 2596/97, (WE) nr 1182/2005 i (WE) nr 315/2007; Rozporządzenie Rady (WE) nr 73/2009 z dnia 19 stycznia 2009 r. ustanawiające wspólne zasady dla systemów wsparcia bezpośredniego dla rolników w ramach wspólnej polityki rolnej i ustanawiające określone systemy wsparcia dla rolników, zmieniające rozporządzenia (WE) nr 1290/2005, (WE) nr 247/2006, (WE) nr 378/2007 oraz uchylające rozporządzenie (WE) nr 1782/2003; Rozporządzenie Rady (WE) nr 74/2009 z dnia 19 stycznia 2009 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 1698/2005 w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW); Decyzja Rady z dnia 19 stycznia 2009 r. zmieniająca decyzję 2006/144/WE w sprawie strategicznych wytycznych Wspólnoty dla rozwoju obszarów wiejskich (okres programowania 2007–2013)

<sup>4</sup> R. Urban (red.), Przemysł spożywczy w Polsce, ING Bank Śląski S.A., Warszawa 2008

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> Ibidem

artykułów żywnościowych w wybranych grupach społecznych. Największy udział w refundacjach eksportowych mieli producenci cukru oraz mleka i jego przetworów.

Zakupy interwencyjne służyły utrzymaniu cen rynkowych powyżej ustalonego poziomu w okresie występowania nadwyżek podaży nad popytem. Zakupy interwencyjne realizowane są w dużych partiach, jednolitych pod względem parametrów jakościowych. Wymóg ten skłania do koncentracji produkcji i podaży na poziomie producenta, przetwórcy, firm handlowych lub związków producentów<sup>7</sup>.

Członkostwo Polski w UE wpłynęło także na przyspieszenie procesu wdrażania standardów sanitarno-weterynaryjnych oraz systemów zarządzania jakością. Do obligatoryjnych systemów zarządzania jakością należą: Dobra Praktyka Higieniczna (GHP), Dobra Praktyka Produkcyjna (GMP) oraz System Analizy Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontrolnych (HACCP). Stosowanie takich systemów jest warunkiem uzyskania pozwoleń na eksport do krajów UE, co często decyduje o pozycji konkurencyjnej, zarówno na rynku krajowym, jak i rynkach zagranicznych. Konsument zyskał dzięki temu gwarancję najwyższej jakości i bezpieczeństwa żywności.

Polityka gospodarcza Unii Europejskiej, której Polska z racji członkostwa stała się beneficjentem, określiła kierunki rozwoju i związane z nimi środki działania możliwe do wykorzystywania przez przedsiębiorców. Pozwoliło to na kreowanie polityki rozwoju regionów i mniejszych układów lokalnych, a następnie jej oddziaływaniu na przedsiębiorców zgodnie z przyjętymi założeniami polityki ekonomicznej.

Koncepcja ta była realizowana przede wszystkim za pomocą instrumentów polityki spójności UE, której głównym celem było poprawienie konkurencyjności regionów oraz wyrównywanie szans rozwojowych regionów problemowych. W perspektywie finansowej lat 2007-2013 za cel przyjęto zwiększenie spójności społeczno-ekonomicznej rozszerzonej Wspólnoty Europejskiej, dla wspierania harmonijnego, równomiernego i trwałego rozwoju Unii Europejskiej<sup>8</sup>. W Polsce cel ten realizowano w podnoszeniu konkurencyjności regionów, uwzględniając również zagospodarowanie i ład przestrzenny. Działania te miały pozytywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw agrobiznesu, które ze względu na ogół mniejsze rozmiary i ulokowanie na terenach słabszych, miały możliwość podnoszenia swego potencjału wytwórczego i zwiększanie możliwości rozwoju.

Integracja gospodarcza z UE przyczyniła się do uzyskania dostępu przez polskich producentów do znaczącego, charakteryzującego się dużym popytem wewnętrznym, rynku europejskiego. Rynek ten był wcześniej trudno dostępny, ze względu na wysoki poziom ochrony celnej, jak i pozacelnej. Producenci żywności wykorzystali przewagę konkurencyjną

---

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 210 z 31.07.2006 r., s. 25 i następnne

w postaci niższych kosztów pracy i niższych kosztów surowcowych do zwiększenia eksportu na rynek Wspólnoty. Saldo wymiany handlowej artykułów żywnościowych uzyskało wartości dodatnie. Rozwój polskiego importu żywnościowego był znacznie szybszy niż sądzono wcześniej, a przy tym nie sprawdziły się scenariusze negatywne, zakładające napływ dotowanej i wysoce przetworzonej żywności na rynek Polski. Polskie rolnictwo, wytwarzające surowce niezbędne dla przemysłu spożywczego, objęte zostało Wspólną Polityką Rolną, dzięki czemu rolnicy otrzymali możliwość korzystania z bogatego instrumentarium wspierającego dochody rolnicze i stabilizującego podstawowe rynki rolne.

Okres członkostwa Polski w Unii Europejskiej niewątpliwie przyczynił się także do przyspieszonego wzrostu gospodarczego naszej gospodarki, co szczególnie widoczne było w latach 2004-2007, oraz do zwiększenia umiędzynarodowienia polskiej gospodarki, dzięki wykorzystaniu potencjału handlowego Wspólnoty na rynkach państw trzecich. Tempo wzrostu PKB w Polsce zwiększyło się ponad dwukrotnie, a dobra koniunktura wpłynęła pozytywnie na ożywienie handlu zagranicznego. Przyspieszenie rozwoju gospodarczego Polski wpłynęło na wzrost chłonności rynku krajowego, w tym także żywnościowego<sup>9</sup>.

Zwiększenie umiędzynarodowienia polskiej gospodarki oraz jej integracja z gospodarką Unii Europejskiej spowodowało większe jej uzależnienie od koniunktury na rynku światowym. Szczególne znaczenie dla polskich producentów żywności miał kryzys żywnościowy, który wystąpił w latach 2007-08. Skutkiem jego był początkowo gwałtowny wzrost cen artykułów rolnych i żywnościowych a później znacząca ich redukcja. Z kolei kryzys finansowy 2007-09 miał fatalne skutki dla całych gospodarek. Wiele z nich odnotowało znaczącą redukcję wzrostu gospodarczego, wręcz kurczenie się gospodarek. Polska, choć jako jedyna gospodarka w UE w 2009 roku osiągnęła dodatnie tempo wzrostu gospodarczego, także poniosła skutki spowolnienia gospodarczego w postaci zmniejszenia popytu wewnętrznego i zewnętrznego czy wzrostu bezrobocia.

Pozytywny obraz polskiego sektora żywnościowego w okresie członkostwa Polski w Unii Europejskiej jest również niewątpliwie efektem procesów dostosowawczych podjętych już w okresie przedakcesyjnym. Dokonały się już wówczas daleko idące przekształcenia własnościowe, modernizacja przemysłu spożywczego, postępująca liberalizacja polskiego rynku żywnościowego oraz wzrost koncentracji produkcji artykułów rolnych. Za tymi procesami szła budowa stabilnych struktur agrarnych, oparta na polityce wspierającej i chroniącej polskich producentów żywności. Dzięki niej możliwe było wprowadzenie systemów regulacji podstawowych rynków rolnych oraz stopniowe dostosowywanie sektora wytwarzającego żywność do standardów wspólnotowych.

Polski przemysł spożywczy w okresie członkostwa w UE charakteryzuje się znacznym rozwojem, a otwarcie rynku unijnego umożliwiło odkrycie przewag komparatywnych

---

<sup>9</sup> E. Rosiak, Popyt na żywność po integracji Polski z Unią Europejską, [w:] R. Urban (red.), Stan polskiej gospodarki żywnościowej po przystąpieniu do Unii Europejskiej. Raport 6 (synteza), seria Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 145, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2009

polskich producentów żywności. Wystąpiła poprawa produktywności i efektywności przetwórstwa rolno-spożywczego, wzrosły zyski przedsiębiorstw i poprawił się ich stan ekonomiczno-finansowy. Kolejne ożywienie inwestycyjne poprawiło stan techniczny zakładów, dostosowało je do standardów unijnych i poprawiło konkurencyjność na rynkach światowych, powróciły procesy koncentracji produkcji, zwiększające siłę ekonomiczną podmiotów sektora<sup>10</sup>.

W latach 2003-2008 średnie tempo rozwoju produkcji sprzedanej przemysłu spożywczego wynosiło 5,2% rocznie, a w całym tym okresie zwiększyło się o 35% (w cenach stałych). Po wejściu do Unii Europejskiej tempo rozwoju sektora było trzykrotnie szybsze niż w latach zastoju 1999-2002 i dwukrotnie szybsze niż w całym minionym dwudziestolecium, ale wolniejsze niż w latach poprzedniego ożywienia (1993-1998)<sup>11</sup>. Profesor R. Urban zwraca jednak uwagę, że tempo rozwoju przemysłu spożywczego było co prawda szybsze niż rolnictwa i krajowego popytu na żywność, ale wolniejsze niż całego polskiego przemysłu.

Wzrastający eksport i popyt na żywność wysoce przetworzoną był podstawowym czynnikiem rozwoju przemysłu spożywczego. Aż 45% przyrostu produkcji sektora spożywczego lokowano na rynkach zagranicznych, przy czym udział eksportu w przychodach przemysłu spożywczego zwiększył się ponad dwukrotnie (z 11% w latach 2000-2002 do 24% w 2009 roku)<sup>12</sup>.

Członkostwo Polski w UE wpłynęło także na wzrost inwestycji przemysłu spożywczego, czego efektem było szybkie i dobre dostosowanie zakładów przetwórczych do standardów Unii (sanitarnych, weterynaryjnych i ochrony środowiska), dalsza poprawa stanu technicznego i technologicznego produkcji żywności, dzięki czemu zwiększyła się jego konkurencyjność. Polepszeniu uległy relacje między czynnikami produkcji (surowce, praca, energia i kapitał), co wpłynęło na poprawę sytuacji ekonomicznej branży.

Polepszenie sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw produkujących żywność nastąpiło również dzięki zintensyfikowaniu procesów koncentracji produkcji branży. Nastąpił spadek liczby aktywnych przedsiębiorstw, zwłaszcza mikro- i małych (o 11%) przy jednoczesnym powolnym wzroście przedsiębiorstw średnich i dużych. Nastąpił wyraźny wzrost udziału dużych przedsiębiorstw w sprzedaży sektora (z 43,5% w 2003 roku do 51% w 2008 roku), a jego struktura podmiotowa zbliżyła się do przeciętnej struktury przemysłu spożywczego UE-15<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> R. Urban, Polski sektor żywnościowy w pierwszych latach członkostwa, [w:] A Kowalik (red.), Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania rozwoju polskiej gospodarki żywnościowej po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej (synteza), seria Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 184, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2010

<sup>11</sup> Ibidem

<sup>12</sup> Ibidem

<sup>13</sup> ibidem

Poprawa stanu ekonomicznego przemysłu spożywczego objęła wszystkie główne działy produkcji żywności i napojów. Po wejściu Polski do Unii Europejskiej zmniejszył się jedynie sektor winiarski oraz zmalała produkcja cukru i skrobi ziemniaczanej. Dzięki poprawie efektywności gospodarowania osiągniętej dzięki zwiększeniu znaczenia mechanizmów regulacji rynkowej, branża spożywcza stała się w pełni dostosowana do rosnącej rywalizacji konkurencyjnej, zarówno w obszarze cen jak i jakości, na wspólnotowym rynku wewnętrznym.

Przewagi komparatywne polskiej branży spożywczej umożliwiły szybki wzrost eksportu artykułów żywnościowych. Poprawa nastąpiła już w 2003 roku, kiedy to wartość eksportu produktów żywnościowych wyniosła 4 mld euro, przy czym saldo osiągnęło wartość dodatnią +0,45 mld euro.

Największy udział w obrotach handlowych branży miała oczywiście Unia Europejska. Eksport zwiększał się szybciej do „nowych” członków UE (4,5 razy) niż do „starych” (3,3 razy). Wzrósł ponadto eksport do Wspólnoty Niepodległych Państw (o 75%) i do tzw. państw rozwiniętych (o 60%). Najmniej zwiększył się eksport do państw rozwijających się (o ok. 40%) przy jednoczesnym znacznym pogłębieniu ujemnego salda obrotów (z -0,45 mld euro do -1,4 mld euro), co związane było ze wzrostem importu artykułów nie wytwarzanych w naszej strefie klimatycznej.

Handel artykułami rolno-spożywczymi charakteryzował się ujemnym saldem handlu produktami rolnictwa oraz w miarę zrównoważonym handlem produktami do dalszego przerobu. Największa dynamika i wzrost eksportu wraz z dodatnim saldem handlu wystąpiło wśród wyrobów gotowych.

Ocena konkurencyjności sektora, oparta o wyniki handlu zagranicznego i mierniki przewag komparatywnych (RCA i Lafaya) pokazała, że duże przewagi konkurencyjne osiągnęli producenci wyrobów mleczarskich, zwierząt rzeźnych, mięsa i przetworów (bez wieprzowiny), przetworów rybnych, tytoniu i wyrobów tytoniowych, cukru i wyrobów cukierniczych, warzyw, przetworów z owoców i warzyw oraz produktów wtórnego przetwórstwa zbóż. Brak przewag komparatywnych ujawniony został w produkcji i pierwotnym przetwórstwie zbóż, nasion oleistych, olejów i pasz, napojów alkoholowych, kawy, herbaty, przypraw, kakao, owoców (południowych) i ryb<sup>14</sup>.

### **b. Konkurencyjność polskich producentów żywności**

Konkurencja jest procesem, w którym podmioty rynkowe, dążąc do realizacji swoich interesów, przygotowują produkty i oferty, które są korzystniejsze od innych przedsiębiorstw

---

<sup>14</sup> R. Urban, Polski sektor żywnościowy w pierwszych latach członkostwa, [w:] A Kowalik (red.), Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania rozwoju polskiej gospodarki żywnościowej po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej (synteza), seria Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 184, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2010

w zależności od takich cech, jak: cena, jakość, warunki dostawy, formy płatności, itp<sup>15</sup>. Konkurencyjność stała się kluczową kategorią zarządzaniem przedsiębiorstwem, ponieważ określa zdolność i umiejętność utrzymywania się na rynku, a także rozwijania i przeciwstawiania się innym.

Globalizacja gospodarcza, której proces nasilił się wyraźnie w ostatnim dziesięcioleciu, spowodowała, że produkcja żywności, a przede wszystkim rolnictwo, stało wobec wyzwań sfery realnej oraz sfery regulacji<sup>16</sup>. Przyspieszeniu uległa dynamika wzrostowa wielu państw rozwijających się, zwłaszcza należących do grupy BRIC (Brazylia, Rosja, Chiny oraz Indie), co może skutkować zmianami w bilansie popytu i podaży żywności. Światowy rynek artykułów żywnościowych powoli ulega przekształceniu z rynku nadwyżek w rynek niedoborów i niestabilności cen. W wyniku podjętych działań na świecie w celu ograniczania emisji CO<sub>2</sub> i zwiększenia wykorzystania energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych, rozpoczęła się rywalizacja między rolniczym a nierolniczym wykorzystaniem arealu ziemi uprawnej, np. w Brazylii, co przy wzrastającym popycie na żywność i jej dużej elastyczności dochodowej spowodować może pojawianie się nierównowagi na rynku żywności. Rosnący popyt na żywność na świecie mógłby sprzyjać zwiększeniu wykorzystania potencjału wytwórczego branży spożywczej w Polsce i osiągnięciu w wyniku tego wymiernych korzyści finansowych. Wzrost popytu światowego na żywność oraz wzrost cen żywności i surowców rolnych może, ale nie musi, przekładać się na lepszą pozycję rolnictwa i przetwórstwa w całym łańcuchu produkcji żywności<sup>17</sup>. Tak więc globalizacja może sprzyjać tym przedsiębiorstwom, których zdolność konkurencyjna jest wysoka, a marginalizacji ulegną małe i średnie, które konkurencji międzynarodowej sprostać nie potrafią.

Przewaga konkurencyjna polskich producentów żywności osiągnięta została dzięki wyraźnie niższym kosztom pracy i ziemi, oraz, w mniejszym stopniu, energii. Mimo, że koszty jak i ceny produktów żywnościowych w Polsce są niższe niż w krajach UE-15, to przewagi te systematycznie ulegają redukcji. W Polsce przed wejściem do Unii Europejskiej niższe niż w starej Unii były ceny detaliczne żywności o ok. 40%, ceny zbytu na poziomie przetwórstwa o ok. 30%, a ceny rolne o ok. 20%<sup>18</sup>. Po pięciu latach członkostwa różnice te zmniejszyły się prawie o połowę, gdyż w latach 2008-2009 wynosiły one na poziomie konsumenta ok. 28%<sup>19</sup>,

---

<sup>15</sup> A. P. Wiatrak, Zewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora agrobiznesu, [w:] Szczepaniak (red.), Wybrane aspekty konkurencyjności polskich producentów żywności, Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 150, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008

<sup>16</sup> W. Szymański, Globalizacja a wyzwania konkurencyjne przedsiębiorstw gospodarki żywnościowej, [w:] Szczepaniak (red.), Wybrane aspekty konkurencyjności polskich producentów żywności, Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 150, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008

<sup>17</sup> Ibidem

<sup>18</sup> R. Urban, Analiza przewag komparatywnych na poziomie przemysłu rolno-spożywczego, IERiGŻ, Warszawa 2003

<sup>19</sup> Wide spread in consumer prices across Europe in 2008, Eurostat, "Statistic in focus" 2009, nr 50

przetwórstwa ok. 15-20%, a na poziomie rolnika 10-15%<sup>20</sup>. Ceny rolne i żywnościowe wzrastały szybciej w Polsce niż w UE-15, co spowodowało zmniejszanie przewag cenowych polskiej branży spożywczej. Jednocześnie następowało stopniowe umacnianie polskiej waluty.

Zestawienia cen w Polsce i średnich cen w Unii Europejskiej wykazały, duże przewagi cenowe na poziomie rolnictwa w produkcji żywca wołowego, drobiu, mleka, znacznie mniejsze w produkcji zbóż, a zmienne i zazwyczaj małe w produkcji mięsa wieprzowego. Na poziomie przetwórstwa utrzymują się przewagi w przetwórstwie ryb, w sektorze piekarskim, produkcji i przetwórstwie mięsa (drób, wołowina, przetwory), w produkcji soków i napojów bezalkoholowych, słodczy, pieczywa cukierniczego, przetworów owocowo-warzywnych, margaryn i niektórych wyrobów mleczarskich czy też zbożowych<sup>21</sup>.

Pomimo silnej determinacji branży spożywczej do przewyższania barier ograniczających wzrost produkcji i ekspansję rynkową, postęp często był hamowany przez zwiększenie progów wejścia na rynek, ograniczenie produkcji i eksportu w wyniku kwotowania produkcji, wzrost kosztów administrowania systemami zarządzania i kontroli na rynkach rolnych, czy uprzywilejowanie podmiotów korzystających z pomocy publicznej<sup>22</sup>.

Polska branża żywnościowa wykazuje dynamiczny postęp w obszarze podnoszenia jakości produktów i upowszechniania systemów zapewnienia bezpieczeństwa żywności. Skuteczna ocena rynków zagranicznych pozwalała na wypełnianie nisz europejskiego rynku żywności. Rodzime przedsiębiorstwa efektywnie wykorzystują wszystkie źródła zwiększania konkurencyjności, takie jak innowacyjność, przedsiębiorczość czy też wiedza i kapitał intelektualny.

Jakości produktów żywnościowych uzależniona jest od krótkiego okresu trwałości produktów rolniczych, determinowanego przez fizjologiczne i mikrobiologiczne procesy zachodzące w tych surowcach, mające istotne znaczenie dla zdrowia człowieka i wymagające odpowiedniej kontroli jakości; zróżnicowania produktów rolniczych w zakresie parametrów jakościowych, na które wpływ mają: sezonowość, zróżnicowanie odmian i gatunków, przestrzenne rozmieszczenie, a więc czynniki które są trudne do skontrolowania; przetwórstwo wstępne produktów rolniczych realizowane przez wielką liczbę małych producentów rolnych, których kontrola działalności jest utrudniona<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> I. Szczepaniak (red.), Ocena konkurencyjności polskich producentów żywności po akcesji do Unii Europejskiej (synteza), seria Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 150, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2009

<sup>21</sup> R. Urban, Polski sektor żywnościowy w pierwszych latach członkostwa, [w:] A Kowalik (red.), Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania rozwoju polskiej gospodarki żywnościowej po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej (synteza), seria Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 184, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2010

<sup>22</sup> R. Urban (red.), Przemysł spożywczy w Polsce, ING Bank Śląski S.A., Warszawa 2008

<sup>23</sup> W. Szymanowski, Przedsiębiorstwo przemysłu spożywczego jako zintegrowany system zarządzania jakością, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu 2004, nr 1030

Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego w Polsce wykorzystywały zazwyczaj strategię konkurencji kosztowej, wynikającą z dostępu do względnie tanich czynników produkcji. W teorii ekonomii wyraża się pogląd, że taka pozycja konkurencyjna jest strategicznie niekorzystna. Podejmowanie konkurencji przez wyróżnianie jest zatem niezbędnym działaniem, które może umożliwić zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Istotnym instrumentem konkurowania jest wówczas jakość wytwarzanych produktów<sup>24</sup>.

Wzrost jakości polskiej żywności osiągnięty został dzięki wdrożeniu systemów kontroli jakości (GHP, GMP, HACCP) Sytuacja ta sprawiła, że standardy jakości oferowanych przez przetwórcze spożywcze produktów, w ramach obowiązujących norm i przepisów, zbliżyły się już do poziomu europejskiego, głównie pod względem bezpieczeństwa mikrobiologicznego i fizycznego żywności<sup>25</sup>.

## 2. Trendy konsumenne w spożyciu żywności w Polsce i UE

### a. Spożycie żywności w Polsce i w Unii Europejskiej

Wzrost dochodów konsumentów w Polsce, który nastąpił po 1994 roku wraz ze zmianami poziomu i relacji cen wpłynęły na wyraźne zmiany w spożyciu niektórych grup żywności.

Największa zmian, 3,5 krotna (do 24,5 kg/mieszkańca w 2008 r.) dotyczyła spożycia drobiu, przy jednoczesnym zmniejszeniu wołowiny. Przy spożyciu wieprzowiny wahającym się od 35 do 43 kg/mieszkańca (w zależności od fazy cyklu świńskiego), całkowita konsumpcja mięsa prawie nie zmieniała się aż do początku lat dwutysięcznych. Dopiero po 2002 r. zarysował się słaby trend wzrostowy, a w 2008 r. całkowite spożycie mięsa było tylko o 11% wyższe niż w 1994 r., kiedy osiągnęło najniższy poziom, dostosowany do obniżonych dochodów<sup>26</sup>.

**Tabela 1 Spożycie wybranych artykułów żywnościowych w Polsce**

Wyszczególnienie	1990	1994	2000	2004	2008	2008 1994=100
Ziarno 4 zbóż*	115	120	119	119	113	97,8

---

<sup>24</sup> M. Juchniewicz, Jakość jako czynnik wzrostu konkurencyjności przemysłu spożywczego w Polsce, [w:] Szczepaniak (red.), Wybrane aspekty konkurencyjności polskich producentów żywności, Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 150, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008

<sup>25</sup> T. Cebulak, Czynniki kształtujące jakość polskiej żywności, [w:] Szczepaniak (red.), Wybrane aspekty konkurencyjności polskich producentów żywności, Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 150, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008

<sup>26</sup> G. Morkis, B. Nosecka, J. Seremak-Bulge, Monitorowanie oraz analiza zmian polskiego łańcucha żywnościowego, Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 179, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2010

Ziemniak	144	136	132	129	119	81,9
Warzywa	119	116	120	111	115	96,6
Owoce	28,9	34,6	51,1	55,0	54,5	190,3
Mięso i podroby	68,6	62,6	65,4	71,8	76,0	110,8
w tym: mięso	63,6	58,5	61,4	67,3	71,0	111,6
wieprzowe	37,6	37,2	38,7	39,1	42,0	107,7
wołowe	16,4	9,0	7,0	5,3	4,0	24,4
drób	7,6	10,6	14,5	22,2	24,5	348,7
Ryby		12,3	13,2	12,0	13,4	104,6
Tłuszcze jadalne	23,6	24,1	28,4	30,7	30,3	128,4
w tym: roślinne	7,6	12,8	17,6	19,7	20,1	264,5
masło	7,8	3,9	4,2	4,4	4,1	52,6
Mleko krowie	241	202	191	174	181	74,7
Jaja kurze	190	146	186	211	207	108,9
Cukier	44,1	39,4	41,2	37,6	31,2	70,3

\*w ekwiwalencji mąki

Źródło: Popyt na żywność: stan i perspektywy, nr 1, 4, 9, IERiGŻ, Warszawa 2000, 2003, 2008.

Podwojeniu uległa konsumpcja owoców, a zwiększyło się 2,6-krotnie spożycie tłuszczów roślinnych, (zastępując tłuszcze zwierzęce, w tym masło). Jednostkowe spożycie tłuszczów jadalnych było w 2008 r. o ponad 28% wyższe niż w 1994 r.

W latach 1994-2008 o 9% wzrosła konsumpcja jaj, a ryb o prawie 5%, zmalało natomiast spożycie cukru (o 30%), ziemniaków (o 18%) oraz mleka (o 25%). Spożycie przetworów zbożowych i warzyw w tym czasie prawie nie zmieniło się, lecz uległa zmianie struktura konsumpcji tych grup żywności. Ograniczane zostało spożycie podstawowego pieczywa (tzw. chleba mieszanego) i mąki, wzrasta jednocześnie spożycie makaronów, pieczywa cukierniczego i półproduktów mącznych. Urozmaiceniu uległ asortyment konsumowanych warzyw<sup>27</sup>.

Na podstawie analizy zmian konsumowanej żywności należy wysunąć wniosek, iż poprawie uległa jakość żywienia, lecz zmiany w spożyciu żywności były mniejsze niż by to wynikało z poprawy poziomu dochodów i zmian cen detalicznych żywności.

Poziom i struktura spożycia artykułów żywnościowych determinowane są głównie liczbą ludności, poziomem dochodów realnych oraz od gustów i preferencji konsumentów. Wzrost ludności w Polsce jest powolny, w ciągu najbliższego dziesięciolecia nie powinna przekroczyć 40 milionów.

Sytuacja makroekonomiczna kraju ma wpływ na kształtowanie się dochodów realnych. W związku z różnymi wartościami współczynników elastyczności dochodowej spożycia, wzrost dochodów przyczynia się do wzrostu spożycia niektórych artykułów żywnościowych, przede wszystkim mięsa, ryb i owoców.

<sup>27</sup> Ibidem

Widoczny jest wzrost konsumpcji produktów białkowych, przy zmniejszeniu spożycia produktów zawierających duże ilości węglowodanów.

W krajach Unii Europejskiej odnotowano następujące tendencje w spożyciu podstawowych produktów żywnościowych pochodzenia zwierzęcego w przeliczeniu na jednego mieszkańca rocznie:

- spożycie mięsa i przetworów ogółem wykazuje tendencję wzrostową,
- wśród różnych gatunków mięsa najbardziej wzrosło spożycie drobiu (od 130,1% we Francji do 888,5% w Portugalii),
- spożycie mięsa wieprzowego wzrosło we wszystkich krajach (z wyjątkiem Wielkiej Brytanii), lecz dynamika wzrostu jego spożycia była niższa niż dynamika wzrostu spożycia drobiu,
- spożycie mięsa wołowego i cielęcego wzrosło w większości omawianych krajów (z wyjątkiem Austrii, Belgii i Luksemburga, Cypru, Finlandii, Francji, Holandii, Niemiec, Polski, Rumunii, Węgier i Wielkiej Brytanii), ale znacznie mniej niż drobiu i mięsa wieprzowego,
- spożycie mięsa baraniego i koziego także wzrosło, ale są kraje, w których jego spożycie się zmniejszyło, tj. w Austrii, Bułgarii, Finlandii, Irlandii, Rumunii, na Węgrzech i w Wielkiej Brytanii,
- spożycie ryb i owoców morza wykazuje tendencję wzrostową, z wyjątkiem Bułgarii,
- spożycie mleka i przetworów mlecznych wykazuje tendencję wzrostową, z wyjątkiem Polski i Wielkiej Brytanii,
- spożycie jaj wykazuje tendencję wzrostową, z wyjątkiem Austrii, Belgii i Luksemburga, Irlandii, Szwecji i Wielkiej Brytanii,
- spożycie tłuszczów zwierzęcych (łącznie z masłem) wykazuje tendencję wzrostową w większości analizowanych krajów, z wyjątkiem Austrii, Bułgarii, Danii, Holandii, Irlandii, Polski, Szwecji oraz Wielkiej Brytanii,
- spożycie masła wykazuje tendencję spadkową, z wyjątkiem krajów basenu Morza Śródziemnego, tj. Cypru, Francji, Grecji, Hiszpanii, Portugalii i Włoch<sup>28</sup>.

W ostatnich latach wystąpiły w Unii Europejskiej znaczące zmiany spożycia żywności. Zmianie uległy technologie wytwarzające żywność, zwiększyły się też dochody społeczeństwa europejskiego. Wyraźną tendencją był wzrost spożycia żywności, a zwłaszcza produktów pochodzenia zwierzęcego.

### **b. Perspektywy zmian spożycia żywności**

---

<sup>28</sup> Ibidem

Istotny wzrost dochodów polskich konsumentów, jaki nastąpił po 1994 r. oraz zmiany poziomu i relacji cen spowodowały znaczące zmiany w spożyciu niektórych grup żywności.

Zmieniający się konsument i jego zachowania obserwowane w Polsce od lat dziewięćdziesiątych wpłynęły na istotne zmiany we wzorcach odżywiania się ludności. Zmiany strukturalne i jakościowe konsumpcji żywności podążać będą w kierunku większego zainteresowania produktami o wyższej jakości i większej wartości dodanej.

Zmniejszeniu ulegać będzie nadal konsumpcja węglowodanów, głównie z uwagi na mniejsze spożycie ziemniaków, mąki i pieczywa, lecz przy zwiększonej konsumpcji wyrobów cukierniczych.

Spadkowi spożycia tłuszczów zwierzęcych towarzyszyć będzie wzrost konsumpcji tłuszczów roślinnych, w tym oliwy.

Konsumpcja mięsa utrzymać będzie się na zbliżonym poziomie, z ustabilizowanym udziałem wieprzowiny i mięsa drobiowego przy wzroście ryb w postaci świeżych filetów, wędzonych, konserw i ryb świeżych patroszonych. Dalszemu wzrostowi konsumpcji podlegać będą przetwory, wędliny wędzone i suche, a mniejsze spożycie będzie konserw i wyrobów o większej zawartości tłuszczu.

Po znaczącym spadku spożycia mleka i jego podstawowych przetworów, zwłaszcza w latach dziewięćdziesiątych, następuje ustabilizowanie a nawet wzrost konsumpcji serów dojrzewających, deserów i napojów mlecznych.

Spożyciu warzyw i owoców będą towarzyszyć zmiany strukturalne w kierunku produktów bardziej przetworzonych, konfekcjonowanych oraz kompletowanych.

Umacnianiu się tendencji do spożywania zdrowej żywności towarzyszyć będzie konsumpcja towarów o szczególnych walorach żywieniowych, poddanych obróbce technologicznej w najmniejszym stopniu zmieniającym i modyfikującym udział składników pokarmowych.

Zmieniające się wzorce konsumpcji w krajach wysoce rozwiniętych będą przenikały do innych krajów, w tym Polski, gdzie model konsumpcji nadal się kształtuje. Do najważniejszych tendencji w modelu konsumpcji żywności można zaliczyć podejmowanie działań prozdrowotnych wraz z bilansowaniem wartości odżywczych, globalizację zachowań (widoczna przede wszystkim wśród młodego pokolenia), wzrost świadomości etnocentrycznej (konsument wybiera produkty krajowe czy regionalne, kierując się głównie przesłankami moralnymi, a nie racjonalnymi czy ekonomicznymi), rozwój rynku żywności ekologicznej, wegetariańskiej czy semi-wegetariańskiej oraz etnicznej (opartej na technologii i recepturach kuchni innych narodów).

Przejawem globalizacji w konsumpcji żywności jest segmentacja rynku żywnościowego w Polsce, która dla zróżnicowanych preferencji i różnej sytuacji ekonomicznej kształtuje przenikanie europejskich i pozaeuropejskich wzorców konsumpcji żywności. Widoczne będzie dalsze upowszechnianie żywności fast food, będącej alternatywą lub dopełnieniem konsumpcji w domu.

Globalizacja prowadzi do unifikacji wzorców konsumpcji żywności i stylu życia w skali

światowej oraz ukształtowania się globalnej polityki konsumpcji dotyczącej przede wszystkim ochrony konsumentów<sup>29</sup>. Obserwowane są działania na rzecz racjonalizacji spożycia żywności i bezpieczeństwa żywności, rozwoju produkcji żywności ekologicznej, utrzymania bioróżnorodności wobec produkcji żywności modyfikowanej genetycznie.

Upodabnianie wzorców konsumpcji będzie wpływało na coraz swobodniejszy handel produktami rolnymi i żywnością, urbanizację, migracje ludności, rozwój transnarodowych korporacji (w przemyśle spożywczym), rozwój międzynarodowych sieci handlowych (super- i hipermarkety oraz sklepy dyskontowe), unifikację oferty centrów handlowych, media, zwłaszcza telewizję, w tym programy emitowane przez stacje komercyjne, rozwój technik komputerowych, zwłaszcza Internetu, rozwój sieci restauracji typu fast food (McDonald's, KFC, Pizza Hut i wiele innych), zalecenia żywieniowe prowadzące do racjonalnego wyżywienia, zbliżonego do diety śródziemnomorskiej (wysokie spożycie tłuszczów roślinnych, warzyw, owoców, mięsa drobiu i ryb)<sup>30</sup>.

Konsumenci coraz częściej poszukują żywności o wysokiej jakości, która wyróżnia się unikatowym smakiem i aromatem. Te kryteria spełniają produkty wytwarzane tradycyjnymi metodami. Następuje wzrost zainteresowania ruchem Slow Food, który chroni i promuje lokalne oraz tradycyjne sposoby produkcji żywności. Pierwsze stowarzyszenie Slow Food powstało we Włoszech w 1986 r. Slow Food jako ruch międzynarodowy rozpoczął swoją działalność w Paryżu w 1989 r.

Slow Food jest międzynarodową organizacją typu non-profit, której celem jest ochrona prawa do smaku. Od początku istnienia zajęła się ochroną oraz wspieraniem niewielkich regionalnych producentów żywności, szczególnie żywności oryginalnej, produkowanej w sposób niespotykany w innych miejscach na świecie, żywności tradycyjnej, zdrowej, a zagrożonej zniknięciem na skutek wprowadzania żywności typu fast food<sup>31</sup>.

Kolejną tendencją dotyczącą spożycia żywności jest rozwój nutrigenomiki<sup>32</sup>, której celem jest wypracowanie założeń diety spersonalizowanej, czyli diety przeznaczonej dla ściśle określonej osoby na podstawie analizy jej genów. Odpowiednie żywienie (tzw. żywienie na poziomie molekularnym, „molecular nutrition”) jako podstawa profilaktyki oraz alternatywa klasycznej farmakologii w chorobach metabolicznych, chorobach układu krążenia i neurodegeneracyjnych oraz w przypadku nowotworów.

Z kolei rozwój żywności funkcjonalnej polega na pozyskiwaniu bioaktywnych substancji z różnych surowców i ich aplikacji do żywności oraz sprawdzaniu właściwości bioaktywnych

---

<sup>29</sup> B. Gulbicka, M. Kwasek, Wpływ globalizacji na spożycie żywności w Polsce, [www.ierigz.waw.pl/documents/4009\\_2.pdf](http://www.ierigz.waw.pl/documents/4009_2.pdf), (19.12.2010)

<sup>30</sup> Ibidem

<sup>31</sup> Ibidem

<sup>32</sup> nauka o działaniu bioaktywnych składników diety na ekspresję genów człowieka

substancji i produktów z ich udziałem w badaniach na kulturach komórkowych. Efektem tego obszaru będą produkty spożywcze wzbogacone w nienasycone kwasy tłuszczowe, stanole, błonnik pokarmowy, witaminy i składniki mineralne, produkty o obniżonej zawartości cholesterolu, produkty niskoenergetyczne czy żywność wzmacniająca odporność organizmu i przywracająca równowagę mikrobiologiczną.

Żywność ta o cechach funkcjonalnych adresowana będzie do określonych grup społeczeństwa, a wzajemne oddziaływanie bioaktywnych składników żywności badane będzie w celu wykorzystania ich do kreowania funkcjonalnych cech produktów spożywczych.

Bezpieczeństwo żywności będzie stanowić dla konsumenta kluczowy czynnik decydujący o jej kupnie i konsumpcji. Do najistotniejszych problemów związanych z zapewnieniem żywności bezpiecznej będą należeć: zagrożenia środowiskowe (chemiczne, biologiczne i fizyczne) związane z łańcuchem żywnościowym połączone z oddziaływaniem substancji na organizm człowieka, metody analizy, wykrywania i kontroli zanieczyszczeń chemicznych oraz istniejących i powstających mikroorganizmów patogenicznych i toksycznych metabolitów w surowcach i produktach spożywczych, organizmy genetycznie modyfikowane w produkcji i przetwórstwie żywności i pasz, monitoring i kontrola ich oddziaływania na człowieka i ekosystem, przedłużenie trwałości surowców i żywności, dodatki do żywności, metody eliminacji oraz zmniejszanie zagrożeń związanych z obecnością substancji toksycznych w surowcach i produktach spożywczych, znakowanie produktów pod kontem zapewnienia im bezpieczeństwa.

Do innowacyjnych produktów żywnościowych zaliczyć dziś można żywność upiększającą, żywność samochodową, przeznaczoną dla osób spędzających dużo czasu w pojazdach. Przyszłością jest również rynek żywności BFY (better for you), czyli „żywności lepszej dla ciebie”, przeznaczonej dla konkretnych konsumentów.

### **3. Łańcuchy wartości w branży spożywczej**

#### **a. Wzajemne relacje ekonomiczne między poszczególnymi elementami łańcucha żywnościowego**

Rynek produktów żywnościowych ulega ciągłym przeobrażeniom w zależności od siły, kierunku i natężenia oddziałujących na niego czynników. Dynamiczna natura rynku dotyczy wszystkich podmiotów łańcucha żywnościowego, powodując potrzebę zwiększania sprawności organizacyjnej, produkcyjnej, a przede wszystkim doskonalenia umiejętności konkurowania.

Łańcuch żywnościowy obejmuje elementy: produkcja żywności, zbiór, przetwarzanie, przechowywanie, handel i w końcu zakup żywności. Nieprzetworzone produkty rolne podczas przechodzenia przez łańcuch żywnościowy są przetwarzane, pakowane, sprzedawane

i w końcu konsumowane.

Tradycyjne łańcuchy dostaw żywności charakteryzują się niskim stopniem integracji, co jest wynikiem dysproporcji ekonomiczno-organizacyjnej współpracujących ze sobą ogniw łańcucha. Różnice te najbardziej widoczne są przy porównaniu początkowego i końcowego ogniw tj. producentów rolnych i przedsiębiorstw handlowych.

Cechą charakterystyczną istniejących łańcuchów dystrybucji żywności, było przekształcenie ich w pozycje porównywalne z ogniwami łańcucha logistycznego. Jest on zatem zorientowany na rynek, opiera się na efektywnej organizacji procesów i stosunków przedsiębiorstwa z klientami oraz dostawcami. Działania spowodowały stopniową redukcję wszystkich rodzajów działalności wpływających na wzrost kosztów. Istotą tych zmian było jednak zachowanie wysokiej wartości produktu, oraz przyspieszania przepływu informacji i towarów.

Łańcuch żywnościowy podlega integracji, która obejmuje poziome organizacje producentów (zrzeszenia, spółdzielnie), oraz porozumienia partnerskie pomiędzy producentami a przetwórcami w układzie pionowym.

Różnorodność i wielość podmiotów funkcjonujących w strukturze łańcucha żywnościowego powoduje nadal jego niską drożność i silne uzależnienie od bieżącej sytuacji rynkowej.

Zmiana systemu gospodarczego oraz poddanie rynków rolno-żywnościowych działaniu mechanizmu wspólnotowego rynku wewnętrznego wpłynęły na istotne zmiany w rynkowych uwarunkowaniach produkcji żywności. Produkty żywnościowe stały się relatywnie tańsze, w wyniku wzrostu dochodów społeczeństwa oraz postępującej konkurencji cenowej przedsiębiorstw branży spożywczej. Względna obniżka cen detalicznych żywności nastąpiła przy niewielkim wzroście globalnej produkcji rolnictwa. Wpłynęło to na ograniczenie krajowej podaży żywności. Wzrost globalnej produkcji rolnictwa, który wystąpił po głębokim załamaniu na początku lat dziewięćdziesiątych był na tyle słaby, że w ostatnim roku przed integracją była ona nadal o ponad 10% niższa niż w 1989 r. i mimo przyspieszenia po integracji jeszcze w 2008 r. nie zrównała się z produkcją globalną sprzed blisko 20 lat<sup>33</sup>.

Zaobserwowano przyspieszenie dynamiki wzrostu cen detalicznych żywności po akcesji, kiedy pod wpływem dużych różnic cen między Polską a starymi krajami członkowskimi w momencie włączenia do jednolitego rynku europejskiego, szybko malejącego bezrobocia i szybszego wzrostu dochodów, popyt na żywność znacząco wzrósł zarówno ze strony krajowych konsumentów, jak i eksporterów<sup>34</sup>.

Znaczący spadek dochodów społeczeństwa w pierwszych latach po transformacji systemowej w Polsce (do 1994 r.) spowodował, że w tym czasie szczególnie wolno rosły ceny detaliczne mięsa oraz ryb, masła, a także przetworów zbożowych i owoców. W latach 1995-2003, mimo

---

<sup>33</sup> G. Morkis, B. Nosecka, J. Seremak-Bulge, Monitorowanie oraz analiza zmian polskiego łańcucha żywnościowego, Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 179, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2010

<sup>34</sup> Ibidem

znacznego wzrostu płac realnie staniały wszystkie grupy żywności, w tym najsilniej mięso i jego przetwory, a także warzywa i ziemniaki, których ceny poprzednio istotnie wzrosły. Po akcesji do UE znacząco wzrosły ceny wszystkich grup żywności z wyjątkiem ryb i warzyw. Łącznie w latach 1991-2008 nominalne ceny mięsa i jego przetworów wzrosły 5,4-krotnie, przy ponad 12,5-krotnym wzroście cen towarów i usług konsumpcyjnych oraz ponad 9-krotnym wzroście cen całej żywności, 14-krotnym wzroście cen nabiału, 10-11-krotnym wzroście cen tłuszczów i przetworów zbożowych, oraz ponad 7-krotnym wzroście cen jaj i ryb<sup>35</sup>.

W ostatnich dwudziestu latach nastąpiło znaczne przyspieszenie procesów przesunięcia zasobów, zwłaszcza kapitałowych, z ogniwa łańcucha żywnościowego - rolnictwo do ogniwa zbytu produktów rolnych, przetwórstwa, oraz sektora sprzedaży detalicznej. Branża żywnościowa wykazała się pogłębianiem zależności kapitałowych, mimo malejącego stopniowo udziału wydatków na żywność w wydatkach ludności ogółem.

W polskiej branży spożywczej można zaobserwować ogólny spadek udziału drobnego detalu przy jednoczesnym wzroście udziału największych przedsiębiorstw w sprzedaży ogółem.

W gospodarce żywnościowej dokonały się dostosowania do pozostałych segmentów gospodarki, jednak były one zniekształcane głównie przez politykę interwencyjną państwa, zwłaszcza dotyczącą rolnictwa.

Istotnym czynnikiem kształtującym charakter i kształt łańcucha żywnościowego w Polsce jest polityka zrównoważonego rozwoju UE, której tezy zawarte były w Strategii Lizbońskiej oraz w Strategii Europa 2020. Cel ten wiodący jest także w ramach programowania Wspólnej Polityki Rolnej UE. Oczekiwanym rezultatem realizacji tego celu jest, w odniesieniu do łańcucha żywnościowego, jego ekonomiczne zrównoważenie. Łańcuch żywnościowy, sklasyfikowany jako zrównoważony, prowadzi do następujących celów ekonomicznych: zrównoważenie podaży i popytu, zapewnienie umiarkowanych cen żywności, utrzymanie stanowisk pracy, maksymalizacja wartości dodanej, maksymalizacja zwrotu inwestycji, przy jednoczesnym zapewnieniu realizacji celów środowiskowych, żywieniowych i społecznych.

Procesy dostosowawcze przetwórstwa i produkcji żywności koncentrowały się przede wszystkim na:

- dostosowaniu wielkości i struktury przetwórstwa do potrzeb zmieniającego się popytu, głównie poprzez poprawę jakości produkowanych wyrobów finalnych oraz poprzez poszerzenie oferty asortymentowej,
- różnicowanie o rozwój opakowań, a także powiększanie atrakcyjności sensorycznej produktów, dostosowaniu standardów weterynaryjnych do wymogów Unii Europejskiej,
- obniżce kosztów przetwórstwa, głównie poprzez wdrażanie wysoko wydajnych

---

<sup>35</sup> Ibidem

technologii, a także wzrost wymagań jakościowych w stosunku do skupowanego surowca<sup>36</sup>.

Podmioty łańcucha żywnościowe dokonali znacznych inwestycji w nowe linie technologiczne lub w modernizowali linii istniejące. Od początku lat 90. XX wieku do 2008 r. w przemyśle rolno-spożywczym zainwestowano prawie 75 mld zł, z czego ponad 10,6 mld zł w przemyśle mięsny, 8,1-8,7 mld zł w przemyśle mleczarskim i zbożowo-młynarskim oraz ponad 1,9 mld zł w przemyśle drobiarskim. Inwestycje nabrały tempa zwłaszcza po akcesji do Unii Europejskiej, kiedy wsparcie inwestycji prowadzących do poprawy efektywności oraz poprawy standardów weterynaryjnych wyraźnie zwiększono<sup>37</sup>.

Wzrost konkurencji wraz ze zwiększonymi wymaganiami bezpieczeństwa zdrowotnego produkowanej żywności oraz zmiany organizacji handlu, w tym rosnący udział sieci handlowych w handlu żywnością, doprowadziły do przekształceń dystrybucji surowców, produktów pośrednich i produktów finalnych.

W latach 1990-2008 największy postęp w koncentracji dostaw i organizacji skupu surowca dokonany został w sektorze drobiarskim, mleczarskim oraz w przemysłowym przetwórstwie ziemniaków. Niewielkiej zmianie poddana została organizacja skupu zbóż oraz żywca (dominują zakupy bezpośrednie dokonywane w ramach jednorazowych umów)<sup>38</sup>.

Największa zmiana w procesie dystrybucji produktów finalnych branży spożywczej jest wzrost udziału sieci handlowych w obrotach żywnością oraz ich marek. Wzrasta podaż marek własnych sieci handlowych oraz widoczny jest dominujący udział dyskontów.

Włączenie do jednolitego rynku europejskiego polskich przedsiębiorców branży spożywczej zwiększyło ich możliwości konkurencji. Szczególną rolę mają nowoczesne koncepcje zarządzania dystrybucją, oparte na zastosowaniu technik informatycznych, które minimalizują koszty transportu i magazynowania.

Niski stopień specjalizacji, zwłaszcza średnich i małych podmiotów oraz bogactwo asortymentowe produktów oferowanych przez większość producentów żywności oraz krótki cykl przydatności do spożycia większości artykułów spożywczych sprawiają, że równolegle rozwijane są różnorodne kanały dystrybucji żywności<sup>39</sup>.

Przedsiębiorstwa rozwijają współpracę z sieciami handlowymi, co zwiększa szansę szybkiego

---

<sup>36</sup> G. Morkis, B. Nosecka, J. Seremak-Bulge, Monitorowanie oraz analiza zmian polskiego łańcucha żywnościowego, Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 179, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2010

<sup>37</sup> Ibidem

<sup>38</sup> Ibidem

<sup>39</sup> G. Morkis, B. Nosecka, J. Seremak-Bulge, Monitorowanie oraz analiza zmian polskiego łańcucha żywnościowego, Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 179, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2010

dotarcia nowego produktu do konsumenta masowego.

Widoczny jest również rozwój własnej sieci sprzedaży i stanowisk patronackich, przede wszystkim wśród branży mięsnej i wędliniarskiej, przy jednoczesnej rezygnacji z tego typu działań branży mleczarskiej. Działanie to umożliwia wzrost niezależności oraz promocję własnych marek produktów.

Zmiany kanałów dystrybucji prowadzą do zwiększenia koncentracji podaży surowców wraz z obniżeniem kosztów skupu, a po stronie dystrybucji do zwiększenia sprzedaży.

Na relacje pomiędzy elementami łańcucha żywnościowego wpływ mają zmiany cen i marż cenowych na poszczególnych poziomach podstawowych rynków żywnościowych.

Analiza marż cenowych polega na określeniu udziału cen skupu oraz cen zbytu w cenach detalicznych artykułów żywnościowych. Dzięki temu można określić udział producentów, przetwórców i handlowców w kosztach oraz korzyściach związanych z produkcją, przetwarzaniem i obrotem żywnością.

Analiza zmian cen na poszczególnych poziomach rynków potwierdziła malejący udział cen skupu w cenach detalicznych jedynie na rynku zbóż, w tym zwłaszcza w odniesieniu do cen pieczywa<sup>40</sup>.

### **b. Czynniki tworzenia i rozwoju nowych łańcuchów wartości**

Pomiędzy elementami systemu gospodarczego, który kształtują czynniki ekonomiczne, stosunki i zasady działania oraz porządek prawno-instytucjonalny, zachodzą relacje o charakterze powiązań sieciowych. Nasiloną konkurencją o charakterze zarówno krajowym jak i międzynarodowym, wpłynęła na przedsiębiorstwa produkujące żywność i inne podmioty rynkowe do coraz bardziej zaawansowanej współpracy z wybranymi grupami partnerów co doprowadziło do stworzenia łańcucha wartości.

Łańcuch wartości rozumiany jest jako zespół wyodrębnionych działań zmierzających do sprzedaży produktów nabywcom. Identyfikacja łańcucha wartości umożliwia wypracowanie przedsiębiorcom strategii funkcjonowania, dzięki której redukcji ulegnie niepewność, związana z funkcjonowaniem mechanizmu rynkowego, zwiększy się zdolność adaptacyjna podmiotów do zmieniającego się otoczenia, racjonalizacji ulegnie wykorzystanie zasobów w ramach sieci, zwiększy się dostęp do zasobów ograniczonych i umiejętności, zwiększy się dynamika działania, poprawie ulegnie dostęp do informacji i jej przetwarzanie.

Współpraca w ramach łańcucha wartości zwiększa również innowacyjność oraz ogranicza asymetrię informacji.

Diagnoza stanu powiązań sieciowych w branży spożywczej doprowadziła do określenia ich

---

<sup>40</sup> Ibidem

dwóch postaci: sieci zdominowanych, gdzie przedsiębiorstwo dominujące posiada szereg dwustronnych powiązań między partnerami, oraz sieci równorzędnych partnerów, gdzie podmioty tworzą związki na wielu obszarach współpracy.

Czynnikiem charakterystycznym dla powiązań w ramach łańcuchów wartości są luki kompetencyjne występujące między podmiotami w układzie pionowym i poziomym. Można je określić jako słabsze powiązania pomiędzy poszczególnymi podmiotami.

Kluczowe czynniki tworzenia i rozwoju nowych łańcuchów wartości podzielić można według kryterium ważności czynnika oraz pilności jego realizacji, zaś ich analiza opierać się powinna na aspekcie środowiskowym (ekologicznym), społecznym, strategicznym (politycznym), ekonomicznym oraz technologicznym.

Wymiar środowiskowy obejmuje takie czynniki jak: zrównoważone nawożenie, ograniczenie skażenia, racjonalna gospodarka wodna, wpływ zmian klimatycznych na przemysł spożywczy, wykorzystanie gleb o wysokiej klasie bonitacji.

W aspekcie społecznym należy zastanowić się nad: rozwojem kapitału ludzkiego (kształcenie ustawiczne), zwiększeniu współpracy (kooperacji) w przemyśle spożywym oraz poprawie świadomości społecznej w zakresie żywności modyfikowanej genetycznie.

W aspekcie strategicznym (politycznym) analiza obejmować powinna wspieranie energetyki odnawialnej, programy wsparcia dla MŚP – krajowe i regionalne, spójność polityki rolnej regionu z polityką UE, zwiększenie certyfikacji jakości wyrobów, uwzględnienie uwarunkowań międzynarodowych, zdefiniowanie polityki względem GMO.

W aspekcie ekonomicznym zwraca się uwagę na: aktywizację popytu na zdrowe produkty, zwiększenie konkurencji w branży, rozwijanie logistyki i dystrybucji, zmiany makroorganizacyjne w kierunku klastrów.

W aspekcie technologicznym uwzględnia się: zwiększenie innowacyjności jako czynnik bardzo ważny o wysokim priorytecie ważności i pilności wykonania, biotechnologia i genetyka – jako czynnik o wysokim stopniu ważności realizacji ale niskim priorytecie pilności wykonania, wprowadzenie nowych (zdrowych) technologii konserwacji żywności – jako czynnik o niskim stopniu ważności ale wysokim priorytecie pilności wykonania.

Kluczowymi czynnikami sukcesu nowych łańcuchów wartości w branży spożywczej (w sferze przetwórstwa) są:

- unowocześnienie potencjału produkcyjnego, co umożliwi dostosowanie oferty do zmieniającego się popytu i rosnących wymagań jakościowych,
- wzrost skali przetwórstwa, pogłębienie przetwórstwa, poprawa jakości oferty i jej różnorodności,
- skrócenie i poszerzenie kanałów dystrybucji produktu, oraz obniżenie kosztów sprzedaży i poprawy sprawności procesów dystrybucji,
- poprawa efektywności na drodze racjonalizacji zatrudnienia, wzrostu wydajności pracy, doskonalenia struktur produkcyjnych, konsolidacji kapitału.

Rezultatem wdrożenia czynników sukcesu będzie wzrost zadowolenia klientów, wzrost konkurencyjności na rynku międzynarodowym, wzrost zaufania klientów, kontrahentów, dostawców, zmniejszenie kosztów wynikających z ryzyka wyprodukowania wadliwego wyrobu, wzrost efektywności produkcji.

Kierunek rozwoju łańcucha wartości przedsiębiorstw branży spożywczej powinien przebiegać ku strategii różnicowania opartej na różnorodności oferty handlowej. Oznacza to wprowadzania innowacji produktowych, wysokiej jakości produktów i ich standaryzacji, wysokiej jakości obsługi klientów, oraz stworzenie marki produktowej o indywidualnych wartościach dla konsumenta.

Dzięki tym działaniom przedsiębiorstwo może osiągnąć żywotną przewagę jakościową, a zarazem dużą siłę przetargową wobec odbiorców.

Osiągnięcie przewag o charakterze jakościowym sprzyja utrwalaniu pozycji silnych marek produktowych w wybranych segmentach rynku żywności.

Podtrzymywanie wysokiej jakości produktów wymaga przyjęcia przez przedsiębiorstwa strategii ukierunkowanej na wdrażanie innowacji, zarówno technologicznych, jak i produktowych.

Zagrożeniem dla przedsiębiorstw wytwarzających wyroby markowe jest szybki rozwój i promocja przez sieci handlowe własnych marek.

Rozwój marek handlowych jest zaś szansą rozwoju i źródłem przewag konkurencyjnych dla przedsiębiorstw o małym potencjale marketingowym. Umożliwia on tym firmom koncentrację działalności na realizacji funkcji produkcyjnych i ich zwolnienie z funkcji marketingowych czy z organizacji logistyki.

W związku z rozwojem własnego eksportu przez duże sieci handlowe, producenci artykułów żywnościowych mogą zyskać dostęp do kanałów dystrybucji w innych krajach.

Producenci żywności wysoce przetworzonej powinni stosować strategię budowania przewagi konkurencyjnej opartej na informacji. Dzięki temu można kształtować preferencje nabywców w sposób świadomy, przy czym skuteczniejszy niż robią to konkurenci. Konsument, poprzez uzyskanie informacji o wyższym poziomie jakości (produktu, obsługi klienta) będą skłonni do akceptacji oferty przy wyższej cenie.

Wdrożenie nowoczesnych systemów zarządzania przez przedsiębiorstwa branży spożywczej przyczyni się do planowania strategii rozwoju. Wraz z tym rozwinięte zostaną badania marketingowe, służące identyfikacji i analizie rynków strategicznych oraz metody organizacji i kontroli.

Przedsiębiorstwa produkujące żywność mogą tworzyć w układzie korporacyjnym aliance strategiczne. Wybór strategii kooperacyjnej umożliwi przedsiębiorstwom ograniczenie rywalizacji w wybranym sektorze oraz zapewni bardziej efektywną walkę konkurencyjną z innymi uczestnikami rynku.

Wdrażanie nowoczesnych systemów zarządzania jakością, bezpieczeństwem żywnościowym, czy innymi obszarami funkcjonowania, przedsiębiorstwa uzyskują przewagę w przezwyciężaniu pozaekonomicznych barier wejścia na rynek zagraniczny.

### **c. Podsumowanie**

- Branża spożywcza w Polsce po akcesji do UE wykorzystwała występującą w tym okresie dobrą koniunkturę gospodarki światowej i polskiej.
- Zwiększyły się możliwości zbytu i przymus konkurowania.
- Sektor rolno-spożywczy objęty został Wspólną Polityką Rolną UE, która wprowadziła mechanizm ochrony rynków rolnych, co ograniczyło działanie mechanizmu rynkowego.
- Zwiększenie zależności branży spożywczej od tendencji występujących na rynkach zagranicznych w wyniku postępującej globalizacji oraz coraz większe powiązanie z rynkiem europejskim i światowym.
- Branża spożywcza poddana została modernizacji oraz koncentracji.
- Zwiększyła się produkcja oraz inwestycje w rolnictwie i przemyśle spożywczym.
- Wzrosły dochody rolnicze i zyski przedsiębiorstw branży spożywczej
- Rozwijał się rynek krajowy oraz nastąpił znaczący wzrost eksportu żywności i poprawa salda handlu zagranicznego.
- Wzrosła konkurencyjność polskich producentów żywności na rynku europejskim i światowym.
- Źródłem przewag konkurencyjnych były przede wszystkim przewagi kosztowo-cenowe, lecz również wzrost jakości, innowacyjność, przedsiębiorczość, rozwój wiedzy i kapitału intelektualnego
- Nastąpił wzrost świadomości konsumenckiej (zaspokojenie własnych potrzeb, wartość odżywcza i bezpieczeństwo) - rola jakości, bezpieczeństwa spożywanych produktów oraz higieny, zaufanie i wiarygodność do produktów żywnościowych, ryzyko dotyczące żywności, świadomość związków między spożywanymi produktami żywnościowymi a jakością życia, niezawodność technologii stosowanych w produkcji i przetwarzaniu żywności, systemy przechowywania i transportu.
- Większego znaczenia nabrały pozaekonomiczne determinanty funkcjonowania przedsiębiorstw branży spożywczej – środowiskowe i etyczne następstwa produkcji żywności (producenci, przetwórcy i dystrybutorzy), zrównoważony rozwój światowych zasobów naturalnych, zysk przedsiębiorstwa nie jest jedynym celem działalności gospodarczej.

- Wzrosło znaczenie marki – jej wpływ na wartość dodaną i wzmocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, outsourcing produkcji markowych wyrobów.
- Pojawiło się zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw branży spożywczej – przewyższanie groźby wycofania produktów z rynku, wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa, wzrost reputacji.
- Zwiększyło się zaufanie do łańcucha wartości w branży spożywczej - skuteczności, przejrzystości i odpowiedzialność w całym łańcuchu wartości branży spożywczej, rozległość łańcuchów dostaw oraz wzrost liczby dostawców globalnych, identyfikowalność – przewyższanie kryzysów bezpieczeństwa, gwarancja tożsamości produktu.
- Wzrosło znaczenie prawodawstwa opartego na normach regulujących funkcjonowanie uczestników branży – rola certyfikacji według konwencjonalnych norm międzynarodowych i krajowych zapewnia wdrażanie najlepszych praktyk.

### **Mocne strony** branży spożywczej w Polsce:

- Wzrost spożycia większości dóbr żywnościowych
- Wzrost spożycia produktów o wysokim stopniu przetworzenia
- Dobra sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw
- Wysoka jakość oferowanych produktów
- Łatwość dostosowywania oferty asortymentowej do potrzeb i wymagań odbiorców
- Konkurencyjność cenowa
- Wzrost nakładów inwestycyjnych
- Modernizacja
- Poprawa konkurencyjności - wzrost eksportu artykułów wtórnego przetwórstwa
- Koncentracja w przemyśle spożywczym

### **Słabe strony:**

- Niepełne wykorzystanie mocy produkcyjnych
- Niewystarczające środki niezbędne do finansowania projektów inwestycyjnych, zwłaszcza w zakresie innowacji
- Częściowe uzależnienie przedsiębiorstw branży od współpracy z dużymi partnerami handlowymi

### **Szanse:**

- Możliwość poszerzenia grona odbiorców poprzez ekspansywną działalność na nowych rynkach geograficznych – wzrost eksportu
- Wzrost cen artykułów rolnych na rynkach międzynarodowych może spowodować poprawę opłacalności eksportu większości polskich artykułów rolno-spożywczych
- Poszukiwanie nowych źródeł odbiorców, m.in. sieci handlowe, których znaczenie na rynku znacząco wzrasta
- Usprawnienie procesów dystrybucyjnych poprzez wprowadzenie elektronicznego systemu zamówień i realizacji

### **Zagrożenia:**

- Rosnące koszty zatrudnienia
- Coraz silniejszej pozycji przetargowej po stronie odbiorców
- Zmiana układu sił w łańcuchu marketingowym handlu żywnością - malejąca siła przetargowa producentów
- Rosnąca konkurencja i umocnienie pozycji znaczących podmiotów krajowych
- Niejasne i niestabilne przepisy prawne
- Zwiększenie barier wejścia na rynek rolno-spożywczy
- Możliwość napływu tańszych i wysokich jakościowo produktów z krajów UE

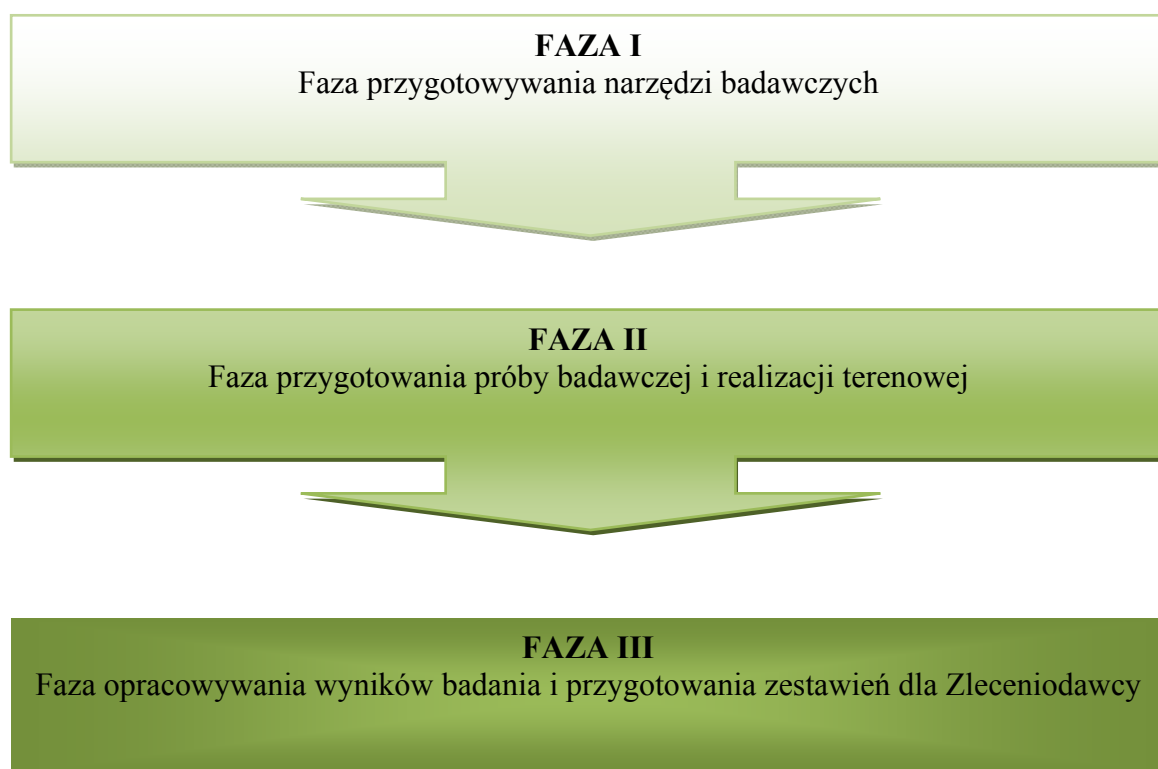
## IV. Branża spożywcza w województwie wielkopolskim - badanie CATI

### 1. Metodyka przeprowadzenia badania

#### a. Schemat organizacyjny badania

Przebieg realizacji badania składał się z trzech faz. W fazie pierwszej sformułowano pytania badawcze oraz skonstruowano narzędzie, które miało służyć do przeprowadzenia diagnozy badanego zjawiska. W fazie drugiej przygotowano bazę teleadresową podmiotów, jakie były objęte badaniem i przystąpiono do losowania próby z badania. W etapie trzecim, po zakończonej realizacji wywiadów, przystąpiono do opracowywania wyników i przeprowadzenia analiz z uzyskanego materiału badawczego.

**Rysunek 1. Schemat organizacji badań**



## **b. Przygotowanie badania ilościowego**

Badanie było realizowane techniką CATI (wywiadów telefonicznych wspomaganych komputerowo). Skonstruowane narzędzie to kwestionariusz składający się z pytań zamkniętych i pół otwartych, dającym odpowiedzi na wszystkie pytania badawcze. Kwestionariusz został zaakceptowany przez eksperta i zamawiającego badanie. Kwestionariusz został opisany na skrypcie komputerowym tak że ankieter łączący się telefonicznie z wylosowanym respondentem. CATI (ang.) - Computer Assisted Telephone Interview, czyli wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny jest metodą zbierania informacji w ilościowych badaniach rynku. W badaniach realizowanych metodą CATI wywiad z respondentem jest prowadzony przez telefon, a ankieter odczytuje pytania i notuje uzyskiwane odpowiedzi korzystając ze specjalnego skryptu komputerowego. Skrypt pozwala na pewne zautomatyzowanie kwestionariusza - np. poprzez zarządzanie filtrowaniem zadawanych pytań lub losowanie kolejności w jakiej określone kwestie będą odczytywane respondentowi. Respondenci w badaniach CATI są zwykle losowani z bazy danych.

## **c. Próba badawcza**

Badania CATI zostały zrealizowane na próbie losowej reprezentacyjnej 207 przedsiębiorstw z wielkopolskiej branży spożywczej reprezentujących 14 podstawowych działów zajmujących się produkcją i przetwórstwem artykułów spożywczych. Zakładamy, że długość jednego wywiadu wyniesie maksymalnie 10 minut. Respondenci w badaniach CATI zostali wylosowani z bazy danych przedsiębiorstw z województwa wielkopolskiego z branży spożywczej.

Poddane badaniu podmioty to przedsiębiorstwa produkcji i przetwórstwa spożywczego w podziale na następujące kategorie:

- produkcja, przetwórstwo i konserwowanie mięsa,
- przetwarzanie i konserwowanie ryb, przetwórstwo owoców i warzyw,
- produkcja olejów i tłuszczów,
- przetwórstwo mleka,
- przetwórstwo ziemniaków,
- wytwarzanie produktów przemiału zbóż,
- produkcja pasz,
- produkcja wyrobów cukierniczych,
- produkcja wyrobów tytoniowych,
- produkcja koncentratów spożywczych,
- produkcja cukru,
- produkcja pozostałych artykułów spożywczych (m.in. kawa i herbata),
- produkcja napojów.

Badaniu zostało poddanych 207 firm z branży spożywczej z województwa wielkopolskiego. Badanie było zrealizowane metodą CATI w dniach 8-14 grudnia 2010 roku. Rozmowy były prowadzone z właścicielami firm lub kadrami zarządzającą odpowiedzialną za prowadzenie firmy.

Badana próba posiadała charakter losowo-kwotowy, co pozwala na odtworzenie rzeczywistej struktury firm z branży spożywczej w województwie wielkopolskim. Przebadana próba jest reprezentatywna statystycznie dla przedsiębiorstw z branży spożywczej w województwie wielkopolskim.

Kwestionariusz składał się z pytań zamkniętych o kafeterii z jednokrotnym wyborem oraz na pytaniach skalowanych (1-10), gdzie 1 oznaczało najniższą daną ocenę na skali, a 10 oznaczało możliwie najwyższą ocenę na skali.

Charakterystykę poddanych badaniu firm w województwie wielkopolskim przedstawia Tabela nr 1.

<i><b>Główny rodzaj działalności</b></i>	Udział w badaniu w %
produkcja cukru	1%
produkcja koncentratów spożywczych	3%
produkcja napojów	3%
produkcja olejów i tłuszczów	1%
produkcja pasz	4%
produkcja pozostałych artykułów spożywczych	5%
produkcja wyrobów cukierniczych	25%
produkcja wyrobów tytoniowych	2%
produkcja, przetwórstwo i konserwowanie mięsa	21%
przetwarzanie i konserwowanie ryb, przetwórstwo owoców i warzyw	6%
przetwórstwo mleka	6%
wytwarzanie produktów przemiału zbóż	10%
inne	11%
<b>Suma końcowa</b>	<b>100%</b>

Tabela nr 1 Rozkład procentowy firm biorących udział w badaniu pod kątem głównej działalności.

Poniżej przedstawiamy rozkład procentowy przedsiębiorstw biorących udział w badaniu pod kątem wielkości zatrudnienia (Tabela nr 2).

<i><b>Wielkość zatrudnienia</b></i>	<i><b>Udział w badaniu w %</b></i>
Do 9 pracowników	34%
Od 10 do 49 pracowników	37%
Od 50 do 249 pracowników	23%
Powyżej 250 pracowników	6%
<b>Suma końcowa</b>	<b>100%</b>

Tabela nr 2 Rozkład procentowy firm biorących udział w badaniu pod kątem wielkości zatrudnienia.

## 2. Ocena konkurencyjności przedsiębiorstw oraz czynniki wpływające na jej ograniczenie lub wzrost

### a. Posiadane zasoby i ich znaczenie w konkurencyjności

W przeprowadzonym badaniu zostało wyróżnione 17 podstawowych zasobów, jakie mogą posiadać przedsiębiorstwa. Badane podmioty na skali od 1 do 10, gdzie 1 to najniższa ocena, a 10 ocena najwyższa, oceniły na ile wyróżnione zasoby są przez nie posiadane. Dokładną ocenę posiadanych zasobów przedstawia wykres nr 1.



Wykres 1. Ocena zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo. N= 207

Na podstawie oceny dokonanych przez badane przedsiębiorstwa można wyróżnić cztery grupy zasobów:

- Nisko oceniane
  - Wysokość budżetu na B+R;
  - Reklama i promocja sprzedaży;
  - Wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji;
- Średnio oceniane
  - Gęstość i zasięg sieci dystrybucji;
  - Nowatorskie rozwiązania w zakresie innowacyjności wyrobów i usług;
  - Nowoczesność stosowanych technologii;
  - Jakość maszyn i urządzeń;
  - Współpraca z innymi podmiotami;
  - Posiadane informacje o rynku i preferencjach konsumentów;
  - Ceny produktów;
- Dobrze oceniane
  - Stała sieć dostawców;
  - Posiadana marka;
  - Zróżnicowanie asortymentowe;
  - Lojalność konsumentów;
  - Kontrola jakości produktów dostawców;
- Bardzo dobrze ocenianie
  - Wysoka jakość produktów finalnych;
  - Doświadczenie w branży;

Najslabiej ocenione dwa zasoby przez badane przedsiębiorstwa związane są pośrednio lub bezpośrednio z trzecim zasobem (Wielkość zasobów finansowych będących do dyspozycji przedsiębiorstwa), a w szczególności z finansowaniem działań marketingowych (Promocja i reklama, badania rynku) i działań innowacyjnych (Badania i rozwój). O ile zasoby finansowe są skromne, to najczęściej oszczędza się na działaniach związanych z marketingiem i z badaniami.

Najwyżej oceniane zasoby (Wysoka jakość produktów finalnych i Doświadczenie w branży), są również ze sobą powiązane i mogą być wyróżnikiem regionalnym przedsiębiorstw z branży spożywczej w Wielkopolsce. Z jednej strony bogate doświadczenie firm z regionu Polski silnie związane z branżą spożywczą i z wieloletnimi tradycjami, z drugiej strony wysoka jakość produktów (w opinii producentów), która może być wynikiem doświadczenia.

Zróżnicowanie w postrzeganiu posiadanych zasobów ze względu na wielkość przedsiębiorstwa było znaczące tylko w przypadku różnicy pomiędzy mikroprzedsiębiorstwami (Zatrudniającymi do 9 pracowników), a pozostałymi. Ogólna tendencja sprowadza się do stwierdzenia, że im większe przedsiębiorstwo z branży spożywczej, tym wyżej ocenia posiadane przez siebie zasoby.

Wykres nr 2 przedstawia wynik średniej oceny posiadanych 17 zasobów w zróżnicowaniu na wielkość przedsiębiorstwa.



Wykres nr 2. Średnia oceny posiadanych zasobów w zróżnicowaniu na wielkość przedsiębiorstwa.

Wielkość przedsiębiorstwa jako element różnicujący posiadanie zasobów najwyraźniej uwidocznił się przy następujących zasobach:

- Jakość maszyn i urządzeń;
- Wysokość budżetu na B+R;
- Nowoczesność stosowanych technologii;
- Reklama i promocja sprzedaży;
- Posiadana marka;

Zróżnicowanie to pokazuje wykres nr 3. W pozostałych zasobach różnice pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa były mało istotne.



Wykres nr 3. Średnia oceny wybranych zasobów w zróżnicowaniu na wielkość przedsiębiorstwa.

Wśród czynników ograniczających działalność przedsiębiorstwa, za najbardziej ograniczający czynnik wskazano „Zbyt silną rywalizację w branży”, choć wpływ tego czynnika jest na poziomie średniego wpływu na działanie przedsiębiorstwa.

Większość czynników została oceniona na bardzo podobnym poziomie. Ich wpływ można określić jako średni. Jedynie trzy czynniki wyróżniają się spośród pozostałych: *Ograniczone rynki zbytu*; *Zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców*; *Zbyt silna rywalizacja w branży*. Ale nawet wpływ tych czynników na ograniczenia działalności przedsiębiorstw należy określić jako średni (średnio-silny). Wyniki przedstawia wykres nr 4.



Wykres nr 4. Czynniki ograniczające rozwój przedsiębiorstwa.

Nie wystąpiły znaczące różnice pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa, a oceną siły wpływu czynnika na ograniczenie rozwoju przedsiębiorstwa.

Podstawowymi odbiorcami produktów badanych przedsiębiorstw jest kanał sprzedaży tradycyjnej. W każdym typie wielkości przedsiębiorstwa ponad dwie trzecie z badanych przedsiębiorstw dystrybuowała swoje produkty właśnie w tym kanale. Najwięcej, bo aż 90% przedsiębiorców w wielkości powyżej 250 pracowników przyznawała się do dystrybucji swoich produktów w tym właśnie kanale.

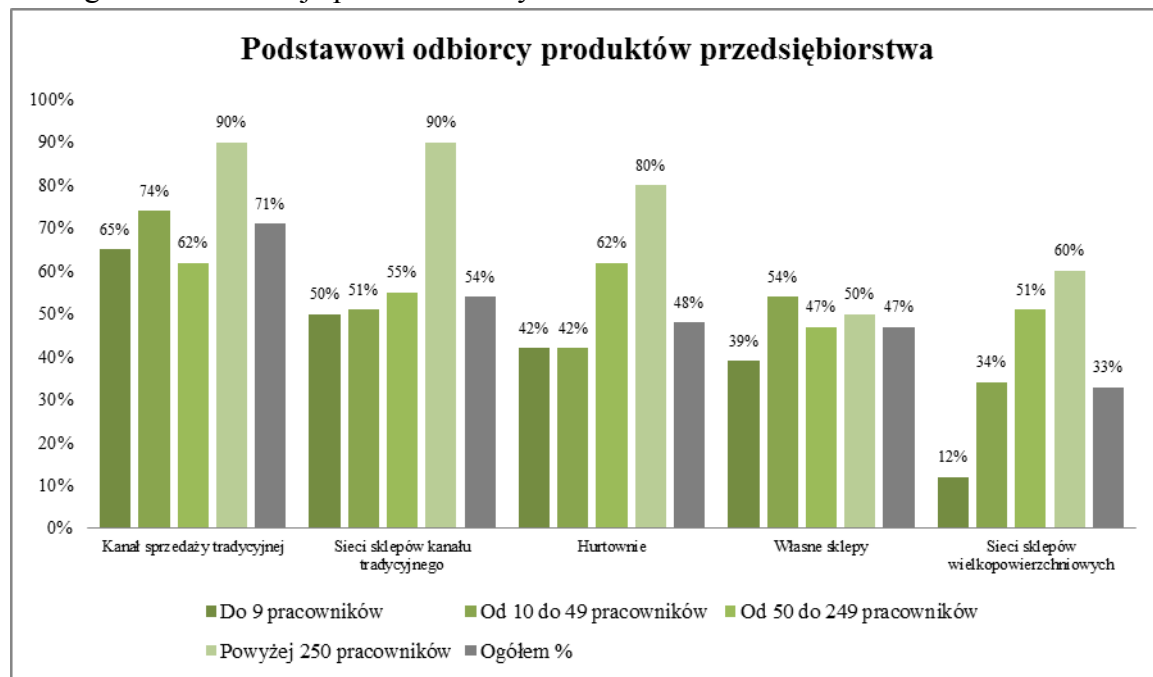
Kanałem, w którym ponad połowa przedsiębiorstw dystrybuuje swoje produkty jest kanał sieci sklepów handlu tradycyjnego. Połowa przedsiębiorstw o wielkości do 249 pracowników przyznawała się do dystrybucji swoich produktów w tym kanale. Jedynie przedsiębiorstwa duże (powyżej 250 pracowników), w 90% przypadków dystrybuowały swoje produkty w tym kanale.

Poprzez przekazywanie swoich produktów do hurtowni działają przede wszystkim przedsiębiorstwa duże (powyżej 250 pracowników) i średnie (od 50 do 249 pracowników). Przedsiębiorstwa małe i średniej rzadziej korzystają z tej formy dystrybucji swoich towarów.

Najczęściej poprzez sieć sklepów własnych produktami handlują przedsiębiorstwa małe (od 10 do 49 pracowników). Ponad połowa przedsiębiorstw tego typu dystrybuowała swoje produkty poprzez sklepy własne.

Poprzez sieć sklepów wielkopowierzchniowych swoje produkty dystrybuowały przede wszystkim przedsiębiorstwa duże i średnie. Przedsiębiorstwa mikro (do 9 pracowników) najrzadziej dystrybuują swoje produkty w tym typie kanału.

Szczegółowe informacje przedstawia wykres nr 5.



Wykres nr 5. Podstawowi odbiorcy produktów przedsiębiorstwa.

Zasobami najczęściej posiadanymi przez przebadane przedsiębiorstwa były magazyny. W 80% przypadków zasób ten jest w całości własny przedsiębiorstwa. Kolejnym zasobem, równie często posiadanym było etykietowanie własnych produktów. 65% badanych w całości własnymi siłami etykietuje produkty.

Spośród pozostałych zasobów transport i dystrybucja oraz opakowanie produktów to równie często posiadane przez badane przedsiębiorstwa zasoby (w obu przypadkach ponad 70% badanych przedsiębiorstw posiada te zasoby w całości lub w większości własne).

Najrzadziej posiadanymi zasobami przez badane przedsiębiorstwa z branży spożywczej są:

- Działy badań rynku (78% badanych przedsiębiorstw w ogóle nie korzysta z tego zasobu);
- Sieć przedstawicieli handlowych (ponad połowa badanych przedsiębiorstw nie korzysta z tego zasobu.)

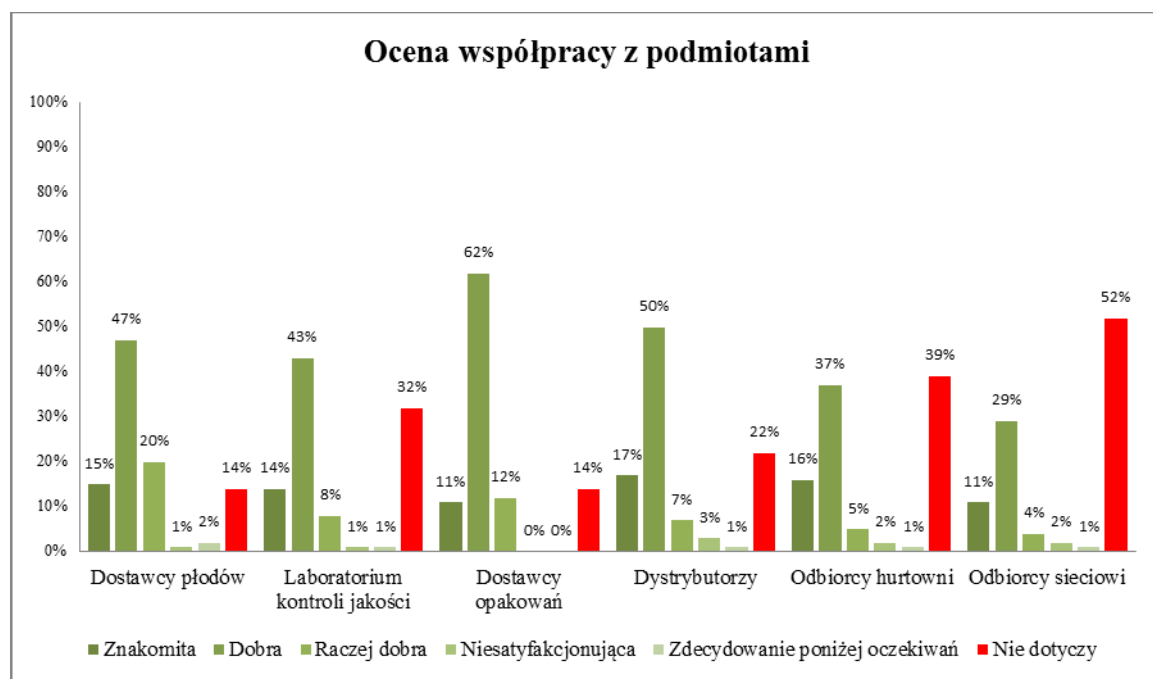
Szczegółowe informacje odnośnie posiadanych zasobów zawiera tabela nr 3.

<i>Posiadane zasoby</i>	W całości własne	W większości własne	W równej części własne jak i firm zewnętrznych, współpracujących	W większości firm zewnętrznych, współpracujących	W całości firm zewnętrznych, współpracujących	Brak zasobu
Transport i dystrybucja	53%	17%	11%	6%	8%	5%

Laboratorium kontroli jakości produktów	21%	30%	5%	4%	3%	36%
Etykietowanie produktów	65%	12%	3%	6%	2%	12%
Opakowania produktów	28%	41%	8%	6%	7%	11%
Sieć sprzedaży	29%	22%	10%	11%	7%	21%
Magazyny	80%	1%	2%	5%	1%	10%
Sieć przedstawicieli handlowych	32%	5%	4%	5%	1%	54%
Własny dział marketingu i promocji	42%	2%	1%	4%	0%	50%
Dział badań rynku	11%	5%	0%	2%	3%	78%

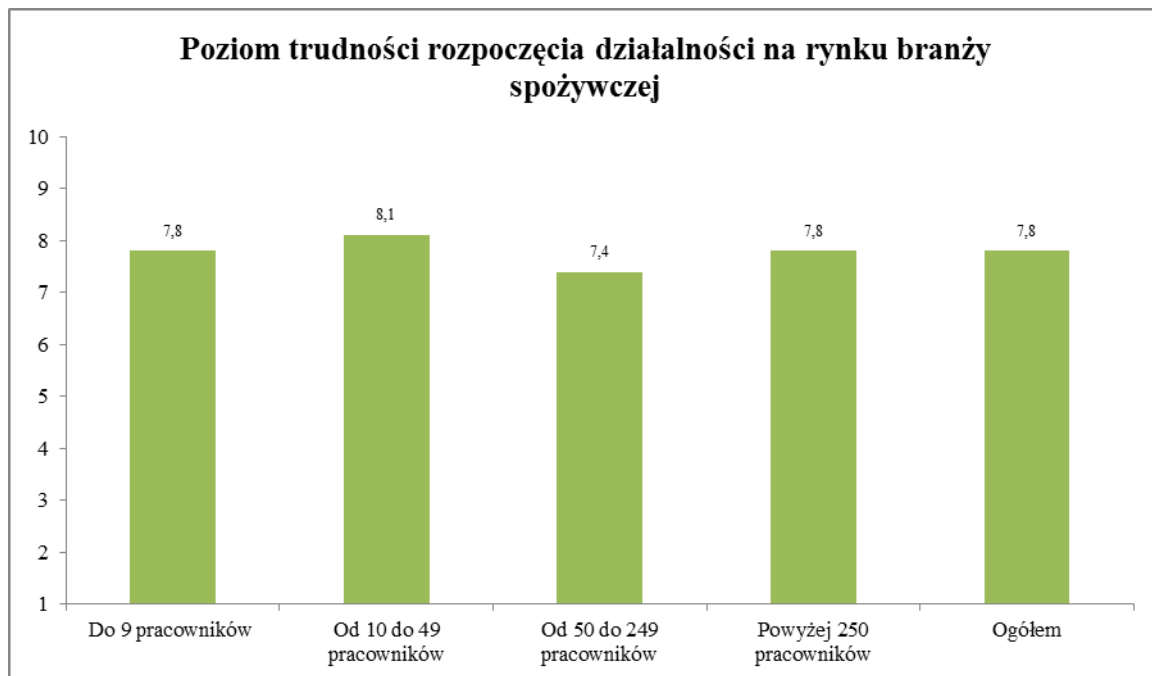
Tabela nr 3 Rozkład procentowy posiadanych zasobów.

Badani przedsiębiorcy najwyżej oceniali współpracę z dostawcami opakowań. Najslabiej oceniana była współpraca z dystrybutorami, odbiorcami hurtowymi i z odbiorcami sieciowymi.



Wykres nr 6. Ocena współpracy z podmiotami zewnętrznymi.

Wszyscy przedsiębiorcy oceniają, że poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku wielkopolskiej branży spożywczej jest wysoki, nie ma znaczących różnic w opiniach pomiędzy różnej wielkości przedsiębiorstwami.



Wykres nr 7. Ocena poziomu trudności rozpoczęcia działalności na rynku branży spożywczej.

**b. Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora**

*1. Zbyt silna rywalizacja w branży*

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje silna rywalizacja, a posiadanym zasobem: *Nowoczesność stosowanych technologii*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest silna rywalizacja na rynku, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Nowoczesność stosowanych technologii*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż rywalizacja jest słaba, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Nowoczesność stosowanych technologii*. Wynik ten obrazuje tabela nr 4. Na zielono zaznaczony odsetek powyżej średniej ogólnej

Zbyt silna rywalizacja w branży				
Nowoczesność stosowanych technologii	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	13%	12%	4%	9%
Odpowiedni	31%	66%	59%	61%
Bardzo dobry	56%	22%	36%	30%

Tabela nr 4 Rozkład procentowy zależności posiadanych zasobów: *Nowoczesność stosowanych technologii*, a opinia o zbyt silnej rywalizacji w branży.

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje silna rywalizacja, a posiadanym zasobem: *Wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest silna rywalizacja na rynku, tym gorzej oceniają posiadanie zasobu: *Wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji*. Wynik ten obrazuje tabela nr 5. Na zielono zaznaczony odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt silna rywalizacja w branży				
Wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji.	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	43%	19%	31%	25%
Odpowiedni	29%	64%	58%	59%

Bardzo dobry	29%	18%	11%	16%
--------------	-----	-----	-----	-----

Tabela nr 5 Rozkład procentowy zależności posiadanych zasobów: *Wielkość zasobów finansowych będących do dyspozycji*, a opinia o zbyt silnej rywalizacji w branży.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje silna rywalizacja, a posiadany zasobem: *Posiadana marka*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest silna rywalizacja na rynku, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Posiadana marka*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż rywalizacja jest słaba, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Posiadana marka*. Wynik ten obrazuje tabela nr 6. Na zielono zaznaczony odsetek powyżej średniej ogólnej.

zbyt silna rywalizacja w branży				
posiadana marka, pozytywny wizerunek firmy (reputacja)	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	7%	7%	6%	6%
Odpowiedni	20%	54%	40%	46%
Bardzo dobry	73%	39%	54%	47%

Tabela nr 6 Rozkład procentowy zależności posiadanych zasobów: *Posiadana marka*, a opinia o zbyt silnej rywalizacji w branży.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje silna rywalizacja, a posiadany zasobem: *Wysoka jakość produktów finalnych*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest silna rywalizacja na rynku, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Wysoka jakość produktów finalnych*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż rywalizacja jest słaba, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Wysoka jakość produktów finalnych*. Wynik ten obrazuje tabela nr 7. Na zielono zaznaczony odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt silna rywalizacja w branży				
Wysoka jakość produktów finalnych	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	13%	2%	1%	3%
Odpowiedni	19%	44%	39%	40%
Bardzo dobry	69%	54%	60%	57%

Tabela nr 7 Rozkład procentowy zależności posiadanych zasobów Wysoka jakość produktów finalnych, a opinia o zbyt silnej rywalizacji w branży

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej które zgodziły się ze stwierdzeniem że w branży istnieje silna rywalizacja, a posiadany zasobem: *Współpraca z innymi podmiotami*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest silna rywalizacja na rynku, tym gorzej oceniają posiadanie zasobu: *Współpraca z innymi podmiotami*. Wynik ten obrazuje tabela nr 8. Na zielono zaznaczony odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt silna rywalizacja w branży				
Współpraca z innymi podmiotami (udział w klastrach)	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	36%	11%	16%	15%
Odpowiedni	14%	53%	50%	49%
Bardzo dobry	50%	36%	34%	36%

Tabela nr 8 Rozkład procentowy zależności posiadanych zasobów: *Współpraca z innymi podmiotami*, a opinia o zbyt silnej rywalizacji w branży.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje silna rywalizacja, a posiadany zasobem: *Cena produktów*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest silna rywalizacja na rynku, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Cena produktów*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż rywalizacja jest słaba, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Cena produktów*. Wynik ten obrazuje tabela nr 9. Na zielono zaznaczony odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt silna rywalizacja w branży				
Cena produktów	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	19%	6%	0%	5%
Odpowiedni	38%	67%	61%	62%
Bardzo dobry	44%	27%	39%	33%

Tabela nr 9 Rozkład procentowy zależności posiadanych zasobów: *Cena produktów*, a opinia o zbyt silnej rywalizacji w branży.

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje silna rywalizacja, a posiadany zasób: *Doświadczenie w branży*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest silna rywalizacja na rynku, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Doświadczenie w branży*. Wynik ten obrazuje tabela nr 10. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt silna rywalizacja w branży				
Doświadczenie w branży	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	6%	1%	0%	1%
Odpowiedni	25%	32%	18%	26%
Bardzo dobry	69%	67%	82%	73%

Tabela nr 10 Rozkład procentowy zależności posiadanych zasobów: *Doświadczenie w branży*, a opinia o zbyt silnej rywalizacji w branży.

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje silna rywalizacja, a posiadany zasób: *Nowatorskie rozwiązania w zakresie innowacyjności*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest silna rywalizacja na rynku, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Nowatorskie rozwiązania w zakresie innowacyjności*. Wynik ten obrazuje tabela nr 11. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt silna rywalizacja w branży				
Nowatorskie rozwiązanie w zakresie innowacyjności wyrobów /usług	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	19%	15%	18%	16%
Odpowiedni	50%	54%	47%	51%
Bardzo dobry	31%	31%	35%	33%

Tabela nr 11 Rozkład procentowy zależności posiadanych zasobów: *Nowatorskie rozwiązania w zakresie innowacyjności*, a opinia o zbyt silnej rywalizacji w branży.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje silna rywalizacja, a posiadany zasób: *Lojalność konsumentów*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest silna rywalizacja na rynku, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Lojalność konsumentów*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż rywalizacja jest słaba,

wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Lojalność konsumentów*. Wynik ten obrazuje tabela nr 12. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt silna rywalizacja w branży				
Lojalność konsumentów	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	7%	7%	3%	5%
Odpowiedni	40%	44%	44%	44%
Bardzo dobry	53%	49%	53%	51%

Tabela nr 12 Rozkład procentowy zależności posiadanych zasobów: *Lojalność konsumentów*, a opinia o zbyt silnej rywalizacji w branży.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje silna rywalizacja, a posiadaniem zasobem: *Zróżnicowanie asortymentowe*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest silna rywalizacja na rynku, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Zróżnicowanie asortymentowe*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż rywalizacja jest słaba, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Zróżnicowanie asortymentowe*. Wynik ten obrazuje tabela nr 13. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt silna rywalizacja w branży				
Zróżnicowanie asortymentowe	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	7%	5%	4%	5%
Odpowiedni	47%	46%	51%	48%
Bardzo dobry	47%	48%	45%	47%

Tabela nr 13 Rozkład procentowy zależności posiadanych zasobów: *Zróżnicowanie asortymentowe*, a opinia o zbyt silnej rywalizacji w branży.

Ogólnie opinie o silnej rywalizacji w branży najsilniej wpływają na opinie o **doświadczeniu** w branży i **posiadaniu nowatorskich rozwiązań**. Im przedsiębiorstwa uważają, że jest silniejsza rywalizacja w branży, to tym wyżej oceniają posiadanie tych zasobów. Na pozostałe zasoby czynnik rywalizacji w branży wpływa w mniejszym stopniu.

Im większa rywalizacja w branży spożywczej, tym przedsiębiorcy są bardziej skłonni korzystać z własnych sklepów. W przypadku przedsiębiorców korzystających ze sklepów

wielkopowierzchniowych, przedsiębiorcy oceniają, że rywalizacja w branży jest na słabym poziomie. Wynik ten obrazuje tabela nr 14. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt silna rywalizacja w branży				
Jacy są podstawowi odbiorcy produktów Państwa przedsiębiorstwa?	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
a) Własne sklepy	38%	44%	55%	48%
b) Kanał sprzedaży tradycyjnej	69%	67%	73%	69%
c) Hurtownie	62%	43%	52%	48%
d) Sieci sklepów kanału tradycyjnego	62%	55%	48%	53%
e) Sieci sklepów wielkopowierzchniowych	54%	37%	26%	34%

Tabela nr 14 Rozkład procentowy zależności zmiennej podstawowych odbiorców produktów, a opinia o zbyt silnej rywalizacji w branży.

Na nowe rynki bardziej skłonne są wejść przedsiębiorstwa, które uważają, że rywalizacja w branży jest słaba, niż te, które uważają, że jest silna.

Skłonne do współpracy pomiędzy sobą (np. w klastrach), są również te firmy, które uważają, że rywalizacja jest słaba.

Inwestować w maszyny i urządzenia również częściej chcą firmy, które uważają, że rywalizacja w branży nie jest silna.

Im większa rywalizacja w branży, to tym bardziej przedsiębiorstwa są skłonne do szukania nowych form dystrybucji.

Chęć wdrożenia nowych procedur księgowych czy magazynowych jest większa, gdy przedsiębiorstwa uważają, że rywalizacja w branży jest słaba.

Dokładne wyniki obrazuje tabela nr 15.

zbyt silna rywalizacja w branży				
Jakie są zamierzenia Pani/Pana przedsiębiorstwa (w perspektywie najbliższego roku) w zakresie wprowadzania nowych rozwiązań, czy innowacji w działaniu?	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem

a) wprowadzanie oryginalnych, nowatorskich wyrobów i/lub usług, modyfikowanie wyrobów/usług produkowanych/oferowanych dotychczas	50%	86%	79%	80%
b) wejście na nowe rynki, w których przedsiębiorstwo nie działało (co najmniej od roku)	83%	83%	76%	80%
c) wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych, know-how,	50%	71%	55%	62%
d) nawiązanie współpracy z innymi podmiotami w celu rozwoju produktów i usług (np. udział w klastrach)	83%	83%	58%	72%
e) inwestowanie w maszyny i urządzenia	100%	83%	79%	82%
f) wdrożenie lub unowocześnienie zasad systemu motywacyjnego pracowników	67%	60%	64%	62%
g) zastosowanie nowych form/kanałów dystrybucji wyrobów i/lub usług	33%	46%	61%	51%
h) wprowadzenie nowych standardów kontroli jakości dla dostawców	33%	40%	27%	34%
i) wdrożenie nowych/zmodyfikowanych procedur zakupów, księgowości, magazynowania, itp.	33%	34%	27%	31%
j) wdrożenie nowych rozwiązań w zakresie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych (np. Internet, Intranet, itp.)	33%	26%	33%	30%
k) zastosowanie nowych, nie stosowanych wcześniej, form promocji wyrobów i/lub usług	17%	60%	45%	50%

Tabela nr 15 Rozkład procentowy zależności zmiennej zamierzeń w zakresie wprowadzania innowacji, a opinia o zbyt silnej rywalizacji w branży.

2. Zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża siła negocjacyjna odbiorców, a posiadanym zasobem: *Posiadanie informacji o rynku i preferencjach konsumentów*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duża siła negocjacyjna odbiorców, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Posiadanie informacji o rynku i preferencjach konsumentów*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż siła jest słaba, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Posiadanie informacji o rynku i preferencjach konsumentów*. Wynik ten obrazuje tabela nr 16. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców (sklepy/ hurtownie)				
Posiadane informacje o rynku i preferencjach konsumentów	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	4%	7%	10%	7%
Odpowiedni	48%	70%	52%	62%
Bardzo dobry	48%	24%	38%	31%

Tabela nr 16 Rozkład procentowy zależności zmiennej posiadanych informacjach o rynku i preferencjach konsumentów, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej odbiorców.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża siła negocjacyjna odbiorców, a posiadanym zasobem: *Gęstość i zasięg sieci dystrybucji*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duża siła negocjacyjna odbiorców, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Gęstość i zasięg sieci dystrybucji*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż siła jest słaba, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Gęstość i zasięg sieci dystrybucji*. Wynik ten obrazuje tabela nr 17. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców (sklepy/ hurtownie)				
Gęstość i zasięg sieci dystrybucji	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem

Słaby	14%	17%	15%	16%
Odpowiedni	57%	66%	51%	62%
Bardzo dobry	29%	17%	34%	22%

Tabela nr 17 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Gęstość i zasięg sieci dystrybucji*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej odbiorców.

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża siła negocjacyjna odbiorców, a posiadanym zasobem: *Reklama i promocja sprzedaży*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duża siła negocjacyjna odbiorców, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Reklama i promocja sprzedaży*. Wynik ten obrazuje tabela nr 18. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców (sklepy/ hurtownie)				
reklama i promocja sprzedaży	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	18%	29%	37%	29%
Odpowiedni	64%	55%	51%	55%
Bardzo dobry	18%	16%	12%	15%

Tabela nr 18 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Reklama i promocja sprzedaży*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej odbiorców.

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża siła negocjacyjna odbiorców, a posiadanym zasobem: *Wielkość zasobów finansowych*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duża siła negocjacyjna odbiorców, tym gorzej oceniają posiadanie zasobu: *Wielkość zasobów finansowych*. Wynik ten obrazuje tabela nr 19. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców (sklepy/ hurtownie)				
Wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji.	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	25%	23%	34%	25%
Odpowiedni	55%	62%	51%	59%

Bardzo dobry	20%	15%	14%	16%
--------------	-----	-----	-----	-----

Tabela nr 19 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej odbiorców.

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża siła negocjacyjna odbiorców, a posiadanym zasobem: *Posiadana marka*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duża siła negocjacyjna odbiorców, tym gorzej oceniają posiadanie zasobu: *Posiadana marka*. Wynik ten obrazuje tabela nr 20. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców (sklepy/ hurtownie)				
Posiadana marka, pozytywny wizerunek firmy (reputacja)	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	5%	6%	12%	7%
Odpowiedni	27%	52%	42%	47%
Bardzo dobry	68%	42%	47%	47%

Tabela nr 20 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Posiadana marka*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej odbiorców.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża siła negocjacyjna odbiorców, a posiadanym zasobem: *Wysoka jakość produktów finalnych*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duża siła negocjacyjna odbiorców, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Wysoka jakość produktów finalnych*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż siła negocjacyjna odbiorców jest słaba, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Gęstość i zasięg sieci dystrybucji*. Wynik ten obrazuje tabela nr 21. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców (sklepy/ hurtownie)				
Wysoka jakość produktów finalnych	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	8%	2%	0%	2%
Odpowiedni	29%	41%	43%	40%
Bardzo dobry	63%	57%	57%	58%

Tabela nr 21 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Wysoka jakość produktów finalnych*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej odbiorców.

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża siła negocjacyjna odbiorców, a posiadanym zasobem: *Współpraca z innymi podmiotami*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duża siła negocjacyjna odbiorców, tym gorzej oceniają posiadanie zasobu: *Współpraca z innymi podmiotami*. Wynik ten obrazuje tabela nr 22. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców (sklepy/ hurtownie)				
Współpraca z innymi podmiotami (udział w klastrach)	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	14%	11%	25%	15%
Odpowiedni	45%	52%	48%	50%
Bardzo dobry	41%	37%	28%	35%

Tabela nr 22 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Współpraca z innymi podmiotami*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej odbiorców.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża siła negocjacyjna odbiorców, a posiadanym zasobem: *Cena produktów*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duża siła negocjacyjna odbiorców, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Cena produktów finalnych*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż siła negocjacyjna odbiorców jest słaba, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Cena produktów*. Wynik ten obrazuje tabela nr 23. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców (sklepy/ hurtownie)				
Cena produktów	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	14%	4%	2%	5%
Odpowiedni	48%	64%	61%	62%
Bardzo dobry	38%	32%	37%	34%

Tabela nr 23 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Cena produktów*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej odbiorców.

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża siła negocjacyjna odbiorców, a posiadany zasobem: *Doświadczenie w branży*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duża siła negocjacyjna odbiorców, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Doświadczenie w branży*. Wynik ten obrazuje tabela nr 24. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców (sklepy/ hurtownie)				
Doświadczenie w branży	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	4%	0%	2%	1%
Odpowiedni	20%	30%	18%	26%
Bardzo dobry	76%	70%	80%	73%

Tabela nr 24 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Doświadczenie w branży*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej odbiorców.

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża siła negocjacyjna odbiorców, a posiadany zasobem: *Nowatorskie rozwiązania*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duża siła negocjacyjna odbiorców, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Nowatorskie rozwiązania*. Wynik ten obrazuje tabela nr 25. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców (sklepy/ hurtownie)				
Nowatorskie rozwiązanie w zakresie innowacyjności wyrobów /usług	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	10%	17%	15%	16%
Odpowiedni	62%	55%	43%	53%
Bardzo dobry	29%	28%	43%	32%

Tabela nr 25 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Nowatorskie rozwiązania*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej odbiorców.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża siła negocjacyjna odbiorców, a posiadany zasobem: *Lojalność konsumentów*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duża siła negocjacyjna odbiorców, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Lojalność*

*konsumentów*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż siła negocjacyjna odbiorców jest słaba, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Lojalność konsumentów*. Wynik ten obrazuje tabela nr 26. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców (sklepy/ hurtownie)				
Lojalność konsumentów	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	12%	6%	0%	6%
Odpowiedni	32%	43%	55%	44%
Bardzo dobry	56%	51%	45%	50%

Tabela nr 26 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Lojalność konsumentów*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej odbiorców.

Gdy przedsiębiorcy oceniają siłę negocjacyjną odbiorców jako słabą, częściej wykorzystują w dystrybucji własnych towarów sklepy własne, kanały sprzedaży tradycyjnej i sieci sklepów kanału tradycyjnego. W hurtowniach oraz w sieciach sklepów wielkopowierzchniowych są przede wszystkim dystrybuowane produkty przedsiębiorców uważających, że siła negocjacyjna odbiorców jest zbyt duża. Wynik ten obrazuje tabela nr 27. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców (sklepy/ hurtownie)				
Jacy są podstawowi odbiorcy produktów Państwa przedsiębiorstwa?	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
a) Własne sklepy	57%	52%	35%	48%
b) Kanał sprzedaży tradycyjnej	91%	72%	61%	71%
c) Hurtownie	39%	46%	61%	49%
d) Sieci sklepów kanału tradycyjnego	65%	57%	43%	54%
e) Sieci sklepów wielkopowierzchniowych	35%	30%	39%	33%

Tabela nr 27 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Podstawowi odbiorcy*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej odbiorców.

W przypadku, gdy przedsiębiorcy uważają, że siła negocjacyjna odbiorców jest słaba, najczęściej sieć sprzedaży jest w całości własna. W przypadku opinii dużej siły negocjacyjnej odbiorców, sieć sprzedaży jest w całości firm zewnętrznych lub w większości własna. Wynik ten obrazuje tabela nr 28. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców (sklepy/ hurtownie)				
Sieć sprzedaży	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
W całości własne	60%	29%	34%	35%
W całości firm zewnętrznych współpracujących	15%	33%	31%	30%
W równej części własne jak i firm zewnętrznych współpracujących	10%	12%	6%	10%
W większości własne	10%	13%	23%	15%
W większości firm zewnętrznych współpracujących	5%	12%	6%	10%

Tabela nr 28 Rozkład procentowy zależności zmiennej posiadane zasoby: Sieć sprzedaży, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej odbiorców.

W przypadku gdy przedsiębiorcy uważają, że siła negocjacyjna odbiorców jest słaba, najczęściej sieć przedstawicieli handlowych jest w większości własna. W przypadku opinii dużej siły negocjacyjnej odbiorców sieć przedstawicieli handlowych jest w całości własna. Wynik ten obrazuje tabela nr 29. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców (sklepy/ hurtownie)				
Sieć przedstawicieli handlowych	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
W całości własne	67%	69%	71%	69%
W całości firm zewnętrznych współpracujących	0%	15%	7%	11%
W równej części własne jak i firm zewnętrznych współpracujących	0%	8%	11%	8%
W większości własne	33%	4%	11%	9%

W większości firm zewnętrznych współpracujących	0%	4%	0%	2%
---	----	----	----	----

Tabela nr 29 Rozkład procentowy zależności zmiennej posiadane zasoby: Sieć przedstawiciel handlowych, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej odbiorców.

Wprowadzenie nowatorskich wyrobów i usług, wejście na nowe rynki, na których przedsiębiorstwo nie działało oraz zastosowanie nowych form promocji wyrobów i usług, przewidują przedsiębiorcy, którzy uważają, że siła negocjacyjna dostawców jest duża.

Inwestować w maszyny i urządzenia, unowocześnienie zasad motywacyjnych pracowników, wprowadzenie nowych procedur księgowych, wprowadzanie nowych rozwiązań w zakresie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych zamierzają przedsiębiorcy, którzy uważają, że siła negocjacyjna odbiorców jest słaba.

Dokładne wyniki obrazuje tabela nr 30.

zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców (sklepy/ hurtownie)				
Jakie są zamierzenia Pani/Pana przedsiębiorstwa (w perspektywie najbliższego roku) w zakresie wprowadzania nowych rozwiązań, czy innowacji w działaniu?	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
a) wprowadzanie oryginalnych, nowatorskich wyrobów i/lub usług, modyfikowanie wyrobów/usług produkowanych/oferowanych dotychczas	50%	86%	83%	80%
b) wejście na nowe rynki, w których przedsiębiorstwo nie działało (co najmniej od roku)	50%	92%	74%	80%
c) wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych, know-how,	50%	69%	52%	61%
d) nawiązanie współpracy z innymi podmiotami w celu rozwoju produktów i usług (np. udział w klastrach)	40%	86%	61%	71%
e) inwestowanie w maszyny i urządzenia	90%	86%	65%	80%

f) wdrożenie lub unowocześnienie zasad systemu motywacyjnego pracowników	80%	61%	57%	62%
g) zastosowanie nowych form/kanałów dystrybucji wyrobów i/lub usług	60%	47%	57%	52%
h) wprowadzenie nowych standardów kontroli jakości dla dostawców	30%	33%	30%	32%
i) wdrożenie nowych/zmodyfikowanych procedur zakupów, księgowości, magazynowania, itp.	30%	36%	17%	29%
j) wdrożenie nowych rozwiązań w zakresie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych (np. Internet, Intranet, itp.)	50%	28%	30%	32%
k) zastosowanie nowych, nie stosowanych wcześniej, form promocji wyrobów i/lub usług	40%	56%	57%	54%

Tabela nr 30 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Zamierzenie wprowadzenia innowacji*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej odbiorców.

### 3. Zbyt duża siła negocjacyjna dostawców

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża siła negocjacyjna dostawców, a posiadany zasobem: *Wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest mała siła negocjacyjna dostawców, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż siła negocjacyjna dostawców jest duża, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji*. Wynik ten obrazuje tabela nr 31. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt duża siła negocjacyjna dostawców				
Wielkość zasobów finansowych	Występuje w	Występuje w	Występuje	Ogółem

będących w dyspozycji.	małym stopniu	średnim stopniu	w dużym stopniu	
Słaby	37%	22%	29%	25%
Odpowiedni	50%	62%	52%	58%
Bardzo dobry	13%	16%	19%	16%

Tabela nr 31 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej dostawców.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża siła negocjacyjna dostawców, a posiadanym zasobem: *Posiadana marka*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest mała siła negocjacyjna dostawców, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Posiadana marka*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż siła negocjacyjna dostawców jest duża, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Posiadana marka*. Wynik ten obrazuje tabela nr 32. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt duża siła negocjacyjna dostawców				
Posiadana marka, pozytywny wizerunek firmy (reputacja)	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	3%	9%	4%	7%
Odpowiedni	57%	43%	50%	47%
Bardzo dobry	40%	48%	46%	46%

Tabela nr 32 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Posiadana marka*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej dostawców.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża siła negocjacyjna dostawców, a posiadanym zasobem: *Stala sieć dostawców*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest mała siła negocjacyjna dostawców, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Stala sieć dostawców*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż siła negocjacyjna dostawców jest duża, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Stala sieć dostawców*. Wynik ten obrazuje tabela nr 33. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt duża siła negocjacyjna dostawców				
Stała sieć dostawców	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	3%	7%	0%	5%
Odpowiedni	42%	55%	50%	52%
Bardzo dobry	56%	38%	50%	43%

Tabela nr 33 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Stała sieć dostawców*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej dostawców.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża siła negocjacyjna dostawców, a posiadanym zasobem: *Współpraca z innymi podmiotami*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest mała siła negocjacyjna dostawców, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Współpraca z innymi podmiotami*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż siła negocjacyjna dostawców jest duża, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Współpraca z innymi podmiotami*. Wynik ten obrazuje tabela nr 34. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt duża siła negocjacyjna dostawców				
Współpraca z innymi podmiotami (udział w klastrach)	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	26%	8%	21%	14%
Odpowiedni	37%	58%	38%	50%
Bardzo dobry	37%	34%	42%	36%

Tabela nr 34 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Współpraca z innymi podmiotami*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej dostawców.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża siła negocjacyjna dostawców, a posiadanym zasobem: *Doświadczenie w branży*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest mała siła negocjacyjna dostawców, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Doświadczenie w branży*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż siła negocjacyjna dostawców jest duża, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Doświadczenie w branży*. Wynik ten obrazuje tabela nr 35. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt duża siła negocjacyjna dostawców				
Doświadczenie w branży	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	3%	0%	4%	1%
Odpowiedni	18%	31%	16%	26%
Bardzo dobry	79%	69%	80%	72%

Tabela nr 35 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Doświadczenie w branży*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej dostawców.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża siła negocjacyjna dostawców, a posiadanym zasobem: *Kontrola jakości produktów dostawców*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest mała siła negocjacyjna dostawców, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Kontrola jakości produktów dostawców*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż siła negocjacyjna dostawców duża, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Kontrola jakości produktów dostawców*. Wynik ten obrazuje tabela nr 36. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt duża siła negocjacyjna dostawców				
Kontrola jakości produktów dostawców	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	5%	4%	4%	5%
Odpowiedni	35%	50%	42%	45%
Bardzo dobry	59%	46%	54%	50%

Tabela nr 36 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Kontrola jakości produktów dostawców*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej dostawców.

W przypadku, gdy przedsiębiorcy uważają, że siła negocjacyjna dostawców jest silna, najczęściej laboratorium kontroli jakości produktów jest w całości własne lub w całości firm zewnętrznych współpracujących. Wynik ten obrazuje tabela nr 37. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt duża siła negocjacyjna dostawców				
Laboratorium kontroli jakości	Występuje w	Występuje w	Występuje	Ogółem

produktów	małym stopniu	średnim stopniu	w dużym stopniu	
W całości własne	32%	29%	34%	32%
W całości firm zewnętrznych współpracujących	15%	33%	53%	47%
W równej części własne jak i firm zewnętrznych współpracujących	8%	12%	6%	8%
W większości własne	5%	10%	3%	7%
W większości firm zewnętrznych współpracujących	2%	7%	4%	5%

Tabela nr 37 Rozkład procentowy zależności zmiennej posiadane zasoby: *Laboratorium kontroli jakości produktów*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej dostawców.

W przypadku gdy producenci oceniali, że siła negocjacyjna dostawców jest mała, najczęściej oceniali współpracę z dostawcami jako raczej dobrą lub znakomitą. Wynik ten obrazuje tabela nr 37. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zbyt duża siła negocjacyjna dostawców				
Dostawcy płodów	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Dobra	46%	64%	53%	55%
Niesatysfakcjonująca	1%	1%	1%	1%
Raczej dobra	25%	22%	20%	23%
Zdecydowanie poniżej oczekiwań	1%	2%	2%	2%
Znakomita	23%	17%	15%	18%

Tabela nr 38 Rozkład procentowy zależności zmiennej ocena współpracy: *Dostawcy płodów*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej dostawców.

Zdecydowana większość działań jakie planują przedsiębiorcy jest realizowana w przypadku, gdy występuje opinia o dużej sile negocjacyjnej dostawców. Dokładne wyniki obrazuje tabela nr 39.

Zbyt duża siła negocjacyjna dostawców
---------------------------------------

Jakie są zamierzenia Pani/Pana przedsiębiorstwa (w perspektywie najbliższego roku) w zakresie wprowadzania nowych rozwiązań, czy innowacji w działaniu?	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
a) wprowadzanie oryginalnych, nowatorskich wyrobów i/lub usług, modyfikowanie wyrobów/usług produkowanych/oferowanych dotychczas	67%	82%	82%	78%
b) wejście na nowe rynki, w których przedsiębiorstwo nie działało (co najmniej od roku)	56%	87%	91%	79%
c) wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych, know-how,	50%	69%	64%	63%
d) nawiązanie współpracy z innymi podmiotami w celu rozwoju produktów i usług (np. udział w klastrach)	56%	85%	64%	74%
e) inwestowanie w maszyny i urządzenia	78%	85%	82%	82%
f) wdrożenie lub unowocześnienie zasad systemu motywacyjnego pracowników	61%	56%	82%	62%
g) zastosowanie nowych form/kanałów dystrybucji wyrobów i/lub usług	44%	46%	64%	49%
h) wprowadzenie nowych standardów kontroli jakości dla dostawców	22%	38%	27%	32%
i) wdrożenie nowych/zmodyfikowanych procedur zakupów, księgowości, magazynowania, itp.	17%	36%	36%	31%

j) wdrożenie nowych rozwiązań w zakresie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych (np. Internet, Intranet, itp.)	28%	31%	55%	34%
k) zastosowanie nowych, nie stosowanych wcześniej, form promocji wyrobów i/lub usług	44%	51%	73%	53%

Tabela nr 39 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Zamierzenie wprowadzenia innowacji*, a opinia o zbyt dużej sile negocjacyjnej dostawców.

#### 4. Zmiana przyzwyczajeń konsumentów

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża szansa na zmianę przyzwyczajeń konsumentów, a posiadanym zasobem: *Posiadanie informacji o rynku i preferencjach konsumentów*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest istnieje duża szansa na zmianę przyzwyczajeń konsumentów, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Posiadanie informacji o rynku i preferencjach konsumentów*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż istnieje mała szansa na zmianę przyzwyczajeń konsumentów, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Posiadanie informacji o rynku i preferencjach konsumentów*. Wynik ten obrazuje tabela nr 40. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zmiana przyzwyczajeń konsumentów				
Posiadane informacje o rynku i preferencjach konsumentów	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	10%	2%	16%	6%
Odpowiedni	61%	68%	45%	62%
Bardzo dobry	29%	30%	39%	31%

Tabela nr 40 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Posiadanie informacji o rynku i preferencjach konsumentów*, a opinia o zmianie przyzwyczajeń konsumentów.

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża szansa na zmianę przyzwyczajeń konsumentów, a posiadanym zasobem: *Wielkość zasobów finansowych będących do dyspozycji*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duża szansa na zmianę przyzwyczajeń konsumentów, tym gorzej oceniają posiadanie zasobu: *Wielkość zasobów finansowych będących do dyspozycji*. Wynik ten obrazuje tabela nr 41. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zmiana przyzwyczajęń konsumentów				
Wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji.	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	11%	27%	39%	25%
Odpowiedni	68%	59%	46%	59%
Bardzo dobry	22%	14%	14%	16%

Tabela nr 41 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji*, a opinia o zmianie przyzwyczajęń konsumentów.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża szansa na zmianę przyzwyczajęń konsumentów, a posiadanym zasobem: *Posiadana marka*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest istnieje duża szansa na zmianę przyzwyczajęń konsumentów, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Posiadana marka*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż istnieje duża szansa na zmianę przyzwyczajęń konsumentów, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Posiadana marka*. Wynik ten obrazuje tabela nr 42. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zmiana przyzwyczajęń konsumentów				
Posiadana marka, pozytywny wizerunek firmy (reputacja)	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	5%	8%	3%	6%
Odpowiedni	46%	49%	33%	45%
Bardzo dobry	49%	44%	63%	48%

Tabela nr 42 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Posiadana marka*, a opinia o zmianie przyzwyczajęń konsumentów.

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża szansa na zmianę przyzwyczajęń konsumentów, a posiadanym zasobem: *Wysoka jakość produktów finalnych*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duża szansa na zmianę przyzwyczajęń konsumentów, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Wielkość zasobów finansowych będących do dyspozycji*. Wynik ten obrazuje tabela nr 43. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zmiana przyzwyczajęń konsumentów
----------------------------------

Wysoka jakość produktów finalnych	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	2%	3%	0%	2%
Odpowiedni	45%	38%	39%	40%
Bardzo dobry	52%	60%	61%	58%

Tabela nr 43 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Wysoka jakość produktów finalnych*, a opinia o zmianie przyzwyczajzeń konsumentów.

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża szansa na zmianę przyzwyczajzeń konsumentów, a posiadanym zasobem: *Współpraca z innymi podmiotami*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duża szansa na zmianę przyzwyczajzeń konsumentów, tym gorzej oceniają posiadanie zasobu: *Współpraca z innymi podmiotami*. Wynik ten obrazuje tabela nr 44. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zmiana przyzwyczajzeń konsumentów				
Współpraca z innymi podmiotami (udział w klastrach)	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	18%	10%	29%	15%
Odpowiedni	38%	55%	50%	50%
Bardzo dobry	44%	35%	21%	35%

Tabela nr 44 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Współpraca z innymi podmiotami*, a opinia o zmianie przyzwyczajzeń konsumentów.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża szansa na zmianę przyzwyczajzeń konsumentów, a posiadanym zasobem: *Cena produktów*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest istnieje duża szansa na zmianę przyzwyczajzeń konsumentów, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Cena produktów*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż istnieje duża szansa na zmianę przyzwyczajzeń konsumentów, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Cena produktów*. Wynik ten obrazuje tabela nr 45. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zmiana przyzwyczajzeń konsumentów				
Cena produktów	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym	Ogółem

			stopniu	
Słaby	3%	5%	7%	5%
Odpowiedni	60%	66%	52%	62%
Bardzo dobry	38%	29%	41%	33%

Tabela nr 45 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Cena produktów*, a opinia o zmianie przyzwyczajzeń konsumentów.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża szansa na zmianę przyzwyczajzeń konsumentów, a posiadanym zasobem: *Doświadczenie w branży*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest istnieje mała szansa na zmianę przyzwyczajzeń konsumentów, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Doświadczenie w branży*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż istnieje mała szansa na zmianę przyzwyczajzeń konsumentów, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Doświadczenie w branży*. Wynik ten obrazuje tabela nr 46. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zmiana przyzwyczajzeń konsumentów				
Doświadczenie w branży	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	2%	0%	3%	1%
Odpowiedni	21%	30%	19%	26%
Bardzo dobry	76%	70%	77%	73%

Tabela nr 46 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Doświadczenie w branży*, a opinia o zmianie przyzwyczajzeń konsumentów.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża szansa na zmianę przyzwyczajzeń konsumentów, a posiadanym zasobem: *Nowatorskie rozwiązania w zakresie innowacyjności wyrobów*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że istnieje duża szansa na zmianę przyzwyczajzeń konsumentów, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Nowatorskie rozwiązania w zakresie innowacyjności wyrobów*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż istnieje mała szansa na zmianę przyzwyczajzeń konsumentów, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Nowatorskie rozwiązania w zakresie innowacyjności wyrobów*. Wynik ten obrazuje tabela nr 47. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zmiana przyzwyczajzeń konsumentów
-----------------------------------

Nowatorskie rozwiązanie w zakresie innowacyjności wyrobów /usług	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	13%	13%	23%	15%
Odpowiedni	59%	58%	32%	53%
Bardzo dobry	28%	29%	45%	32%

Tabela nr 47 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Nowatorskie rozwiązania w zakresie innowacyjności wyrobów*, a opinia o zmianie przyzwyczajzeń konsumentów.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duża szansa na zmianę przyzwyczajzeń konsumentów, a posiadanym zasobem: *Nowatorskie rozwiązania w zakresie innowacyjności wyrobów*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że istnieje duża szansa na zmianę przyzwyczajzeń konsumentów, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Nowatorskie rozwiązania w zakresie innowacyjności wyrobów*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż istnieje mała szansa na zmianę przyzwyczajzeń konsumentów, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Nowatorskie rozwiązania w zakresie innowacyjności wyrobów*. Wynik ten obrazuje tabela nr 48. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zmiana przyzwyczajzeń konsumentów				
Lojalność konsumentów	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Słaby	7%	7%	0%	6%
Odpowiedni	40%	46%	48%	45%
Bardzo dobry	52%	47%	52%	49%

Tabela nr 48 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Lojalność konsumentów*, a opinia o zmianie przyzwyczajzeń konsumentów.

W przypadku, gdy producenci oceniali, że zmiana przyzwyczajzeń konsumentów może nastąpić, w większości lub w całości korzystali z działu badań rynku od firm zewnętrznych. Wynik ten obrazuje tabela nr 49. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Zmiana przyzwyczajzeń konsumentów				
Dział badań rynku	Występuje w	Występuje w	Występuje	Ogółem

	małym stopniu	średnim stopniu	w dużym stopniu	
W całości własne	35%	70%	41%	51%
W całości firm zewnętrznych współpracujących	23%	24%	26%	24%
W równej części własne jak i firm zewnętrznych współpracujących	2%	2%	2%	2%
W większości własne	7%	9%	11%	9%
W większości firm zewnętrznych współpracujących	9%	10%	17%	13%

Tabela nr 49 Rozkład procentowy zależności zmiennej: Posiadanie działu badań rynku, a opinia o zmianie przyzwyczajzeń konsumentów.

Wprowadzenie nowatorskich wyrobów i usług, nawiązanie współpracy z innymi podmiotami, zastosowanie nowych form promocji wyrobów i usług oraz wdrożenie nowych rozwiązań w zakresie technologii informacyjno-telekomunikacyjnej, przewidują zrealizować przedsiębiorcy, którzy uważają, że zmiana przyzwyczajzeń konsumentów wystąpi w dużym stopniu.

Wprowadzenie nowych rozwiązań technologicznych, inwestowanie w maszyny i urządzenia, unowocześnienie zasad motywacyjnych pracowników, wprowadzenie nowych procedur księgowych, zamierzają przedsiębiorcy, którzy uważają, że zmiana przyzwyczajzeń konsumentów występuje w małym stopniu.

Dokładne wyniki obrazuje tabela nr 50.

Zmiana przyzwyczajzeń konsumentów				
Jakie są zamierzenia Pani/Pana przedsiębiorstwa (w perspektywie najbliższego roku) w zakresie wprowadzania nowych rozwiązań, czy innowacji w działaniu?	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
wprowadzanie oryginalnych, nowatorskich wyrobów i/lub usług, modyfikowanie wyrobów/usług produkowanych/oferowanych dotychczas	80%	81%	89%	83%

wejście na nowe rynki, w których przedsiębiorstwo nie działało (co najmniej od roku)	80%	75%	78%	77%
wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych, know-how,	80%	50%	50%	57%
nawiązanie współpracy z innymi podmiotami w celu rozwoju produktów i usług (np. udział w klastrach)	60%	75%	72%	71%
inwestowanie w maszyny i urządzenia	93%	78%	72%	80%
wdrożenie lub unowocześnienie zasad systemu motywacyjnego pracowników	60%	63%	56%	60%
zastosowanie nowych form/kanałów dystrybucji wyrobów i/lub usług	53%	50%	61%	54%
wprowadzenie nowych standardów kontroli jakości dla dostawców	27%	41%	22%	32%
wdrożenie nowych/zmodyfikowanych procedur zakupów, księgowości, magazynowania, itp.	33%	31%	17%	28%
wdrożenie nowych rozwiązań w zakresie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych (np. Internet, Intranet, itp.)	20%	34%	39%	32%
zastosowanie nowych, nie stosowanych wcześniej, form promocji wyrobów i/lub usług	53%	47%	56%	51%

Tabela nr 50 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Zamierzenia w zakresie wprowadzenie nowych rozwiązań, a opinia o zmianie przyzwyczajzeń konsumentów.*

##### 5. Poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku w branży

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duży poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, a posiadanym zasobem: *Jakość maszyn i urządzeń*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duży poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, tym gorzej oceniają posiadanie zasobu: *Jakość maszyn i urządzeń*. Wynik ten obrazuje tabela nr 51. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku w branży				
Jakość maszyn i urządzeń	Niski	Średni	Wysoki	Ogółem
Słaby	8%	13%	7%	8%
Odpowiedni	50%	52%	61%	58%
Bardzo dobry	42%	35%	33%	34%

Tabela nr 51 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Nowatorskie rozwiązania w zakresie innowacyjności wyrobów*, a opinia o dużym poziomie trudności rozpoczęcia działalności na rynku.

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duży poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, a posiadanym zasobem: *Nowoczesność stosowanych technologii*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duży poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, tym gorzej oceniają posiadanie zasobu: *Nowoczesność stosowanych technologii*. Wynik ten obrazuje tabela nr 52. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku w branży				
Nowoczesność stosowanych technologii	Niski	Średni	Wysoki	Ogółem
Słaby	8%	12%	8%	9%
Odpowiedni	50%	57%	61%	59%
Bardzo dobry	42%	31%	31%	32%

Tabela nr 52 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Nowoczesność stosowanych technologii*, a opinia o dużym poziomie trudności rozpoczęcia działalności na rynku.

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duży poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, a posiadanym zasobem: *Gęstość i zasięg sieci dystrybucji*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duży poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, tym gorzej oceniają posiadanie zasobu: *Gęstość i zasięg sieci dystrybucji*. Wynik ten obrazuje tabela nr 53. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku w branży				
Gęstość i zasięg sieci dystrybucji	Niski	Średni	Wysoki	Ogółem
Słaby	15%	8%	17%	14%
Odpowiedni	23%	67%	61%	59%
Bardzo dobry	62%	25%	23%	26%

Tabela nr 53 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Gęstość i zasięg sieci dystrybucji*, a opinia o dużym poziomie trudności rozpoczęcia działalności na rynku.

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duży poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, a posiadanym zasobem: *Posiadana marka*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duży poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, tym gorzej oceniają posiadanie zasobu: *Posiadana marka*. Wynik ten obrazuje tabela nr 54. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku w branży				
Posiadana marka, pozytywny wizerunek firmy (reputacja)	Niski	Średni	Wysoki	Ogółem
Słaby	0%	6%	7%	6%
Odpowiedni	46%	45%	50%	48%
Bardzo dobry	54%	49%	44%	46%

Tabela nr 54 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Posiadana marka*, a opinia o dużym poziomie trudności rozpoczęcia działalności na rynku.

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duży poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, a posiadanym zasobem: *Stala sieć dostawców*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duży poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, tym gorzej oceniają posiadanie zasobu: *Stala sieć dostawców*. Wynik ten obrazuje tabela nr 55. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku w branży				
Stala sieć dostawców	Niski	Średni	Wysoki	Ogółem
Słaby	0%	4%	6%	5%

Odpowiedni	25%	57%	49%	49%
Bardzo dobry	75%	39%	45%	46%

Tabela nr 55 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Stala sieć dostawców*, a opinia o dużym poziomie trudności rozpoczęcia działalności na rynku.

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duży poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, a posiadanym zasobem: *Wysoka jakość produktów finalnych*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest duży poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, tym gorzej oceniają posiadanie zasobu: *Wysoka jakość produktów finalnych*. Wynik ten obrazuje tabela nr 56. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku w branży				
Wysoka jakość produktów finalnych	Niski	Średni	Wysoki	Ogółem
Słaby	0%	0%	2%	2%
Odpowiedni	15%	45%	41%	40%
Bardzo dobry	85%	55%	57%	58%

Tabela nr 56 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Wysoka jakość produktów finalnych*, a opinia o dużym poziomie trudności rozpoczęcia działalności na rynku.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duży poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, a posiadanym zasobem: *Współpraca z innymi podmiotami*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jeśli istnieje duży poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, tym gorzej oceniają posiadanie zasobu: *Współpraca z innymi podmiotami*, jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż istnieje duży poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, tym wyżej oceniają posiadanie własnego zasobu: *Współpraca z innymi podmiotami*. Wynik ten obrazuje tabela nr 57. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku w branży				
Współpraca z innymi podmiotami (udział w klastrach)	Niski	Średni	Wysoki	Ogółem
Słaby	36%	10%	14%	14%
Odpowiedni	18%	50%	50%	48%

Bardzo dobry	45%	40%	36%	38%
--------------	-----	-----	-----	-----

Tabela nr 57 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Współpraca z innymi podmiotami*, a opinia o dużym poziomie trudności rozpoczęcia działalności na rynku.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duży poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, a posiadanym zasobem: *Doświadczenie w branży*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jeśli istnieje mały poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Doświadczenie w branży*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż istnieje duży poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Doświadczenie w branży*. Wynik ten obrazuje tabela nr 58. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku w branży				
Doświadczenie w branży	Niski	Średni	Wysoki	Ogółem
Słaby	0%	0%	1%	1%
Odpowiedni	15%	33%	24%	26%
Bardzo dobry	85%	67%	76%	74%

Tabela nr 58 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Doświadczenie w branży*, a opinia o dużym poziomie trudności rozpoczęcia działalności na rynku.

Nie występuje jednoznaczna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duży poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, a posiadanym zasobem: *Nowatorskie rozwiązania w zakresie innowacyjności usług*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jeśli istnieje mały poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Doświadczenie w branży*. Jednak jest też znacząca grupa przedsiębiorstw, która pomimo określenia, iż istnieje mały poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, wysoko ocenia posiadanie własnego zasobu: *Doświadczenie w branży*. Wynik ten obrazuje tabela nr 59. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku w branży				
Nowatorskie rozwiązanie w zakresie innowacyjności wyrobów /usług	Niski	Średni	Wysoki	Ogółem
Słaby	18%	14%	15%	15%

Odpowiedni	36%	56%	51%	52%
Bardzo dobry	45%	30%	33%	33%

Tabela nr 59 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Nowatorskie rozwiązania w zakresie innowacyjności usług*, a opinia o dużym poziomie trudności rozpoczęcia działalności na rynku.

Widać zależność pomiędzy przedsiębiorstwami z branży spożywczej, które zgodziły się ze stwierdzeniem, że w branży istnieje duży poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, a posiadanym zasobem: *Lojalność konsumentów*. Im bardziej przedsiębiorstwa uważają, że jest mały poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku, tym lepiej oceniają posiadanie zasobu: *Lojalność konsumentów*. Wynik ten obrazuje tabela nr 60. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku w branży				
Lojalność konsumentów	Niski	Średni	Wysoki	Ogółem
Słaby	0%	4%	5%	4%
Odpowiedni	31%	43%	45%	44%
Bardzo dobry	69%	53%	50%	52%

Tabela nr 60 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Lojalność konsumentów*, a opinia o dużym poziomie trudności rozpoczęcia działalności na rynku.

W przypadku, gdy producenci uważają, że jest duża trudność z wejściem na rynek, częściej korzystają z własnych sklepów, z hurtowni i z sieci sprzedaży wielkopowierzchniowych. Wynik ten obrazuje tabela nr 61. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku w branży				
Jacy są podstawowi odbiorcy produktów Państwa przedsiębiorstwa?	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
a) Własne sklepy	40%	32%	57%	47%
b) Kanał sprzedaży tradycyjnej	76%	58%	72%	69%
c) Hurtownie	44%	53%	50%	49%
d) Sieci sklepów kanału tradycyjnego	52%	55%	53%	54%
e) Sieci sklepów wielkopowierzchniowych	31%	20%	45%	32%

Tabela nr 61 Rozkład procentowy zależności zmiennej: *Jacy są podstawowi odbiorcy produktów*, a opinia o dużym poziomie trudności rozpoczęcia działalności na rynku.

W przypadku oceny, iż poziom trudności w rozpoczęciu działalności w branży jest wysoki, przedsiębiorcy posiadają sieć sprzedaży w całości własną lub w równej części własną, jak i firm zewnętrznych współpracujących. Wynik ten obrazuje tabela nr 62. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku w branży				
Sieć sprzedaży	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
W całości własne	30%	34%	42%	36%
W całości firm zewnętrznych współpracujących	31%	32%	20%	29%
W równej części własne jak i firm zewnętrznych współpracujących	10%	11%	14%	11%
W większości własne	15%	13%	14%	14%
W większości firm zewnętrznych współpracujących	14%	10%	12%	10%

Tabela nr 62 Rozkład procentowy zależności zmiennej: Posiadanej sieci sprzedaży, a opinia o dużym poziomie trudności rozpoczęcia działalności na rynku.

W przypadku oceny, iż poziom trudności w rozpoczęciu działalności w branży jest wysoki, przedsiębiorcy utrzymują dobrą lub raczej dobrą współpracę z dostawcami płodów. Wynik ten obrazuje tabela nr 63. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku w branży				
Dostawcy płodów	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Dobra	47%	64%	60%	55%
Niesatysfakcjonująca	0%	1%	1%	1%
Raczej dobra	20%	25%	23%	23%
Zdecydowanie poniżej oczekiwań	2%	0%	2%	2%

Znakomita	31%	10%	14%	19%
-----------	-----	-----	-----	-----

Tabela nr 63 Rozkład procentowy zależności zmiennej: Posiadanej jakości współpracy z dostawcami produktów, a opinia o dużym poziomie trudności rozpoczęcia działalności na rynku.

W przypadku oceny, iż poziom trudności w rozpoczęciu działalności w branży jest wysoki, przedsiębiorcy utrzymują dobrą współpracę z dystrybutorami. Wynik ten obrazuje tabela nr 63. Na zielono zaznaczono odsetek powyżej średniej ogólnej.

Poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku w branży				
Dystrybutorzy	Występuje w małym stopniu	Występuje w średnim stopniu	Występuje w dużym stopniu	Ogółem
Dobra	63%	55%	70%	64%
Niesatysfakcjonująca	7%	2%	4%	4%
Raczej dobra	17%	39%	16%	22%
Zdecydowanie poniżej oczekiwań	0%	1%	4%	1%
Znakomita	13%	3%	6%	8%

Tabela nr 64 Rozkład procentowy zależności zmiennej: Posiadanej jakości współpracy z dystrybutorami, a opinia o dużym poziomie trudności rozpoczęcia działalności na rynku.

Wejście na nowe rynki, w których przedsiębiorstwo nie działało oraz zastosowanie nowych, nie stosowanych wcześniej, form promocji wyrobów i/lub usług przewidują zrealizować przedsiębiorcy, którzy uważają, że poziom trudności zaistnienia na rynku w branży spożywczej jest niski.

Inwestowanie w maszyny i urządzenia zamierzają przedsiębiorcy, którzy uważają, że poziom trudności zaistnienia na rynku branży spożywczej jest bardzo wysoki.

Dokładne wyniki obrazuje tabela nr 65.

Poziom trudności rozpoczęcia działalności na rynku w branży				
Jakie są zamierzenia Pani/Pana przedsiębiorstwa (w perspektywie najbliższego roku) w zakresie wprowadzania nowych rozwiązań, czy innowacji w działaniu?	Niski	Średni	Wysoki	Ogółem

wprowadzanie oryginalnych, nowatorskich wyrobów i/lub usług, modyfikowanie wyrobów/usług produkowanych/oferowanych dotychczas	75%	83%	77%	78%
wejście na nowe rynki, w których przedsiębiorstwo nie działało (co najmniej od roku)	100%	94%	73%	80%
wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych, know-how,	50%	78%	56%	61%
nawiązanie współpracy z innymi podmiotami w celu rozwoju produktów i usług (np. udział w klastrach)	50%	78%	63%	66%
inwestowanie w maszyny i urządzenia	75%	78%	83%	81%
wdrożenie lub unowocześnienie zasad systemu motywacyjnego pracowników	75%	50%	65%	62%
zastosowanie nowych form/kanałów dystrybucji wyrobów i/lub usług	50%	56%	50%	51%
wprowadzenie nowych standardów kontroli jakości dla dostawców	25%	39%	33%	34%
wdrożenie nowych/zmodyfikowanych procedur zakupów, księgowości, magazynowania, itp.	0%	44%	29%	31%
wdrożenie nowych rozwiązań w zakresie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych (np. Internet, Intranet, itp.)	25%	33%	31%	31%
zastosowanie nowych, nie stosowanych wcześniej, form promocji wyrobów i/lub usług	75%	56%	46%	50%

Tabela nr 65 Rozkład procentowy zależności zmiennej zamierzeń w zakresie wprowadzenia nowych rozwiązań, a opinia o dużym poziomie trudności rozpoczęcia działalności na rynku

### c. Strategia przedsiębiorstw w zakresie wprowadzania nowatorskich rozwiązań

Plany wprowadzenia nowych rozwiązań w zakresie produkcji, sprzedaży, marketingu lub zarządzania posiadają przede wszystkim przedsiębiorstwa duże. W ich przypadku prawie 70% zamierza, planuje wprowadzenie innowacji.



Wykres nr 8. Plan wprowadzenia nowych rozwiązań w zakresie produkcji, sprzedaży, zarządzania i marketingu.

Najczęściej deklarowaną zmianą jest inwestycja w maszyny i urządzenia. Średnio ponad 80% przedsiębiorstw deklarujących zmiany zamierza dokonać innowacji w tym zakresie. Równie często wybierano wprowadzenie nowych, oryginalnych, nowatorskich wyrobów i usług, oraz wejście na nowe rynki, na których przedsiębiorstwo jeszcze nie działało.

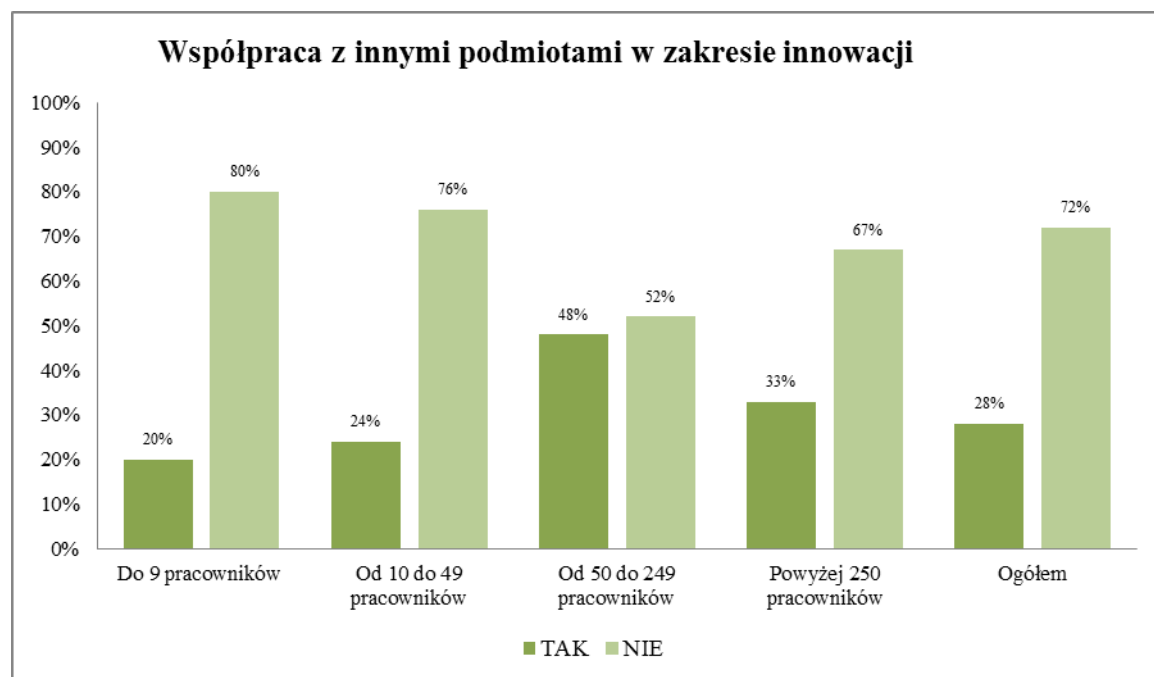
<i>Jakie są zamierzenia Pani/Pana przedsiębiorstwa (w perspektywie najbliższego roku) w zakresie wprowadzania nowych rozwiązań, czy innowacji w działaniu?</i>	Do 9 Pracowników	Od 10 do 49 pracowników	Od 50 do 249 pracowników	Powyżej 250 pracowników	Ogółem
e) inwestowanie w maszyny i urządzenia	71%	88%	89%	71%	83%
a) wprowadzanie oryginalnych, nowatorskich wyrobów i/lub usług, modyfikowanie wyrobów/usług produkowanych/oferowanych dotychczas	76%	74%	79%	100%	78%
b) wejście na nowe rynki, w których przedsiębiorstwo nie działało (co najmniej od roku)	81%	85%	74%	43%	78%

d) nawiązanie współpracy z innymi podmiotami w celu rozwoju produktów i usług (np. udział w klastrach)	57%	79%	74%	29%	68%
f) wdrożenie lub unowocześnienie zasad systemu motywacyjnego pracowników	57%	65%	74%	43%	63%
c) wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych, know-how,	38%	74%	79%	29%	62%
g) zastosowanie nowych form/kanałów dystrybucji wyrobów i/lub usług	48%	50%	53%	57%	51%
k) zastosowanie nowych, nie stosowanych wcześniej, form promocji wyrobów i/lub usług	43%	47%	63%	43%	49%
h) wprowadzenie nowych standardów kontroli jakości dla dostawców	24%	41%	26%	29%	32%
j) wdrożenie nowych rozwiązań w zakresie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych (np. Internet, Intranet, itp.)	33%	35%	26%	14%	31%
i) wdrożenie nowych/zmodyfikowanych procedur zakupów, księgowości, magazynowania, itp.	24%	32%	37%	14%	30%
l) inne	10%	3%	0%	0%	4%

Tabela nr 66 Rozkład procentowy deklarowanych innowacji i zmian w podziale na wielkość przedsiębiorstwa.

Do współpracy z innymi podmiotami w zakresie realizacji innowacji przyznawały się przede wszystkim przedsiębiorstwa średnie (od 50 do 249 zatrudnionych pracowników). Pozostałe przedsiębiorstwa współpracowały zdecydowanie rzadziej.

Szczegółowe wyniki zawiera wykres nr 9.



Wykres nr 9. Współpraca z innymi podmiotami w zakresie wprowadzania innowacji..

O ile przedsiębiorstwa podejmują współpracę, to najczęściej podejmują ją z innymi przedsiębiorstwami prowadzącymi zbliżony rodzaj działalności, albo z dostawcami. Najrzadziej przedsiębiorstwa podejmują współpracę z jednostkami samorządowymi oraz placówkami naukowymi.

Z jakimi podmiotami przedsiębiorstwo współpracuje bądź współpracowało w ciągu ostatnich 3 lat, przynajmniej od czasu do czasu, w zakresie wprowadzania nowatorskich rozwiązań?	Do 9 Pracowników	Od 10 do 49 pracowników	Od 50 do 249 pracowników	Powyżej 250 pracowników	Ogółem
a) innymi przedsiębiorstwami prowadzącymi zbliżony rodzaj działalności	85%	94%	60%	100%	78%
d) dostawcami	77%	63%	85%	50%	75%
b) klientami	62%	75%	45%	0%	57%
j) stowarzyszeniami branżowymi	23%	44%	30%	50%	33%
c) firmami konsultingowymi	23%	31%	40%	0%	31%
g) jednostkami badawczo-rozwojowymi	15%	31%	30%	50%	27%
h) instytucjami finansowymi	15%	19%	40%	0%	25%
i) ośrodkami transferu technologii	23%	25%	15%	50%	22%
e) szkołami wyższymi	8%	19%	30%	0%	20%
f) placówkami naukowymi	15%	25%	15%	0%	18%
k) jednostkami samorządowymi i rządowymi innymi	15%	13%	20%	0%	16%

Tabela nr 67 Rozkład procentowy z jakimi instytucjami przedsiębiorstwo współpracuje.

### 3. Dodatkowe analizy z podziałem na subbranże

#### a. Oceny zasobów przedsiębiorstwa według subbranż

Zróznicowanie w ocenie zasobów przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w ocenie *Jakości maszyn i urządzeń* nie jest duże. Różnica pomiędzy subbranżą najlepiej oceniającą ten zasób (**Przetwórstwo owoców i warzyw 7,3**), a subbranżą najslabiej oceniającą dany zasób (**Przetwórstwo zbóż 5,9**) wynosi tylko 1,4 punktu. Ogólnie ten zasób oceniany jest na poziomie średnio dobrym.

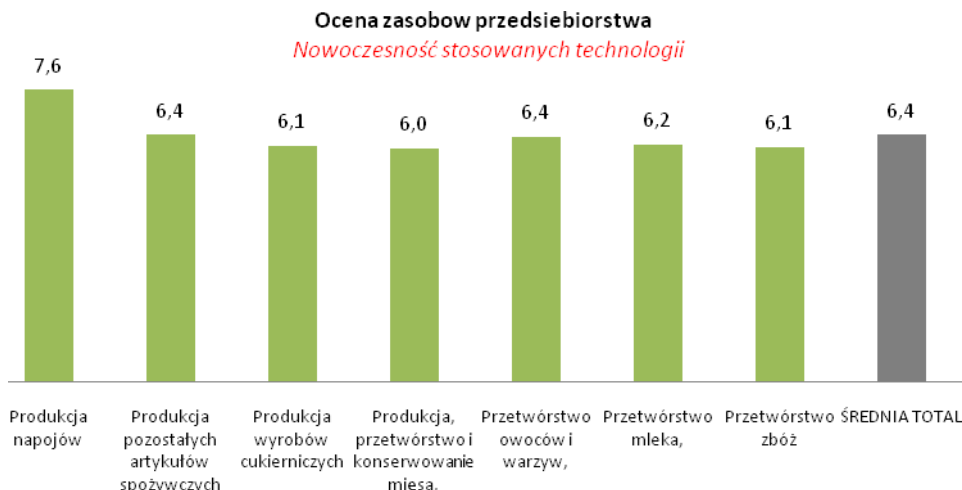


Wykres nr 10. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Jakość maszyn i urządzeń”.



Wykres nr 11. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Posiadane informacje o rynku i preferencjach konsumentów”.

Zróznicowanie w ocenie zasobów przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w ocenie *Posiadanych informacji o rynku i preferencjach konsumentów* nie jest duże. Różnica pomiędzy subbranżą najlepiej oceniającą ten zasób (**Produkcja napojów 7,0**), a subbranżą najslabiej oceniającą dany zasób (**Przetwórstwo mleka 5,5**) wynosi tylko 1,5 punktu. Ogólnie ten zasób oceniany jest na poziomie średnio dobrym.



Wykres nr 12. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Nowoczesność stosowanych technologii”.

Zróżnicowanie w ocenie zasobów przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w ocenie *Nowoczesności stosowanych technologii* nie jest duże. Różnica pomiędzy subbranżą najlepiej oceniającą ten zasób (**Produkcja napojów** 7,6), a subbranżą najslabiej oceniającą dany zasób (**Produkcja, przetwórstwo i konserwowanie mięsa** 6,0) wynosi tylko 1,6 punktu. Ogólnie ten zasób oceniany jest na poziomie średnio dobrym.



Wykres nr 13. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Wysokość budżetu na B+R”.

Zróżnicowanie w ocenie zasobów przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w ocenie *Wysokości budżetu na B+R* jest już znaczące. Różnica pomiędzy subbranżą najlepiej oceniającą ten zasób (**Produkcja napojów** 6,8), a subbranżą najslabiej oceniającą dany zasób (**Przetwórstwo owoców i warzyw**, oraz **Przetwórstwo mleka** 6,0) wynosi 2,7 punktu. Ogólnie ten zasób oceniany jest na poziomie średnim i średnio słabym.



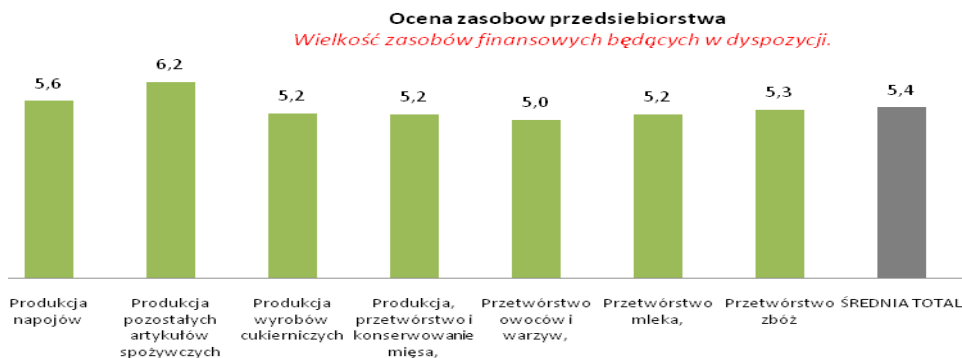
Wykres nr 14. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Reklama i promocja sprzedaży”.

Zróżnicowanie w ocenie zasobów przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w ocenie *Reklama i promocja sprzedaży* jest zauważalne. Różnica pomiędzy subbranżą najlepiej oceniającą ten zasób (**Produkcja napojów 6,4**), a subbranżą najslabiej oceniającą dany zasób (**przetwórstwo owoców i warzyw 4,4**) wynosi 2 punkty. Ogólnie ten zasób oceniany jest na poziomie średnio dobrym i średnim.



Wykres nr 15. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Gęstość i zasięg sieci dystrybucji”.

Zróżnicowanie w ocenie zasobów przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w ocenie *Gęstości i zasięgu sieci dystrybucji* nie jest duże. Różnica pomiędzy subbranżą najlepiej oceniającą ten zasób (**Produkcja pozostałych artykułów spożywczych 6,4**), a subbranżą najslabiej oceniającą dany zasób (**Przetwórstwo owoców i warzyw 5,6**) wynosi tylko 0,8 punktu. Ogólnie ten zasób oceniany jest na poziomie średnio dobrym.



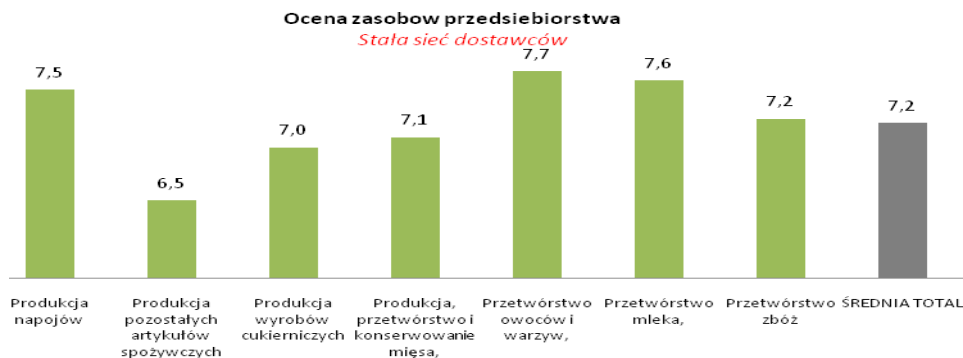
Wykres nr 16. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji”.

Zróżnicowanie w ocenie zasobów przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w ocenie *Wielkości zasobów finansowych będących w dyspozycji* nie jest duże. Różnica pomiędzy subbranżą najlepiej oceniającą ten zasób (**Produkcja pozostałych artykułów spożywczych 6,2**), a subbranżą najslabiej oceniającą dany zasób (**Przetwórstwo owoców i warzyw 5,0**) wynosi 1,2 punktu. Ogólnie ten zasób oceniany jest na poziomie średnio dobrym.



Wykres nr 17. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Posiadana marka, pozytywny wizerunek, reputacja”.

Zróżnicowanie w ocenie zasobów przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w ocenie *Posiadana marka, pozytywny wizerunek firmy, reputacja* jest zauważalne. Różnica pomiędzy subbranżą najlepiej oceniającą ten zasób (**Produkcja pozostałych artykułów spożywczych 8,0**), a subbranżą najslabiej oceniającą dany zasób (**Przetwórstwo owoców i warzyw 6,0**) wynosi 2 punkty. Ogólnie ten zasób oceniany jest na poziomie dobrym i średnio dobrym.



Wykres nr 18. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Stala sieć dostawców”.

Zróżnicowanie w ocenie zasobów przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w ocenie *Stala sieć dostawców* nie jest duże. Różnica pomiędzy subbranżą najlepiej oceniającą ten zasób (**Przetwórstwo owoców i warzyw 7,7**), a subbranżą najslabiej oceniającą dany zasób (**Produkcja pozostałych artykułów spożywczych 6,5**) wynosi 2 punkty. Ogólnie ten zasób oceniany jest na poziomie dobrym i średnio dobrym.



Wykres nr 19. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Wysoka jakość produktów finalnych”.

Zróżnicowanie w ocenie zasobów przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w ocenie *Wysoka jakość produktów finalnych* nie jest duże. Różnica pomiędzy subbranżą najlepiej oceniającą ten zasób (**Przetwórstwo owoców i warzyw i Produkcja napojów 8,2**), a subbranżą najslabiej oceniającą dany zasób (**Produkcja przetwórstwo i konserwowanie mięsa 7,1**) wynosi 1,1 punktu. Ogólnie ten zasób oceniany jest na poziomie bardzo dobrym i dobrym.



Wykres nr 20. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Współpraca z innymi podmiotami”.

Zróznicowanie w ocenie zasobów przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w ocenie *Współpraca z innymi podmiotami* jest zauważalne. Różnica pomiędzy subbranżą najlepiej oceniającą ten zasób (**Produkcja napojów 7,8**), a subbranżą najslabiej oceniającą dany zasób (**Przetwórstwo owoców i warzyw i Produkcja pozostałych artykułów spożywczych 6,0**) wynosi 2 punkty. Ogólnie ten zasób oceniany jest na poziomie dobrym i średnio dobrym.



Wykres nr 21. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Cena produktów”.

Zróznicowanie w ocenie zasobów przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w ocenie *Cena produktów* jest zauważalne. Różnica pomiędzy subbranżą najlepiej oceniającą ten zasób (**Przetwórstwo mleka 8,0**), a subbranżą najslabiej oceniającą dany zasób (**Produkcja przetwórstwa i konserwowanie mięsa 6,1**) wynosi 1,9 punktu. Ogólnie ten zasób oceniany jest na poziomie dobrym i średnio dobrym.



Wykres nr 22. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Doświadczenie w branży”.

Zróznicowanie w ocenie zasobów przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w ocenie *Doświadczenie w branży* jest niewielkie. Różnica pomiędzy subbranżą najlepiej oceniającą ten zasób (**Przetwórstwo owoców i warzyw 8,8**), a subbranżą najslabiej oceniającą dany zasób (**Produkcja pozostałych artykułów spożywczych 8,0**) wynosi tylko 0,8 punktu. Ogólnie ten zasób oceniany jest na poziomie *bardzo dobrym i dobrym*.



Wykres nr 23. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Nowatorskie rozwiązania w zakresie innowacyjności wyrobów”.

Zróznicowanie w ocenie zasobów przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w ocenie *Doświadczenie w branży* jest niewielkie. Różnica pomiędzy subbranżą najlepiej oceniającą ten zasób (**Przetwórstwo owoców i warzyw 8,8**), a subbranżą najslabiej oceniającą dany zasób (**Produkcja pozostałych artykułów spożywczych 8,0**) wynosi tylko 0,8 punktu. Ogólnie ten zasób oceniany jest na poziomie *bardzo dobrym i dobrym*.



Wykres nr 24. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Kontrola jakości produktów dostawców”.

Zróznicowanie w ocenie zasobów przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w ocenie *Kontrola jakości produktów dostawców* jest niewielkie. Różnica pomiędzy subbranżą najlepiej oceniającą ten zasób (**Produkcja napojów 8,0**), a subbranżą najslabiej oceniającą dany zasób (**Produkcja przetwórstwo i konserwowanie mięsa i Przetwórstwo zbóż 7,0**) wynosi 1 punkt. Ogólnie ten zasób oceniany jest na poziomie dobrym.



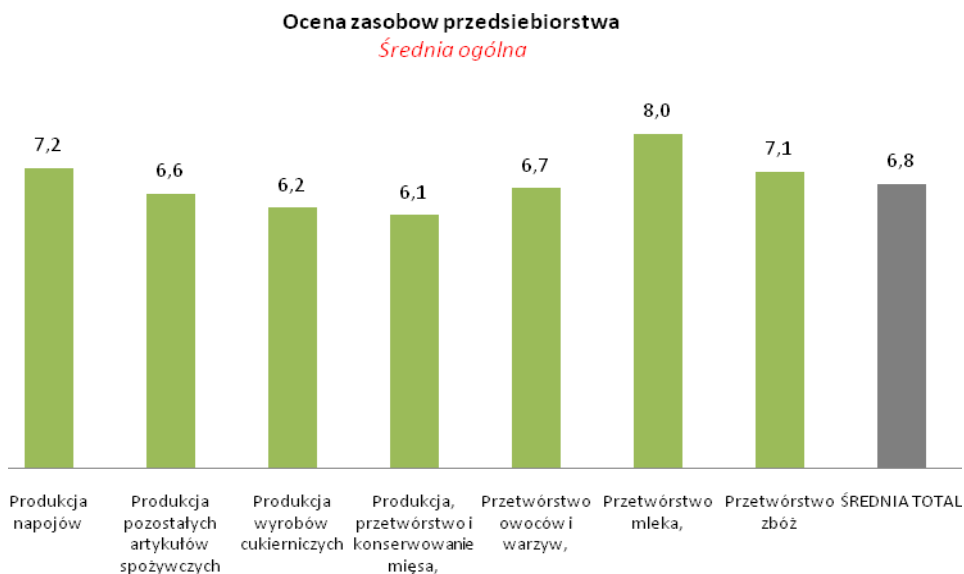
Wykres nr 25. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Lojalność konsumentów”.

Zróznicowanie w ocenie zasobów przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w ocenie *Lojalność konsumentów* jest niewielkie. Różnica pomiędzy subbranżą najlepiej oceniającą ten zasób (**Przetwórstwo mleka 8,1**), a subbranżą najslabiej oceniającą dany zasób (**Produkcja przetwórstwo i konserwowanie mięsa i Produkcja pozostałych produktów spożywczych 7,0**) wynosi 1,1 punktu. Ogólnie ten zasób oceniany jest na poziomie dobrym.



Wykres nr 26. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Zróżnicowanie asortymentowe”.

Zróżnicowanie w ocenie zasobów przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w ocenie *Zróżnicowanie asortymentowe* jest zauważalne. Różnica pomiędzy subbranżą najlepiej oceniającą ten zasób (**Produkcja wyrobów cukierniczych 7,7**), a subbranżą najslabiej oceniającą dany zasób (**Produkcja pozostałych produktów spożywczych i produkcja napojów 6,3**) wynosi 1,4 punktu. Ogólnie ten zasób oceniany jest na poziomie dobrym.

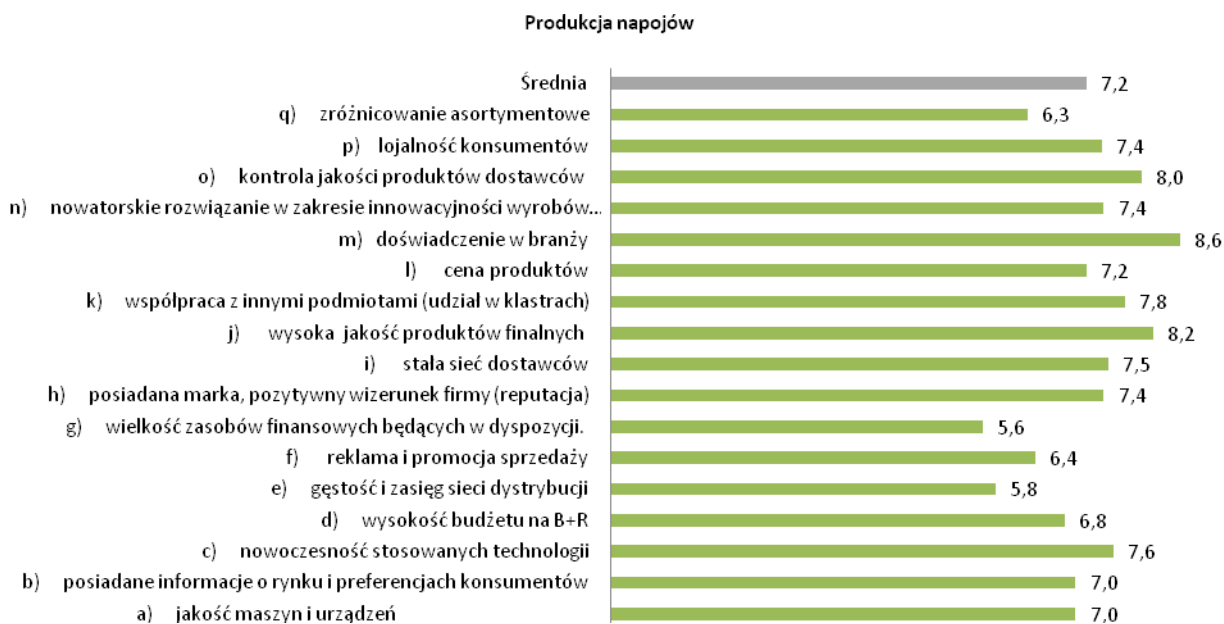


Wykres nr 27. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Średnia ogólna”.

Zróżnicowanie w ocenie zasobów przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w ocenie *ogólnej* jest zauważalne. Różnica pomiędzy subbranżą najlepiej oceniającą swoje zasoby (**Przetwórstwo mleka 8,0**), a subbranżą najslabiej oceniającą swoje zasoby (**Produkcja przetwórstwo i konserwowanie mięsa 6,1**) wynosi 1,4 punktu. Ogólnie zasoby są oceniane na poziomie dobrym.

## b. Oceny zasobów przedsiębiorstwa dla poszczególnych subbranż

Wśród przedsiębiorstw z subbranży **Produkcja napojów** najwyżej ocenianym zasobem jest *Doświadczenie w branży*, ocena na poziomie bardzo dobrym (8,6 punktu). Najslabiej oceniany zasób to *Wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji* (5,6 punktu) na poziomie średnim.



Wykres nr 28. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w dla subbranży „Produkcja napojów”.

Wśród przedsiębiorstw z subbranży **Produkcja pozostałych artykułów spożywczych** najwyżej ocenianym zasobem jest *Doświadczenie w branży* i *Posiadana marka, pozytywny wizerunek firmy, reputacja*, ocena na poziomie bardzo dobrym (8,0 punktu). Najslabiej oceniany zasób to *Reklama i promocja sprzedaży* (5,3 punktu) na poziomie średnim.

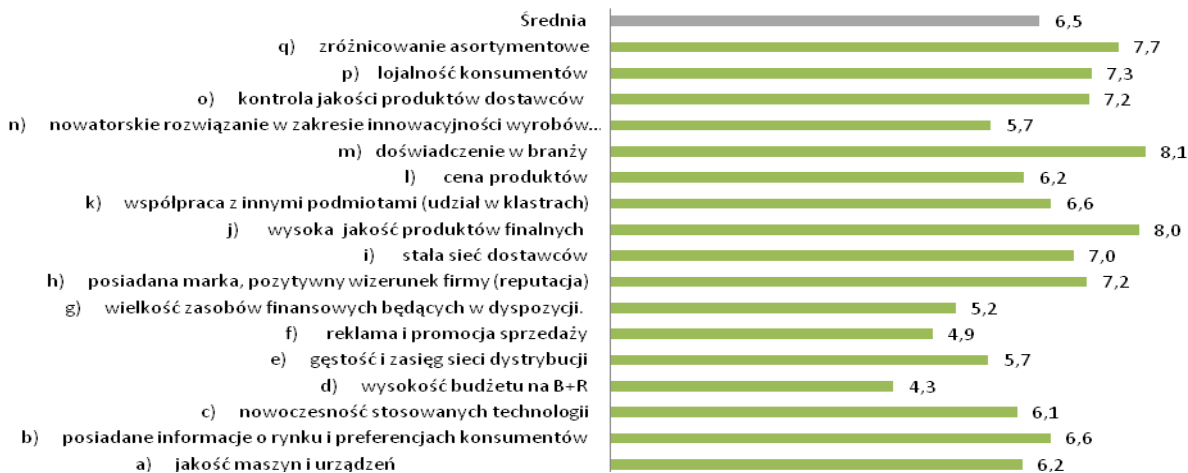
Produkcja pozostałych artykułów spożywczych



Wykres nr 29. Ocena zasobów przedsiębiorstwa dla subbranży „Produkcja pozostałych artykułów spożywczych”.

Wśród przedsiębiorstw z subbranży **Produkcja wyrobów cukierniczych** najwyżej ocenianym zasobem jest *Doświadczenie w branży* ocena na poziomie bardzo dobrym (8,1 punktu). Najsłabiej oceniany zasób to *Wysokość budżetu na B+R* (4,3 punktu) na poziomie średnio-słabym.

Produkcja wyrobów cukierniczych



Wykres nr 30. Ocena zasobów przedsiębiorstwa dla subbranży „Produkcja wyrobów cukierniczych”.

Wśród przedsiębiorstw z subbranży **Produkcja, przetwórstwo i konserwowanie mięsa** najwyżej ocenianym zasobem jest *Doświadczenie w branży*, ocena na poziomie bardzo

dobrym (8,1 punktu). Najslabiej oceniany zasób to *Wysokość budżetu na B+R* (4,7 punktu) na poziomie średnio-słabym.



Wykres nr 31. Ocena zasobów przedsiębiorstwa dla subbranży „Produkcja przetwórstwo i konserwowanie mięsa”.

Wśród przedsiębiorstw z subbranży **Przetwórstwo owoców i warzyw** najwyżej ocenianym zasobem jest *Doświadczenie w branży* ocena na poziomie bardzo dobrym (8,8 punktu). Najslabiej oceniany zasób to *Wysokość budżetu na B+R* (4,1 punktu) na poziomie średnio-słabym.



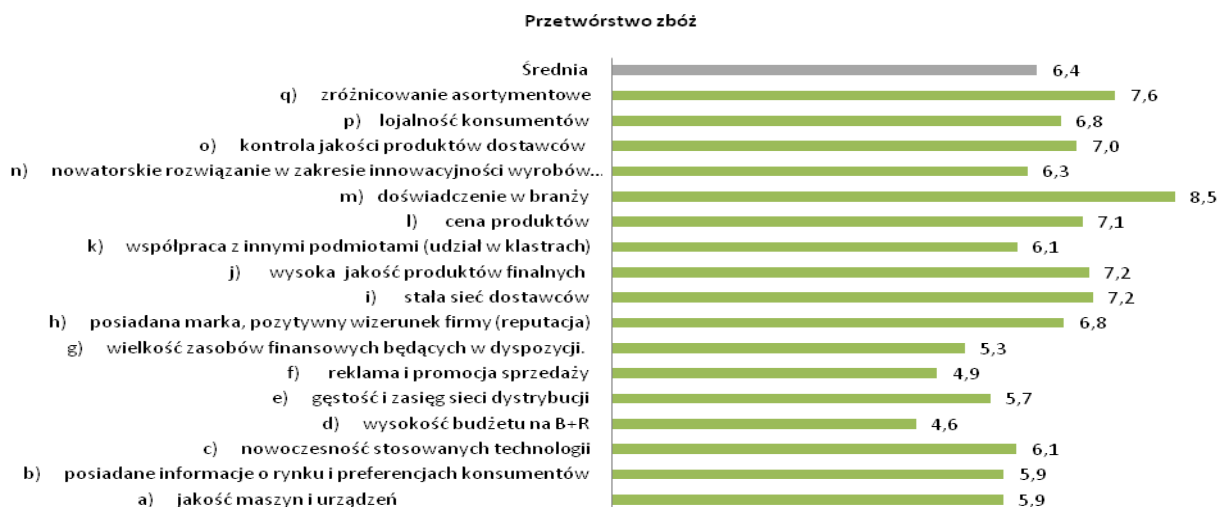
Wykres nr 32. Ocena zasobów przedsiębiorstwa dla subbranży „Przetwórstwo warzyw i owoców”.

Wśród przedsiębiorstw z subbranży **Przetwórstwo mleka** najwyżej ocenianym zasobem jest *Doświadczenie w branży*, ocena na poziomie bardzo dobrym (8,7 punktu). Najslabiej oceniany zasób to *Wysokość budżetu na B+R* (4,1 punktu) na poziomie średnio-słabym.



Wykres nr 33. Ocena zasobów przedsiębiorstwa dla subbranży „Przetwórstwo mleka”.

Wśród przedsiębiorstw z subbranży **Przetwórstwo zbóż** najwyżej ocenianym zasobem jest *Doświadczenie w branży*, ocena na poziomie bardzo dobrym (8,5 punktu). Najslabiej oceniany zasób to *Wysokość budżetu na B+R* (4,6 punktu) na poziomie średnio-słabym.



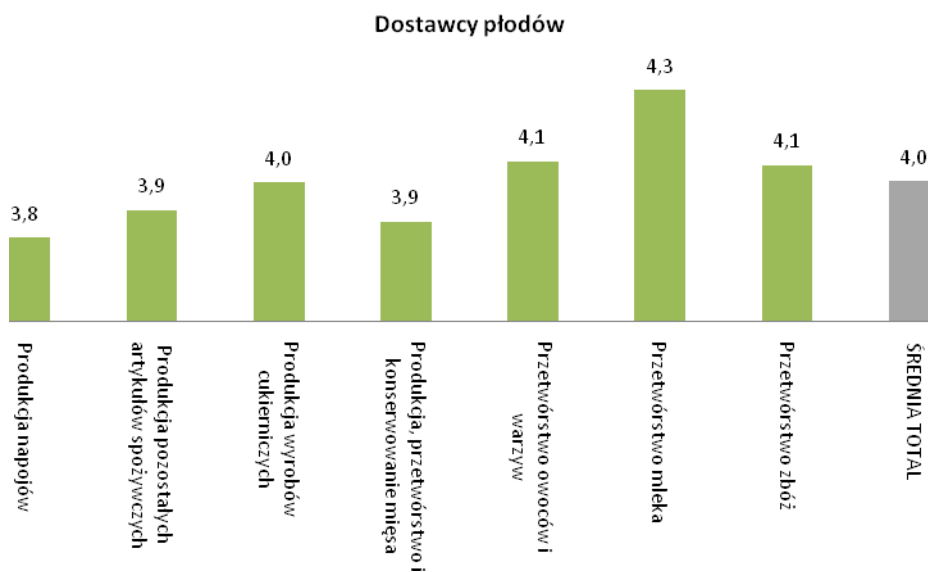
Wykres nr 34. Ocena zasobów przedsiębiorstwa w dla subbranży „Przetwórstwo zbóż”.

### c. Ocena współpracy poszczególnych subbranż z poszczególnymi podmiotami

Przedstawiciele przedsiębiorstw z poszczególnych subbranż dokonali oceny współpracy z poszczególnymi podmiotami zaangażowanymi przy produkcji. Ocena była dokonywana na skali 5 punktowej (*Znakomita 1, Dobra 2, Raczej dobra 3, Niesatysfakcjonująca 4,*

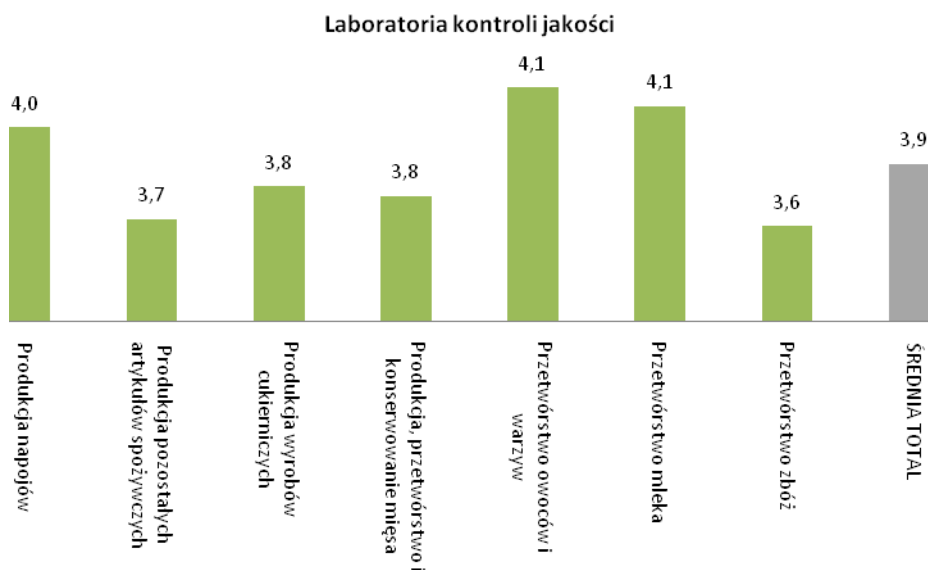
Zdecydowanie poniżej oczekiwań 5). Na potrzeby analizy, skalę odwrócono tak, by najwyższa ocena współpracy wynosiła 5, a najniższa ocena współpracy wynosiła 1, tworząc skalę porządkową. Następnie dla każdej subbranży obliczono średnią oceny dla każdego podmiotu.

Współpraca pomiędzy *Dostawcami owoców* najwyżej oceniana jest wśród przedsiębiorstw z branży **Przetwórstwa mleka**, najniżej wśród przedsiębiorstw **Produkcji napojów**. Różnice pomiędzy najwyższą średnią oceną, a najniższą są niewielkie.



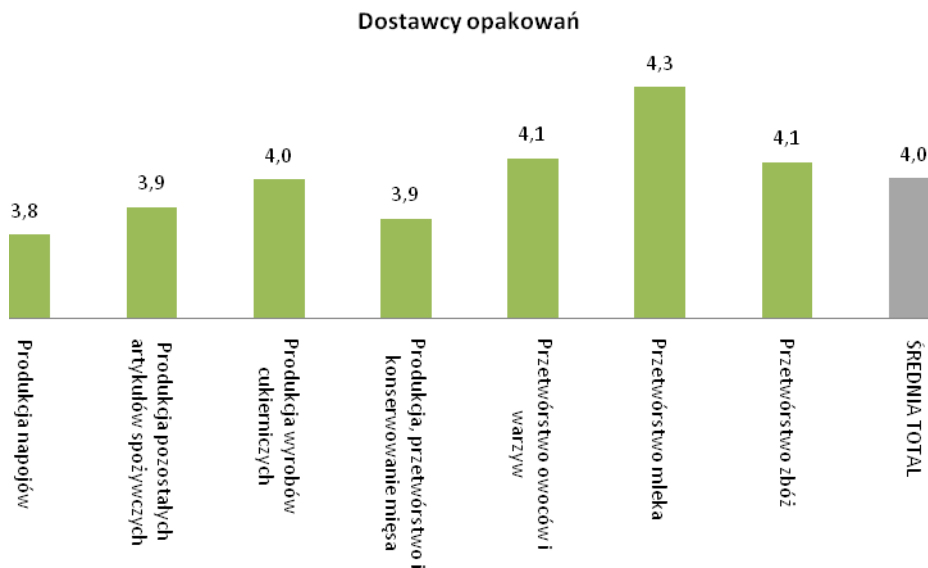
Wykres nr 35. Ocena współpracy z podmiotami „Dostawcy owoców” dla poszczególnych subbranż

Współpraca z *Laboratoriami kontroli jakości* najwyżej oceniana jest wśród przedsiębiorstw z branży **Przetwórstwa mleka** i **Przetwórstwa owoców i warzyw**, najniżej wśród przedsiębiorstw **Przetwórstwa zbóż**. Różnice pomiędzy najwyższą średnią oceną, a najniższą są niewielkie.



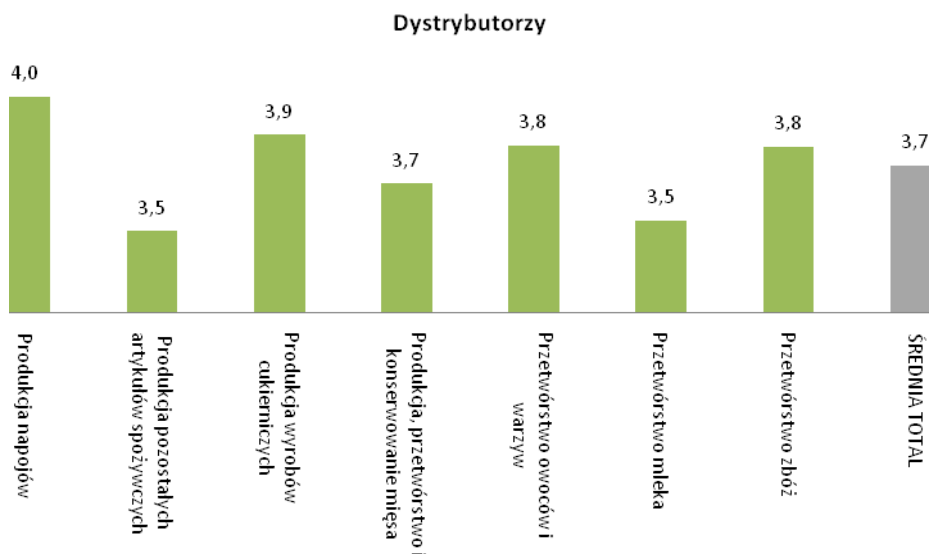
Wykres nr 36. Ocena współpracy z podmiotami „Laboratoria kontroli jakości” dla poszczególnych subbranży

Współpraca z *Dostawcami opakowań* najwyżej oceniana jest wśród przedsiębiorstw z branży **Przetwórstwa mleka**, najniżej wśród przedsiębiorstw **Produkcji napojów**. Różnice pomiędzy najwyższą średnią oceną, a najniższą są niewielkie.



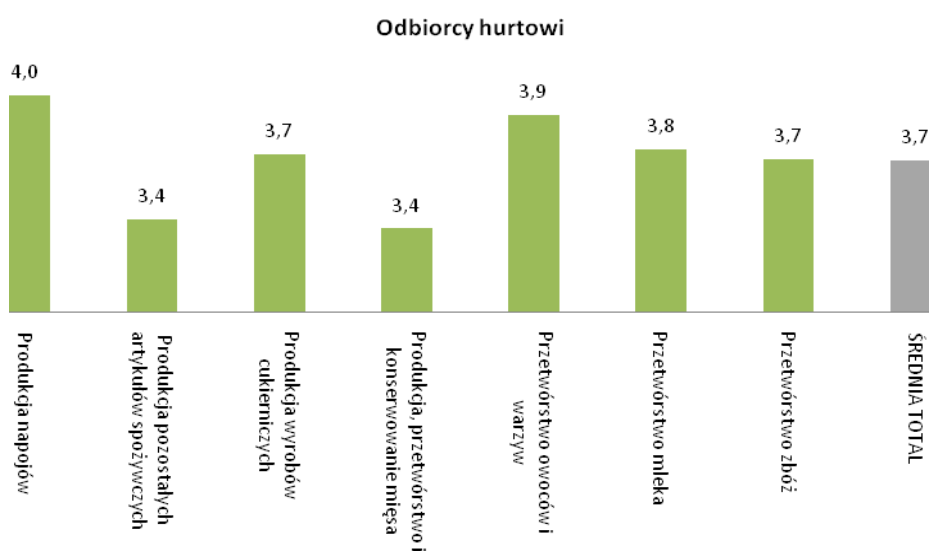
Wykres nr 37. Ocena współpracy z podmiotami „Dostawcy opakowań” dla poszczególnych subbranży

Współpraca z *Dystrybutorami* najwyżej oceniana jest wśród przedsiębiorstw z branży **Produkcji napojów**, najniżej wśród przedsiębiorstw **Przetwórstwa mleka i Produkcji pozostałych artykułów spożywczych**. Różnice pomiędzy najwyższą średnią oceną, a najniższą są niewielkie.



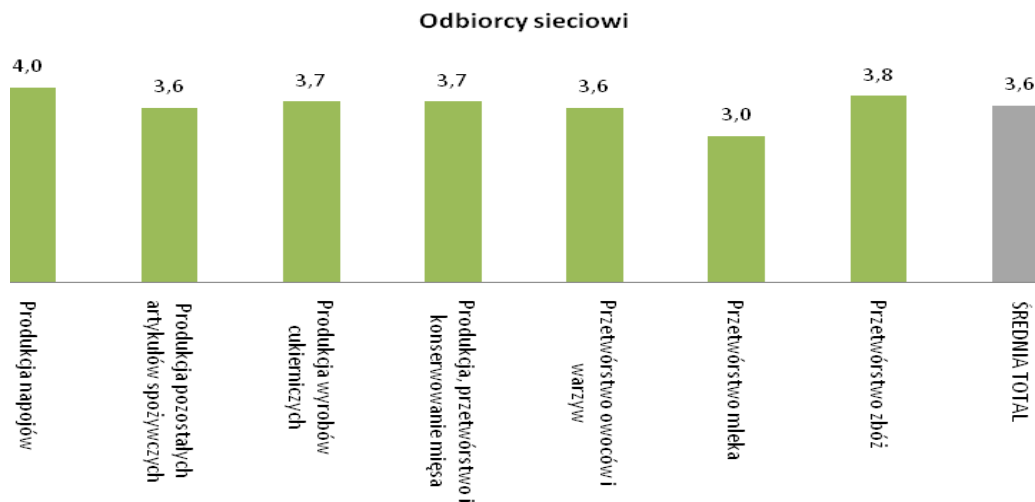
Wykres nr 38. Ocena współpracy z podmiotami „Dystrybutorzy” dla poszczególnych subbranży

Współpraca z *Odbiorcami hurtowymi* najwyżej oceniana jest wśród przedsiębiorstw z branży **Produkcji napojów**, najniżej wśród przedsiębiorstw **Produkcja, przetwórstwo i konserwowanie mięsa**. Różnice pomiędzy najwyższą średnią oceną, a najniższą są niewielkie.



Wykres nr 39. Ocena współpracy z podmiotami „Odbiorcy hurtowi” dla poszczególnych subbranży

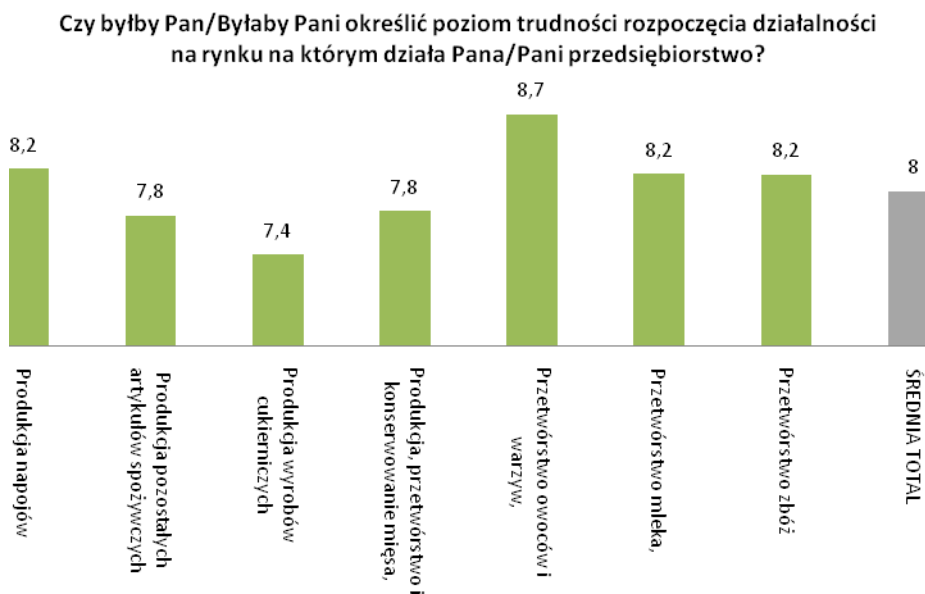
Współpraca z *Odbiorcami sieciowymi* najwyżej oceniana jest wśród przedsiębiorstw z branży **Produkcji napojów**, najniżej wśród przedsiębiorstw **Przetwórstwo mleka**. Różnice pomiędzy najwyższą średnią oceną, a najniższą są zauważalne, wynoszą 1 punkt (20% oceny).



Wykres nr 40. Ocena współpracy z podmiotami „Odbiorcy sieciowi” dla poszczególnych subbranż

#### d. Czynniki ograniczające rozwój w poszczególnych subbranżach

Spośród przebadanych subbranż wielkopolskiej branży spożywczej, największa trudność w rozpoczęciu działalności na rynku wielkopolskim, na której działa subbranża, to przetwórstwo owoców i warzyw. Najmniejsza trudność rozpoczęcia działalności występuje w subbranży wyrobów cukierniczych. Jednak we wszystkich przypadkach ocena skali trudności rozpoczęcia działalności była oceniana jako wysoka.

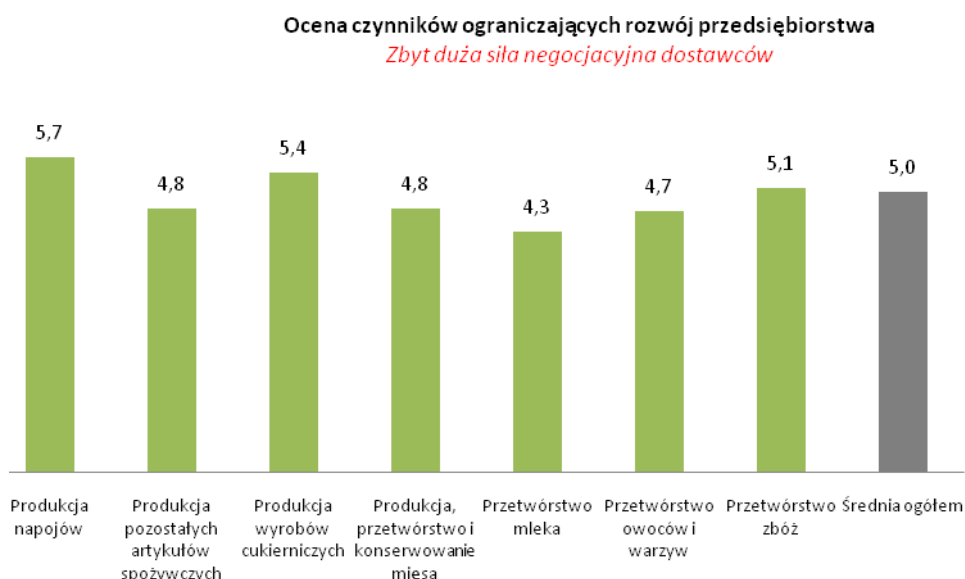


Wykres nr 41. Ocena poziomu trudności rozpoczęcia działalności na rynku według poszczególnych subbranż



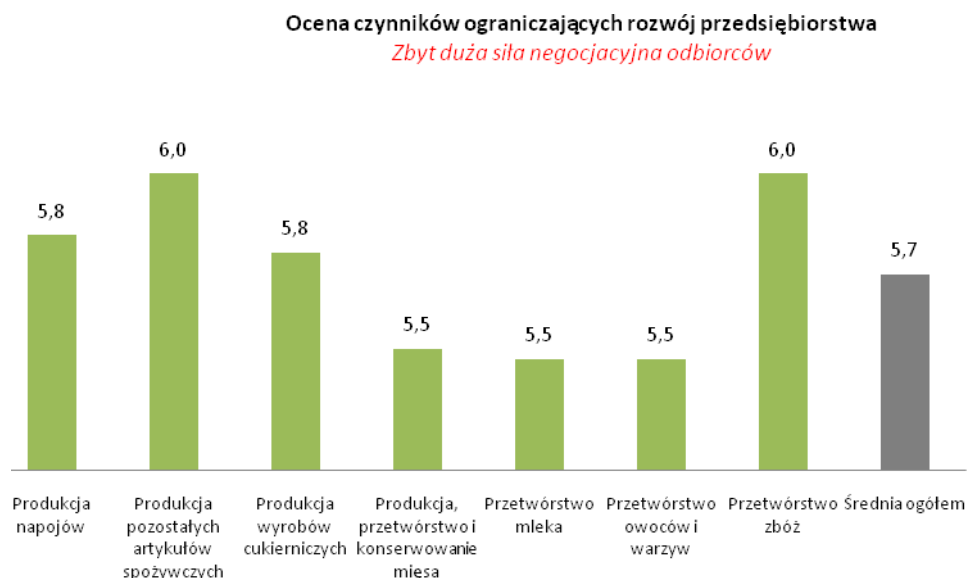
Wykres nr 42. Ocena czynników ograniczających rozwój przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Zbyt silna rywalizacja w branży”.

Zróżnicowanie w ocenie czynników ograniczających rozwój przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w czynniku *Zbyt silna rywalizacja w branży*” jest niewielkie. Różnica pomiędzy subbranżą oceniającą ten czynnik najwyżej (**Przetwórstwo mleka 7,6**), a subbranżą najslabiej oceniającą dany czynnik (**Produkcja wyrobów cukierniczych i Produkcja i przetwórstwo mięsa i Przetwórstwo warzyw i owoców 6,3**) wynosi 1,3 punktu. Ogólnie ten czynnik jako zagrożenie oceniany jest na poziomie wysokim i średnio wysokim.



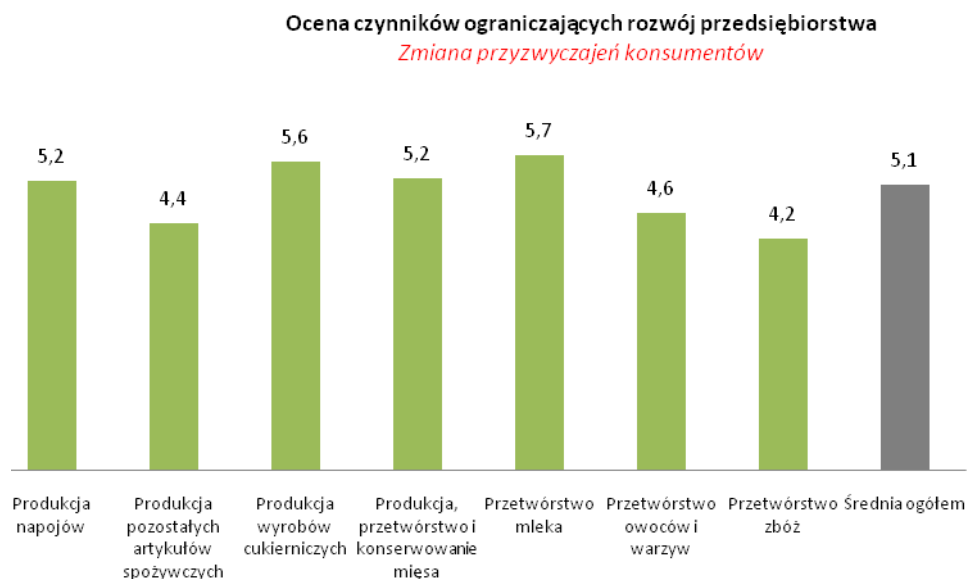
Wykres nr 43. Ocena czynników ograniczających rozwój przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Zbyt duża siła negocjacyjna dostawców”.

Zróznicowanie w ocenie czynników ograniczających rozwój przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w czynniku *Zbyt duża siła negocjacyjna dostawców* jest zauważalne. Różnica pomiędzy subbranżą oceniającą ten czynnik najwyżej (**Przetwórstwo napojów 7,6**), a subbranżą najslabiej oceniającą dany czynnik (**Przetwórstwo mleka 4,3**) wynosi 1,4 punktu. Ogólnie ten czynnik jako zagrożenie oceniany jest na poziomie średnim i średnio niskim.



Wykres nr 44. Ocena czynników ograniczających rozwój przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców”.

Zróznicowanie w ocenie czynników ograniczających rozwój przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w czynniku *Zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców* jest niewielkie. Różnica pomiędzy subbranżą oceniającą ten czynnik najwyżej (**Przetwórstwo zbóż i Produkcja pozostałych artykułów spożywczych 6,0**), a subbranżą najslabiej oceniającą dany czynnik (**Przetwórstwo mleka i Przetwórstwo owoców i warzyw i Produkcja, przetwórstwo i konserwowanie mięsa 5,0**) wynosi 0,5 punktu. Ogólnie ten czynnik jako zagrożenie oceniany jest na poziomie średnim.



Wykres nr 45. Ocena czynników ograniczających rozwój przedsiębiorstwa w podziale na wybrane subbranże w kategorii „Zmiana przyzwyczajeń konsumentów”.

Zróźnicowanie w ocenie czynników ograniczających rozwój przedsiębiorstwa wśród wyszczególnionych subbranż w czynniku *Zmiana przyzwyczajeń konsumentów* jest zauważalne. Różnica pomiędzy subbranżą oceniającą ten czynnik najwyżej (**Przetwórstwo mleka 5,7**), a subbranżą najslabiej oceniającą dany czynnik (**Przetwórstwo zbóż 4,2**) wynosi 1,5 punktu. Ogólnie ten czynnik jako zagrożenie oceniany jest na poziomie średnim.

## V. Rekomendacje do strategii rozwoju dla inicjatyw klastrowych

### 1. Założenia metodyczne do sformułowania strategii rozwoju

W ramach pierwszego komponentu badawczego, którego wyniki zostały opisane w rozdziale III niniejszego raportu, przeprowadzono następujące analizy:

- Analizę strukturalną sektora przetwórstwa spożywczego wykonaną na podstawie:
  - badań desk research,
  - badań ankietowych metodą CATI na reprezentatywnej grupie wielkopolskiej branży spożywczej,
- Analizę trendów konsumenckich w spożyciu żywności,
- Analizę łańcuchów wartości w branży spożywczej.

Wykonane analizy pozwalają na sformułowanie rekomendacji do strategii rozwoju dla inicjatyw klastrowych, które powstają i będą powstawać w branży spożywczej na terenie województwa wielkopolskiego. Przed określeniem rekomendacji należy przyjąć w ramach niniejszego projektu następujące założenia:

- Rekomendacje zostały określone w celu weryfikacji, czy funkcjonujące inicjatywy klastrowe objęte projektem posiadają obecnie potencjał do wdrażania modelowej strategii dla branży, co de facto określa ich potencjał do rozwoju klastra przetwórstwa spożywczego w Wielkopolsce i rozwoju przedsiębiorstw wchodzących w jego skład,
- Branża spożywcza potraktowana jest jako jeden sektor, choć w jej obrębie można wyróżnić kilkanaście podsektorów, dla których z pewnością przy określaniu bardziej szczegółowych rekomendacji należałoby przyjąć specyficzne kierunki rozwoju,
- Rekomendowane cele i działania są zdefiniowane bardzo ogólnie ze względu na fakt, że dotyczą branży przetwórstwa spożywczego jako całości i jednocześnie nie można ich przypisać do konkretnej grupy przedsiębiorstw,
- Rekomendacje nie dotyczą zatem bezpośrednio inicjatyw, które objęte są badaniem w ramach projektu, choć inicjatywy te mogą do nich się odnosić na takim poziomie ogólności określenia celów i działań, jaki został przyjęty,
- Inicjatywy klastrowe objęte projektem mogą korzystać z poniższych rekomendacji, jednak należy zaznaczyć, że są to bardzo nieliczne grupy przedsiębiorstw, które są na embrionalnym etapie rozwoju, a ich struktura wewnętrzna jest praktycznie przypadkowa i posiada wiele luk w łańcuchu wartości, zatem nie ze wszystkimi określonymi celami i działaniami będą mogły te inicjatywy się utożsamić,
- Strategia rozwoju, której dotyczą niniejsze rekomendacje, odnosi się do grupy przedsiębiorstw, która wspólnie może podjąć określone czynności o charakterze

strategicznym, aby rozwiązać problemy charakterystyczne dla przeciętnego (statystycznego) przedsiębiorstwa w branży spożywczej. Nie można zatem tu odnaleźć propozycji celów i działań, które może przedsięwziąć pojedyncze przedsiębiorstwo, pozycjonując się w danym sektorze,

- Poziom ogólności niniejszych rekomendacji pozwala na zdefiniowanie celów strategii rozwoju inicjatyw klastrowych, działań, które powinny być podjęte dla realizacji założonych celów oraz docelowych kompetencji, łańcuchów wartości i siły powiązań w łańcuchach wartości.

## **2. Cele strategii rozwoju inicjatyw klastrowych w branży spożywczej w województwie wielkopolskim**

W gospodarce województwa wielkopolskiego dominującą pozycję zajmuje przemysł. Stanowi on źródło utrzymania dla około jednej trzeciej osób pracujących i wytwarza znaczną część produktu krajowego brutto wytwarzanego w regionie.

Cechą charakterystyczną wielkopolskiego przemysłu jest zdecydowana przewaga małych i średnich przedsiębiorstw.

Działalność produkcyjną przemysłu Wielkopolski cechuje największy udział branż spożywczych oraz znaczna różnorodność pozostałych gałęzi. Produkcja artykułów spożywczych stanowi ponad 25% wartości sprzedaży co wyróżnia region na tle innych regionów europejskich, gdzie udział ten kształtuje się średnio na poziomie ok. 14.

Sektor przetwórstwa spożywczego silnie skoncentrowany jest w regionach północno-wschodniej Polski (województwa podlaskie, mazowieckie i warmińsko-mazurskie) oraz w województwie wielkopolskim, zachodniopomorskim i opolskim<sup>41</sup>. Województwo wielkopolskie zaliczane jest do liderów rankingu koncentracji przemysłu spożywczego. Pod względem zasobów naturalnych wykorzystywanych w przemyśle spożywczym po uwzględnieniu produkcji sprzedanej, produkcji sprzedanej na 1 pracującego, udziału wyrobów nowych w produkcji sprzedanej oraz zatrudnienia województwo wielkopolskie uzyskało czwartą lokatę pośród innych województw<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> B. Tomaszek, K. Szwedziak, W. Herczuch, K. Brandys, E. Sterczewski, Przemysł rolno-spożywczy w województwie opolskim. Perspektywy i możliwości rozwoju klastra branży rolno-spożywczej, Opole 2009.

<sup>42</sup> Ibidem.

Rysunek poniżej przedstawia pozycję województwa wielkopolskiego pod względem wartości punktowej indeksu przemysłu spożywczego



Rysunek nr 3 Wartość punktowa indeksu przemysłu spożywczego<sup>43</sup>

Podobnie plasuje się województwo wielkopolskie pod względem liczby podmiotów gospodarki narodowej sekcji C działów 10, 11 i 12 (produkcja artykułów spożywczych, produkcja napojów, produkcja wyrobów tytoniowych) według PKD 2007 w stosunku do liczby podmiotów całej sekcji C, tj. przetwórstwa przemysłowego. Tabela poniżej prezentuje szczegółowe zestawienie.

Województwo	Sekcja C	Dział 10	Dział 11	Dział 12	=C+D+E	=F/B	Pozycja
A	B	C	D	E	F	G	H
Łódzkie	28 105	2 410	120	4	2 534	0,090	11
Mazowieckie	54 431	4 361	281	9	4 651	0,085	14

<sup>43</sup> Ibidem.

Małopolskie	31 394	2 666	132	3	2 801	0,089	12
Śląskie	39 742	3 540	121	2	3 663	0,092	10
Lubelskie	12 317	1 458	82	3	1 543	0,125	1
Podkarpackie	13 843	1 261	74	0	1 335	0,096	8
Podlaskie	7 564	736	41	1	778	0,103	4
Świętokrzyskie	9 464	966	43	1	1 010	0,107	3
Lubuskie	7 880	737	35	0	772	0,098	7
<b>Wielkopolskie</b>	<b>35 950</b>	<b>3 493</b>	<b>174</b>	<b>4</b>	<b>3 671</b>	<b>0,102</b>	<b>5</b>
Zachodniopomorskie	17 039	1 428	90	2	1 520	0,089	13
Dolnośląskie	24 459	1 918	132	2	2 052	0,084	15
Opolskie	8 130	898	23	0	921	0,113	2
Kujawsko-Pomorskie	16 656	1 582	82	0	1 664	0,100	6
Pomorskie	27 372	1 699	123	1	1 823	0,067	16
Warmińsko-Mazurskie	9 277	823	65	1	889	0,096	9

Tabela nr 68 Podmioty gospodarki narodowej w sekcji C (działy 10, 11, 12) w 2009r..

Wynika to z ukształtowanej od pokoleń tradycji silnego ilościowo i strukturalnie rolnictwa oraz z rozwiniętego przetwórstwa spożywczego i usług mu towarzyszących. Największe zatrudnienie w szeroko rozumianej branży spożywczej Wielkopolski występuje w produkcji, przetwórstwie i konserwowaniu mięsa i wyrobów z mięsa, produkcji pozostałych artykułów spożywczych, sprzedaży hurtowej produktów rolnych i żywych zwierząt, wytwarzaniu wyrobów mleczarskich, produkcji napojów, działalności usługowej związanej z uprawami rolnymi, chowem i hodowlą zwierząt z wyłączeniem działalności weterynaryjnej oraz przetwórstwie owoców i warzyw.

Mapa poniżej prezentuje koncentrację



Rysunek nr 3 Zróżnicowanie przestrzenne specjalizacji lokalnych w województwie wielkopolskim<sup>44</sup>

Legenda:

Du – działalność usługowa związana z uprawami rolnymi

M – produkcja, przetwórstwo i konserwowanie mięsa

O – przetwórstwo owoców i warzyw

<sup>44</sup> K. Smędzik, Koncentracja przedsiębiorstw agrobiznesu w województwie wielkopolskim, Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy 2009; 2, s.275-287

T – produkcja olejów i tłuszczów  
ml – wytwarzanie wyrobów mleczarskich  
z – wytwarzanie produktów przemiału zbóż i skrobi  
P – produkcja pasz  
A – produkcja artykułów spożywczych  
N – produkcja napojów  
Hp – sprzedaż hurtowa płodów rolnych  
Hz – sprzedaż hurtowa żywności  
Wm – wynajem maszyn rolniczych  
RM – produkcja maszyn dla rolnictwa

Warto zwrócić uwagę na specjalizację w branży spożywczej tych rejonów województwa wielkopolskiego, w których powstały inicjatywy klastrowe będące przedmiotem badania. Inicjatywa Klaster Spożywczy głównie skoncentrowana jest w aglomeracji poznańskiej, choć należy do niej również nieliczna grupa przedsiębiorstw oddalonych od centrum regionu. Aglomeracja poznańska charakteryzuje się głównie specjalizacją w wynajmie maszyn rolniczych (otoczenie branży przetwórstwa), sprzedażą hurtową żywności (kanał dystrybucji dla przetwórstwa spożywczego oraz odbiorcy), a także produkcją artykułów spożywczych. Inicjatywa Klaster Spożywczy jest bardzo zróżnicowana i nie pokrywają się specjalizacje z tej inicjatywy ze specjalizacją branży w rejonie, w którym inicjatywa powstała. Należy jednak dodać, że jest to grupa przedsiębiorstw, która praktycznie nie identyfikuje się jako inicjatywa, a zatem jej skład może być w wysokim stopniu przypadkowy.

Inicjatywa Klaster Spożywczy Południowej Wielkopolski skoncentrowana jest w Kaliszu i powiecie kaliskim i powiecie pleszewskim i ostrowskim. Rejon ten specjalizuje się w produkcji pasz, przetwórstwie owoców i warzyw, wytwarzaniu wyrobów mleczarskim oraz produkcji artykułów spożywczych. Specjalizacja inicjatywy i tego rejonu Wielkopolski w dużej części pokrywają się.

Duża liczba specjalizacji występuje w rejonie Leszna i powiatu leszczyńskiego. Są to głównie wytwarzanie produktów przemiału zbóż i skrobi, produkcja pasz, przetwórstwo owoców i warzyw, sprzedaż hurtowa płodów rolnych (kanał dystrybucji dla przetwórstwa spożywczego oraz odbiorcy) oraz produkcja, przetwórstwo i konserwowanie mięsa. W inicjatywie Leszczyńskie Smaki występują zbieżne specjalizacje.

Restrukturyzacja branży spożywczej spowodowała wzrost jej potencjału wytwórczego. Wysokiemu tempu wzrostu produkcji branży spożywczej w Wielkopolsce towarzyszy wysokie tempo wzrostu nakładów inwestycyjnych, czego skutkiem jest poprawa stanu technicznego i technologicznego zakładów przetwórczych. Dzięki temu liderzy tego sektora należą do czołówki europejskiej. Wyraźne są też tendencje do zwiększania koncentracji produkcji.

Podmioty branży spożywczej powinny nieustannie zwiększać nakłady na wdrażanie nowoczesnych systemów zarządzania, działalność wdrożeniowo-inwestycyjną, budowę marki, nowe kanały dystrybucji, reklamę i marketing. Konieczne jest opracowanie strategii

rozwoju wielkopolskiej żywności i uruchomienie branżowych funduszy promocji.

Członkostwo w UE pokazało, że produkty wielkopolski sektora spożywczego są konkurencyjne zarówno na rynku krajowym jak i europejskim. Zagrożeniem dla sektora może być zbyt szybko postępująca międzynarodowa liberalizacja obrotów handlowych oraz umacnianie się polskiej złotówki.

Przedsiębiorcy branży spożywczej w Wielkopolsce powinni wykorzystać szanse dla podniesienia indywidualności swoich produktów jakie daje polityka jakości UE. Powinno nastąpić zwiększanie stopnia przetworzenia i udziału wartości dodanej produktów.

Istotne jest też ciągle zwiększanie współpracy przemysłu spożywczego ze środowiskiem producentów, w celu obrony interesów zarówno na krajowym jak i europejskim i globalnym rynku żywnościowym.

Warunkiem sukcesu przedsiębiorstw wielkopolskiej branży spożywczej powinna być odpowiedź na zapotrzebowanie krajowych i zagranicznych sieci handlowych, poszukujących towarów wielkoseryjnych o wiarygodnej marce. Sprostać temu mogą skonsolidowane przedsiębiorstwa, zintegrowane z bazą surowcową, wspierane funduszami promocji oraz własnymi zasobami finansowymi.

Sektor spożywczy musi sprostać niebezpieczeństwu ekspansji żywności modyfikowanej genetycznie, wprowadzania na rynek żywności bezwartościowej, tzw. junk food, oraz powszechnego fałszowania żywności.

W związku z przenikaniem do Polski wzorców żywienia z innych krajów europejskich oraz zwiększający się popyt krajowy na nowe produkty, wielkopolska branża spożywcza powinna wytwarzać produkty żywnościowe funkcjonalne i wygodne, naturalne, tradycyjne i regionalne, których cechą jest wyższy udział wartości dodanej.

Zmiany cywilizacyjne, upowszechnianie wiedzy o walorach zdrowotnych i bezpieczeństwie zdrowotnym żywności powinny mobilizować przedsiębiorstwa wielkopolskie do wzmacniania procesów uprzemysławiania przetwórstwa rolno-spożywczego kosztem samozaopatrzenia i wymiany bezpośredniej.

Zlokalizowane na terenie województwa wielkopolskiego inicjatywy klastrowe ze względu na małą liczebność podmiotów wchodzących w ich skład nie stanowią jeszcze reprezentacji branży i z pewnością nie są inicjatywami klastra branży spożywczej w Wielkopolsce. Nie można generalnie mówić o klastrze branży spożywczej w województwie wielkopolskim, bo funkcjonujące inicjatywy są ledwie załączkowymi formami przejawiania się w tej branży inicjatyw zmierzających do tworzenia struktury klastrowej. Występuje jednak wysoka koncentracja przedsiębiorstw z branży przetwórstwa spożywczego oraz otoczenia usługowego i produkcyjnego przy tej branży w Wielkopolsce. Można zatem wyłącznie na podstawie mapy koncentracji stwierdzić, że istnieje w Wielkopolsce potencjał do rozwoju klastra spożywczego w regionie. Rozwój pączkujących obecnie inicjatyw klastrowych w różnych rejonach województwa będzie w przyszłości probierzem potencjału do stworzenia klastra branży spożywczej. Niezależnie jednak od tych wniosków, można już teraz wskazać rekomendacje

odnośnie celów i działań, jakie obecne i powstające w najbliższej przyszłości inicjatywy mogłyby podejmować, aby wdrażać strategię rozwoju przyczyniającą się do wzrostu całej branży, a także poszczególnych jej uczestników.

Postawione cele powinny być odpowiedzią grupy przedsiębiorstw współpracujących w strukturze inicjatywy klastrowej na problemy/słabości i zagrożenia występujące w branży, a mogące wpłynąć na destabilizację (i tu należy rozróżnić trzy poziomy planowania strategicznego) pojedynczego przedsiębiorstwa pozycjonującego się w branży, grupy przedsiębiorstw pozycjonujących się w branży regionalnie i globalnie, a także całej branży skoncentrowanej w Wielkopolsce pozycjonującej się w gospodarce globalnej. Poprzez postawienie określonych celów strategicznych i podjęcie wysiłku ich realizacji będą również wykorzystywane mocne strony i szanse dla podmiotów działających w tej branży. Podjęcie przez inicjatywy klastrowe określonych celów i towarzyszących im działań jest równoznaczne z tym, że przedsiębiorstwa zgromadzone w inicjatywy klastrowe odszukały obszary współpracy. Rekomendacje zostały generalnie określone dla branży spożywczej bez podziału na subbranże, ponieważ inicjatywy powstające nie wyróżniają się przewagą którejś z subbranż. Trudno obecnie stwierdzić, czy byłoby to pożądane, choć niewątpliwie realizacja strategii rozwoju inicjatywy bardziej określonej branżowo jest łatwiejsza. W rozdziale umieszczono także odniesienie do zróżnicowania w strategiach rozwoju z podziałem na subbranże.

### **Pierwszą grupę stanowią cele odnoszące się do kompetencji przedsiębiorstw przetwórstwa spożywczego.**

Przez kompetencje rozumieć należy zasoby, jakimi dysponują podmioty funkcjonujące w branży, które to zasoby wykorzystują w działalności gospodarczej jako czynniki wzrostu przedsiębiorstwa i konkurowania na rynku.

W badaniu ankietowym przeprowadzonym na reprezentacyjnej grupie przedsiębiorstw branży przetwórstwa spożywczego wykonanego metodą CATI zostały zweryfikowane zasoby będące w dyspozycji podmiotów gospodarczych. Zasoby te były również przez te przedsiębiorstwa oceniane, co pozwoliło wyłonić pewną grupę zasobów – kompetencji, które pozostają w niedoborze i które powinny być uzupełniane. Należą do nich przede wszystkim:

- Zasoby badawczo-rozwojowe w przedsiębiorstwach,
- Reklama i marketing,
- Zasoby finansowe,
- Innowacyjność produktów i innowacyjność stosowanych w produkcji technologii,
- Jakość maszyn i urządzeń,
- Posiadanie informacji o rynku i preferencjach konsumentów.

Niedobór tych zasobów będzie powodował w poszczególnych przedsiębiorstwach stopniową utratę rynku i możliwość ugrzęźnięcia<sup>45</sup>.

Nowoczesne technologie oraz rozwiązania są warunkiem koniecznym dla spełnienia restrykcyjnych wymogów pod względem jakości, wydajności i higieny stawianych producentom branży spożywczej.

Konieczna jest stała współpraca z przedsiębiorstwami produkującymi maszyny i urządzenia dla przemysłu spożywczego w celu zapewnienia nowych rozwiązań technologicznych. Dzięki temu możliwe będzie dostosowanie parametrów oraz charakterystyk produkowanych urządzeń do wymagań przedsiębiorstw branży spożywczej.

Nasylenie rynku artykułów spożywczych oraz silna konkurencja pomiędzy producentami żywności oraz sieciami handlowymi powoduje, że precyzyjna informacja ma kluczowe znaczenie dla sukcesu marki, producenta lub sieci handlowej. Przedsiębiorstwo, które zamierza osiągnąć sukces rynkowy musi dokonywać analiz trendów, kalkulacji marży, śledzić koszty operacyjne, analizować koszty w podziale na różne kategorie. Dzięki posiadaniu informacji o rynku i preferencjach konsumentów producent może oferować produkty, które spełnią wszelkie oczekiwania klienta.

Przedsiębiorstwa branży spożywczej oczekują danych o znacznym stopniu szczegółowości, co zapewnić mogą nowoczesne systemy informatyczne zbierania i przetwarzania danych. W celu zwiększenia precyzji wykorzystania informacji o rynku i preferencjach konsumentów należy wspierać rozwój i wdrażanie odpowiednich systemów klasy Business Intelligence i tworzenie hurtowni danych.

Zmieniające się oczekiwania konsumentów żywności wymuszają ciągle dostosowania dotychczasowo stosowanych procesów technologicznych i reorganizację produkcji. Nowoczesne technologie przyczyniają się do obniżenia kosztów produkcji oraz większej efektywności. W celu zwiększenia wydajności produkcji i obniżenia jej kosztów przedsiębiorstwa branży spożywczej powinni inwestować w modernizację linii produkcyjnych.

Konieczne wydaje się być zorganizowanie subbranżowych ośrodków transferu technologii, zwłaszcza dla mikro i małych przedsiębiorstw branży spożywczej, dzięki czemu uzyskają one wiedzę o nowościach technologicznych wraz z możliwościami jej zakupu, finansowania i wdrożenia.

Polski przemysł spożywczy uznawany jest za nowoczesny, charakteryzujący się dużą zdolnością konkurowania z innymi producentami artykułów żywnościowych i napojów. Konieczność stałego rozwoju, wymaga nieustannej poprawy jakości produktów i zwiększania mocy produkcyjnej. Nakłady inwestycyjne oraz na B&R w przedsiębiorstwach branży spożywczej powinny w najbliższych latach wzrastać. Nakłady na B&R mogą przyczynić się do umocnienia pozycji i udziału w rynku przedsiębiorstwa poprzez zwiększenie i rozwój nowych kierunków produkcji, rozszerzenie oferty produktowej oraz realizację inwestycji i

---

<sup>45</sup> Za M. E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, Warszawa 1992

wprowadzenie nowoczesnych technologii. Poprawie pozycji rynkowej służyć może również uruchomienie nowych kanałów dystrybucji.

Konieczne wydaje się upowszechnianie funduszy, w tym unijnych, dzięki którym przedsiębiorstwa branży spożywczej mogą podnieść swe budżety na B&R.

Zwiększająca konkurencja zmusza przedsiębiorstwa branży spożywczej do poszukiwania sposobów i metod pozwalających na sprzedaż swoich towarów w warunkach, gdy na rynku pojawiło się wiele substytutów danego dobra zaspokajających ściśle określoną potrzebę. Działania promocyjne stwarzają przedsiębiorstwom branży spożywczej możliwość zdobycia przewagi konkurencyjnej i wzrost sprzedaży towarów. Powszechnie wykorzystywanym narzędziem promocji sprzedaży jest tzw. promocja cenowa, czyli działania aktywizujące sprzedaż oparte na obniżce cen. Jednakże wykorzystanie jedynie tego instrumentu prowadzić może do spadku efektywności dla całej branży.

Konieczne jest upowszechnianie idei tzw. marketingu-mix wśród przedsiębiorstw branży spożywczej. Przedsiębiorstwa dysponują w zakresie promocji szerokim wachlarzem możliwości oddziaływania na otoczenie poprzez stosowanie reklamy, promocji uzupełniającej, sprzedaży osobistej, public relations, czy też opakowania.

Jakość ma kluczowe znaczenie w przemyśle spożywczym stąd przedsiębiorstwa branży spożywczej powinny prowadzić nieustający proces kontroli jakości oraz wdrażać innowacje mające na celu sprostać wszystkim najnowocześniejszym wymogom.

Konieczny wydaje się upowszechnianie wśród przedsiębiorców branży spożywczej systemów informatycznych usprawniających zarządzanie jakością w oparciu o aktualne przepisy prawne (np. dotyczące systemu HACCP).

Cele odnoszące się do uzupełniania kompetencji w przedsiębiorstwie będą podejmowane z pewnością w większym zakresie samodzielnie przez poszczególne jednostki gospodarcze. Istnieje jednak stosunkowo duży obszar współpracy, którego zagospodarowanie pomogłoby przedsiębiorstwom łatwiej osiągnąć jednostkowe cele, jak i wspólne dla grupy i całej branży wielkopolskiej konkurującej na rynku globalnym. Inicjatywy klastrowe, a docelowo cały klaster spożywczy w Wielkopolsce powinny skupić się przede wszystkim na budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez wspólne działania zmierzające na podnoszeniu innowacyjności produktów oraz stosowanych technologii. Służyć temu będzie między innymi nawiązywanie współpracy z jednostkami B+R, włączanie się w badania, ale także ponoszenie wiedzy kadry kierowniczej na temat innowacji w branży i zarządzania wdrażaniem innowacji. Inicjatywy klastrowe i klaster powinny również skupić się na wypracowaniu wspólnej strategii marketingowej, która dla niektórych podmiotów, szczególnie mniejszych będzie zastępować własne starania, a dla większych podmiotów będzie uzupełniająca, komplementarna i poszerzająca własną strategię o elementy ponad jednostkowe, identyfikujące z jakąś określoną wspólnotą interesów. Niewysoko oceniane zasoby związane z źródłami finansowania wspólnych przedsięwzięć oraz związane z wiedzą o rynku konsumenckim również mogą być wspólnie uzupełniane poprzez wykorzystanie efektu skali w przypadku finansowania przedsiębiorstw i sięgania po dedykowane środki publiczne oraz poprzez prowadzenie wspólnych badań konsumenckich.

Cele strategiczne, które powinny być postawione w tej grupie to:

- **Podnoszenie wiedzy i świadomości kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach w dziedzinie innowacji i transferu technologii,**
- **Podnoszenie wiedzy i umiejętności pracowników instytucji badawczo-rozwojowych współpracujących w klastrze w dziedzinie transferu technologii do biznesu,**
- **Stworzenie wspólnej, uzupełniającej i komplementarnej do indywidualnych strategii marketingowej skierowanej do odbiorcy ponadregionalnego,**
- **Podnoszenie wiedzy kadry kierowniczej i działów marketingu oraz B+R w zakresie rynku konsumenckiego oraz podnoszenie umiejętności wykorzystania tej wiedzy,**
- **Podnoszenie wiedzy i umiejętności kadry kierowniczej w zakresie zarządzania sytuacjami kryzysowymi,**
- **Pozyskiwanie środków finansowych uzupełniających do realizacji wspólnych przedsięwzięć.**

**Druą grupę stanowią cele odnoszące się do uzupełniania łańcuchów wartości w inicjatywach klastrowych i wzmacniania siły powiązań w łańcuchach.**

Kluczową kwestią związaną z prowadzeniem przedsiębiorstwa branży spożywczej jest zapewnienie stałych dostaw surowca od trwałych kontrahentów. Sprzyjać temu może wiele różnego rodzaju czynników, przede wszystkim powinno upowszechnić się zawieranie umów o wzajemnej współpracy handlowej. Dzięki nim możliwe jest ustalenie wzajemnych praw i obowiązków oraz zasad współpracy kontrahentów, minimalizując w ten sposób ryzyko niepowodzeń.

Widoczne w ostatnim dziesięcioleciu intensywne znaczenie globalizacji, industrializacji, oraz rozwoju handlu światowego zmusza przedsiębiorstwa branży spożywczej do spełnienia bezwzględnych wymagań jakościowych produktów, dzięki czemu możliwe staje się dotarcie na dowolne, wybrane rynki zagraniczne. Profesjonalne oceny i analizy produktów i procesów, które mają na celu zarówno dbałość o ich jakość, jak i bezpieczeństwo konsumentów i ich środowiska wymagają ścisłej współpracy przedsiębiorstw produkujących żywność z jednostkami nadzorującymi jej jakość.

Konieczne jest wypracowanie modelu instytucji świadczących usługi rzeczoznawczo-kontrolne wraz z szerokim spektrum badań analitycznych prowadzonych w laboratoriach.

Statystyki potwierdzają, że przedsiębiorstwa branży spożywczej są największą grupą odbiorców opakowań. W skali światowej 56% opakowań zużywanych jest w branży związanej z żywnością i napojami, natomiast w Europie odsetek ten wynosi aż 64%. Opakowania do żywności muszą spełniać szereg funkcji związanych z ochroną produktu, funkcją informacyjną, marketingową, użytkową czy logistyczną. Konieczne jest zachowanie właściwych parametrów technicznych takich jak: właściwości barierowe, ochrona przed promieniowaniem UV, wydłużenie okresu przechowywania, właściwości

antyelektrostatyczne czy transparentność. Przedsiębiorcy branży spożywczej powinni wymagać od producentów opakowań innowacyjności i otwartości na nowoczesne technologie. Płaszczyzną nawiązania i pogłębiania współpracy w tym zakresie mogą być targi specjalistyczne.

Przedsiębiorstwa produkujące żywność powinny optymalizować koszty dystrybucji i magazynowania produktów. Konieczne wydają się wykorzystywanie przez przedsiębiorstwa wydajnych narzędzi i najnowocześniejszych technologii wspierających logistykę. Kluczowym obszarem dystrybucji w branży spożywczej jest zarządzanie bezpieczeństwem żywności w rozwiązaniach logistycznych – zagadnienia identyfikacji, identyfikowalności, rotacji zapasów FIFO, wycofania produktu z rynku, zarządzania kryzysowego w świetle norm i standardów: HACCP, BRC, IFS, ISO 22000 oraz przepisów prawnych Unii Europejskiej. Wspierane winny być działania umożliwiające wykorzystanie leasingu w finansowym i operacyjnym wyborze sprzętu logistycznego. Outsourcing magazynowania i dystrybucji towarów spożywczych pozwoli na ekonomiczne i procesowe przygotowanie do współpracy z zewnętrznym operatorem logistycznym.

Podmioty prowadzące detaliczną sprzedaż żywności, przede wszystkim owoców i warzyw, zaopatrują się w towary na rynkach hurtowych, od importerów, bezpośrednio od producentów bądź w hurtowniach i sklepach typu cash and carry. Duże sieci handlowe zazwyczaj sprowadzają owoce i warzywa za pośrednictwem importerów lub robią to za pośrednictwem własnych systemów logistycznych. Podstawowym źródłem zaopatrzenia, zwłaszcza dla właścicieli niedużych sklepów bądź stoisk owocowo-warzywnych, są rynki hurtowe. Rozwój dużych rynków hurtowych przyspiesza drogę towaru od producenta do klienta, która jest dłuższa w przypadku całego łańcucha dostaw w hipermarkecie czy sklepie typu cash and carry. Rynki hurtowe zapewniają szeroki asortyment towarów, pochodzących zarówno od dużych, jak i małych, lokalnych producentów. Przygotowują również i dostarczają towar dostosowany pod względem wymogów dla detalistów, gastronomii oraz innych odbiorców hurtowych.

Sprawne rynki hurtowe stanowią niezbędne ogniwo w łańcuchu żywnościowym, zapewniając sklepom detalicznym możliwość regularnego zapatrzenia w towar o przyjętych standardach jakościowych.

Klienci sieciowi (sieci detaliczne, sieci fast-food, firmy cateringowe) stawiają szczególnie wysokie wymagania asortymentowe i jakościowe producentom żywności. Konieczne jest nieustanne dostosowanie usług przedsiębiorstw do specyficznych potrzeb poszczególnych grup klientów sieciowych. Kluczową kwestią wydaje się być dywersyfikacja usług z uwzględnieniem różnorodnych wymagań profesjonalnych klientów. Przedsiębiorstwa produkujące i dostarczające artykuły spożywcze dla klientów sieciowych powinny oprócz atrakcyjnych cen i kompleksowości asortymentu, oferować również szkolenia i doradztwo gastronomiczne.

Wysoka trudność rozpoczęcia działalności na rynku wielkopolskim przedsiębiorstw subbranży przetwórstwo owoców i warzyw wynika przede wszystkim z wysokich wymagań oraz poważnych ograniczeń rozwoju subbranży. Przedsiębiorstwa polskie spotykają się z trudnościami związanymi ze spełnieniem standardów rynkowych, takich jak certyfikaty

jakości, identyfikowalność produktu i śledzenie jego pochodzenia (traceability) oraz uniformizacja dużych partii owoców i warzyw.

Warunkiem niezbędnym dla rozwoju tej subbranży w Polsce i w regionie, co wpłynie na zmniejszenie trudności w rozpoczęciu w niej działalności, może być rozwijanie i wdrażanie innowacyjnych technologii zmniejszających koszty produkcji i podwyższających jakość oraz wprowadzanie nowoczesnych systemów kontroli jakości, zarządzania, marketingu i logistyki. Konieczne wydaje się określenie ścisłego współdziałania i sprawnego przepływu informacji pomiędzy przedsiębiorcami a jednostkami badawczo-rozwojowym. Ze względu na rozdrobnienie produkcji tradycyjne metody upowszechniania wiedzy i transferu technologii są dotychczas mało efektywne. System wymiany informacji zapewnić może sprawny transfer wiedzy o rynku, nowoczesnych technikach marketingu i zarządzania oraz innowacyjnych technologiach do licznej grupy przedsiębiorców zajmujących się produkcją oraz przetwórstwem owoców i warzyw.

Siła inicjatyw klastrowych, poprzez które klastr de facto działa i realizuje postawione cele, wynika głównie z trzech czynników: kompletności łańcucha wartości, siły powiązań występujących w łańcuchu wartości oraz z efektywności podejmowanych wspólnie działań. W związku z tym osobną grupę celów powinny stanowić te, które odnoszą się do uzupełniania łańcuchów wartości oraz do wzmocnienia powiązań pomiędzy ogniwami łańcucha wartości.

Funkcjonujące inicjatywy klastrowe posiadają bardzo ubogie łańcuchy wartości ograniczające się do raptem kilku elementów łańcucha modelowego. Poszczególne przedsiębiorstwa dysponują własnymi zasobami lub współpracują z przedsiębiorstwami zapewniającymi im ciągłość łańcucha produkcyjnego. Klastry jednak w pewnym zakresie dążą do budowania łańcuchów wartości, w których poszczególne ich elementy będą działać na rzecz większej grupy przedsiębiorstw z rdzenia klastra, w tym przypadku przedsiębiorstw przetwórstwa spożywczego. Wydzielone do prowadzenia wspólnej polityki rynkowej elementy łańcucha wartości mogą być efektywniej wykorzystywane, a także przedsiębiorcy będący elementami łańcucha osiągają określone korzyści związane z możliwością świadczenia usług lub produkowania dla większej grupy.

Wyraźną słabością w łańcuchach produkcyjnych przedsiębiorstw branży spożywczej w Wielkopolsce jest brak jednostek badań rynku, sieci przedstawicieli handlowych oraz działów marketingu i promocji. W łańcuchach produkcyjnych brakuje również jednostek badawczo-rozwojowych oraz jednostek samorządu terytorialnego (jednostki samorządu terytorialnego naturalnie nie wchodzi do łańcucha produkcyjnego indywidualnego przedsiębiorstwa, ale są ważnym elementem łańcuchów wartości w grupach przedsiębiorstw). Zasoby B+R posiadają przede wszystkim duże przedsiębiorstwa, a małe nie nawiązują z nimi współpracy.

Przedsiębiorstwa z branży spożywczej stwierdzają również, że nie prowadzą generalnie współpracy z podmiotami konkurującymi. Również w inicjatywach klastrowych, które się zawiązały praktycznie nie występują związki pomiędzy przedsiębiorstwami konkurującymi bezpośrednio na rynku.

Cele strategiczne, które powinny być postawione w tej grupie to:

- **Kompletowanie kluczowych podmiotów w łańcuchu wartości, szczególnie**

związanych ze sferą badawczo-rozwojową, marketingu, dystrybucji, samorządu terytorialnego, a także kompletowanie w łańcuchu wartości podmiotów konkurencyjnych,

- Budowanie łańcuchów wartości w oparciu o silne powiązania pomiędzy uczestnikami klastra w układzie pionowym (przedsiębiorcy z łańcucha produkcyjnego, jednostki badawczo-rozwojowe, jednostki samorządu terytorialnego, organizacje branżowe) oraz wzmocnienie powiązań kooperacyjnych pomiędzy konkurującymi podmiotami w branży przetwórstwa spożywczego.

### **Trzecią grupę stanowią cele odnoszące się do wyzwań współczesnego rynku konsumenckiego.**

Rynek konsumencki od kilkunastu lat ulega szczególnym przemianom. Przedsiębiorstwa polskie, a w tym również te z Wielkopolski powoli tracą przewagę konkurencyjną opartą o strategię kosztową i systematycznie powinny przechodzić do strategii różnicującej, utrzymując oczywiście niskie koszty produkcji, jednak zwracając szczególnie uwagę na nowe trendy na rynku konsumenckim. Współczesny konsument coraz chętniej sięga po produkty o dużej wartości dodanej. Jak wykazano w analizie zamieszczonej w rozdziale III niniejszego opracowania współczesne trendy rynku żywnościowego to m.in.:

- Indywidualizm konsumenta a nie unifikacja, personalizacja spożycia żywności, rozwój żywności funkcjonalnej,
- Konsumpcja produktów wyjątkowych, o szczególnych właściwościach organoleptycznych, jakościowych – cała gama produktów regionalnych i tradycyjnych,
- Etnocentryzm - preferencje nabywcze odnoszące się do produktów pochodzących i wytwarzanych w kraju - rodzimej produkcji,
- Ekokonsumpcja - demonstracja proekologicznych postaw konsumentów nabywających produkty żywnościowe – wzrost znaczenia biodegradowalności, recyklingu,
- Domocentryzm – konsumpcja żywności w domu, unikanie spożycia żywności typu Fast food, promocja ruchu Slow Food,
- Dekonsumpcja - świadoma postawa konsumenta preferującego jakość nad ilość spożywanych towarów,
- Konsumeryzm – nadmierna, niezrównoważona, nieracjonalna konsumpcja żywności,
- Interregionalizacja konsumpcji – konsumpcja żywności importowanej o wysokiej wartości dodanej.

Reagowanie na zmiany w zachowaniach konsumentów wymagają posiadania przez

przedsiębiorstwa bogatych zasobów, w tym szczególnie działów badań rynku, działów badawczo-rozwojowych, wysokiej jakości technologii. Zasoby te są drogie w utrzymaniu, a dla pojedynczego małego, ale także średniego przedsiębiorstwa niedostępne. Grupa przedsiębiorstw, wykorzystując efekt skali może łatwiej prowadzić badania nad konsumentem i wdrożeniem nowego produktu. Przedsiębiorstwa z wielkopolskiej branży spożywczej w przeprowadzonych badaniach stwierdziły, że ograniczone rynki zbytu, a to znaczy również rynki „wymagające”, są ważnym czynnikiem ograniczającym rozwój. Jednocześnie jako nisko oceniły własne zasoby związane z nowatorskim rozwiązaniem w zakresie innowacyjności wyrobów. Im mniejsze przedsiębiorstwo, tym niżej oceniło ten zasób.

Cele strategiczne, które powinny być postawione w tej grupie to:

- **Podnoszenie wiedzy w zakresie preferencji i nowych trendów na rynku konsumenckim,**
- **Wdrażanie poprzez wspólne przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe nowych produktów skierowanych do konsumenta oczekującego wysokiej wartości dodanej zgodnie z preferencjami żywieniowymi.**

### **Czwartą grupę stanowią cele odnoszące się do równoważenia sił napędowych sektora przetwórstwa spożywczego.**

Badania przeprowadzone na reprezentatywnej grupie przedsiębiorstw branży przetwórstwa spożywczego zmierzały m.in. do określenia, które z sił napędowych<sup>46</sup> tego sektora nie są równoważone przez podmioty funkcjonujące na tym rynku. Zdefiniowanie tych sił przekłada się na określenie słabych stron i zagrożeń, którym pojedyncze przedsiębiorstwa, ale także cała grupa zgromadzona wokół klastra, musi przeciwdziałać. Określono również podstawowe zależności pomiędzy tymi problemami, a zasobami i zamierzeniami inwestycyjnymi, co oznacza, że częściowo można określić, jakie czynniki wpływają na brak równowagi w siłach napędowych. Do najsilniej oddziałujących na obniżenie konkurencyjności przedsiębiorstw sił należą zbyt silna rywalizacja w branży oraz zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców. Jako średnio silnie destabilizujące oznaczono zagrożenie wejścia substytutów, a siły dotyczące zbyt dużej siły negocjacyjnej dostawców i zagrożenia wejścia do branży nowych podmiotów nie stanowią czynników osłabiających konkurencyjność.

Zbyt silna rywalizacja w branży wynika m.in. według ankietowanych przedsiębiorstw z ograniczonych zasobów finansowych przedsiębiorstw, co przekłada się na możliwości ekspansji i braku współpracy pomiędzy podmiotami, co jest wnioskiem oczywistym. A zatem rywalizację w branży potęguje generalnie fakt występowania wielu przedsiębiorstw o niewielkim potencjale ekspansyjnym. Doświadczenie w branży, a także posiadanie nowatorskich rozwiązań nie eliminuje zagrożenia zbyt silnej rywalizacji. Fakt, że

---

<sup>46</sup> Ibidem.

doświadczenie w branży nie jest czynnikiem stabilizującym wynika m.in. z tego, że większość przedsiębiorstw w branży określa się jako posiadające duże doświadczenie. Trudno jednak określić, dlaczego posiadanie nowatorskich rozwiązań nie przekłada się na poczucie większej stabilności. Może to wynikać m.in. z faktu, że nowatorskie rozwiązania są zbyt dużym obciążeniem finansowym przekładającym się na cenę, której wartość jest zbyt wysoka. Zbyt silnej rywalizacji w branży obawiają się przedsiębiorstwa posiadające własne kanały dystrybucji, a najmniej te, które dystrybuują towary przez sieci sklepów kanału tradycyjnego oraz przez sklepy wielko powierzchniowe.

Przedsiębiorstwa, które uważają, że rywalizacja w branży jest słaba, to przedsiębiorstwa, które bardziej skłonne są wejść na nowe rynki oraz te, które skłonne są do współpracy w ramach klastra, co jest ważnym wnioskiem, wskazującym, że inicjatywy klastrowe powinny podejmować działania zmierzające do obniżenia poczucia zagrożenia wynikającego ze zbyt silnej rywalizacji. Z kolei te przedsiębiorstwa, które czują się zagrożone zbyt silną rywalizacją są skłonne do rozwoju kanałów dystrybucji.

Ważnym czynnikiem destabilizującym pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw w branży spożywczej jest zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców, którzy potrafią narzucać warunki współpracy. Nie stabilizuje tej sytuacji posiadanie doświadczenia w branży, nowatorskich rozwiązań oraz wysoko ocenianego zasobu promocja i reklama, ale z kolei mniej obawiają się przewagi negocjacyjnej odbiorców firmy chwalcące się posiadaną marką. Przewagi negocjacyjnej odbiorców obawiają się przedsiębiorstwa, które nie współpracują z innymi podmiotami, czyli są osamotnione w relacjach m.in. z odbiorcami. Z oczywistych względów siły negocjacyjnej odbiorców nie obawiają się firmy posiadające własne sklepy i własną sieć sprzedaży, a szczególnie mocno tej siły obawiają się przedsiębiorstwa sprzedające w sieciach sklepów i sklepach wielko powierzchniowych. Dalsze wzmacnianie zasobów związanych z promocją i wprowadzanie nowatorskich wyrobów to odpowiedź przedsiębiorców na siłę negocjacyjną odbiorców.

W interesie każdego przedsiębiorstwa, które określa, że jakieś siły napędowe obniżają jego konkurencyjność, jest to, aby te siły równoważyć. Cele zatem stawiane w tym obszarze mogą być wspólne, szczególnie, że grupa będzie pozycjonować się wobec rynków ponadregionalnych i globalnych.

Cele strategiczne, które powinny być postawione w tej grupie to:

- **Stabilizowanie rywalizacji w branży przetwórstwa spożywczego w perspektywie konkurencji ponadregionalnej i globalnej poprzez poszukiwanie obszarów współpracy i wdrażanie współpracy, szczególnie w zakresie ekspansji na nowe rynki zbytu,**
- **Równoważenie siły negocjacyjnej odbiorców branży przetwórstwa spożywczego poprzez wspólne działania na rzecz budowania marki wielkopolskiej żywności, zdobywania lojalności konsumenta i tworzenia w dalszej perspektywie grup sprzedażowych.**

### 3. Działania, które powinny być podjęte dla realizacji założonych celów

Działania, które powinny być podjęte dla realizacji założonych celów podzielono zgodnie z podziałem celów na pięć grup:

<b>Cele i działania odnoszące się do kompetencji przedsiębiorstw przetwórstwa spożywczego</b>	
Podnoszenie wiedzy i świadomości kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach w dziedzinie innowacji i transferu technologii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnictwo w konferencjach, seminariach i szkoleniach związanych z innowacjami w branży spożywczej i zarządzania innowacją,</li> <li>• Pozyskiwanie doradztwa w zakresie transferu technologii,</li> <li>• Realizacja badań nad innowacyjnymi produktami i technologią produkcji.</li> </ul>
Podnoszenie wiedzy i umiejętności pracowników instytucji badawczo-rozwojowych współpracujących w klastrze w dziedzinie transferu technologii do biznesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizacja przy ścisłej współpracy z przedsiębiorstwami pilotażowych wdrożeń innowacji w firmach,</li> <li>• Uczestnictwo w szkoleniach związanych z aspektami organizacyjnymi i prawnymi transferu technologii,</li> <li>• Wypracowanie efektywnej platformy wymiany wiedzy z przedsiębiorstwami.</li> </ul>
Stworzenie wspólnej, uzupełniającej i komplementarnej do indywidualnych strategii marketingowej skierowanej do odbiorcy ponadregionalnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowanie strategii marketingowej skierowanej do odbiorcy ponadregionalnego dotyczącej wspólnej marki,</li> <li>• Wdrożenie strategii marketingowej zgodnie z przyjętymi założeniami,</li> <li>• Stworzenie i wdrożenie narzędzi do badania efektywności podjętych działań marketingowych.</li> </ul>
Podnoszenie wiedzy kadry kierowniczej i działów marketingu oraz B+R w zakresie rynku konsumenckiego oraz podnoszenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozyskiwanie i udostępnianie zasobów wiedzy (raporty, literatura naukowa, wyniki badań) w zakresie</li> </ul>

<p>umiejętności wykorzystania tej wiedzy</p>	<p>współczesnych trendów na rynku konsumenckim,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnictwo w konferencjach, seminariach i szkoleniach związanych z rynkiem konsumenckim,</li> <li>• Pozyskiwanie doradztwa w zakresie konstruowania strategii marketingowej odnoszącej się do trendów na rynku konsumenckim,</li> <li>• Nawiązanie współpracy z wyższą uczelnią, która może zaoferować studia podyplomowe związane z badaniami rynku konsumenckiego i metodami budowania w oparciu o te badania strategii marketingowej.</li> </ul>
<p>Podnoszenie wiedzy i umiejętności kadry kierowniczej w zakresie zarządzania sytuacjami kryzysowymi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnictwo w konferencjach, seminariach i szkoleniach związanych z optymalizacją kosztów i zarządzania kapitałem obrotowym, restrukturyzacją w okresie wprowadzania koniecznej zmiany, zarządzania dystrybucją</li> <li>• Pozyskiwanie doradztwa w zakresie optymalizacji kosztów i restrukturyzacji.</li> </ul>
<p>Pozyskiwanie środków finansowych uzupełniających do realizacji wspólnych przedsięwzięć</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnictwo w konferencjach i szkoleniach dotyczących pozyskiwania środków finansowych ze źródeł zewnętrznych,</li> <li>• Przystępowanie do partnerstw pozyskujących środki finansowe, w tym dotacje z funduszy strukturalnych na rozwój powiązań kooperacyjnych.</li> </ul>

**Cele i działania odnoszące się do uzupełniania łańcuchów wartości w inicjatywach**

<b>klastrowych i wzmocnienia siły powiązań w łańcuchach</b>	
<p>Kompletowanie kluczowych podmiotów w łańcuchu wartości, szczególnie związanych ze sferą badawczo-rozwojową, marketingu, dystrybucji, samorządu terytorialnego, a także kompletowanie w łańcuchu wartości podmiotów konkurencyjnych</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prowadzenie ciągłej kampanii promującej inicjatywy klastrowe skierowanej do podmiotów z branży spożywczej w celu zachęcenia ich do współpracy i przystąpienia do inicjatyw,</li> <li>• Prezentowanie (upublicznianie) efektów podjętych wspólnie działań i angażowanie do nowych przedsięwzięć kolejnych podmiotów z branży.</li> </ul>
<p>Budowanie łańcuchów wartości w oparciu o silne powiązania pomiędzy uczestnikami klastra w układzie pionowym (przedsiębiorcy z łańcucha produkcyjnego, jednostki badawczo-rozwojowe, jednostki samorządu terytorialnego, organizacje branżowe) oraz wzmocnienie powiązań kooperacyjnych pomiędzy konkurującymi podmiotami w branży przetwórstwa spożywczego</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wypracowanie formuły prawnej i organizacyjnej współpracy zmierzającej do wzmocnienia powiązań pomiędzy podmiotami w inicjatywach klastrowych zarówno w układzie pionowym, jak i w łańcuchu produkcyjnym i w grupie przedsiębiorstw konkurujących ze sobą na jednolitym rynku,</li> <li>• Opracowanie systemu zarządzania współpracą w łańcuchu wartości w przypadku realizacji wspólnych przedsięwzięć (system musi być prosty i powtarzalny).</li> </ul>

<b>Cele i działania odnoszące się do wyzwań współczesnego rynku konsumenckiego</b>	
<p>Podnoszenie wiedzy w zakresie preferencji i nowych trendów na rynku konsumenckim</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badania rynku konsumenckiego,</li> <li>• Zawiązanie ścisłej współpracy z ośrodkiem badań rynku konsumenckiego, który systematycznie będzie przygotowywać zestawienia analityczne dla inicjatyw,</li> <li>• Organizacja wizyt studyjnych w</li> </ul>

	<p>przedsiębiorstwach lub inicjatywach klastrowych, które wdrożyły innowacyjne produkty o wysokiej wartości dodanej cieszące się zainteresowaniem konsumentów,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zbudowanie platformy komunikacji z konsumentem udrażniającej przepływ informacji od sprzedawcy do producenta, czyli od konsumenta do producenta (portal internetowy, innowacja w obsłudze klienta).</li> </ul>
<p>Wdrażanie poprzez wspólne przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe nowych produktów skierowanych do konsumenta oczekującego wysokiej wartości dodanej zgodnie z preferencjami żywieniowymi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zawiązanie ścisłej współpracy z ośrodkiem badawczo-rozwojowym lub powołanie własnej wspólnej jednostki odpowiedzialnej za produkcję nowych produktów (działanie na odległą perspektywę czasową),</li> <li>• Przeprowadzenie w wybranych przedsiębiorstwach i w oparciu o wyselekcjonowane produkty procesu wdrożenia i testowania innowacji produktowej.</li> </ul>

<p>Cele i działania odnoszące się do równoważenia sił napędowych sektora przetwórstwa spożywczego</p>	
<p>Stabilizowanie rywalizacji w branży przetwórstwa spożywczego w perspektywie konkurencji ponadregionalnej i globalnej poprzez poszukiwanie obszarów współpracy i wdrażanie współpracy, szczególnie w zakresie ekspansji na nowe rynki zbytu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspólna organizacja powierzchni wystawienniczej na targach branżowych,</li> <li>• Wspólne wyjazdy na targi branżowe,</li> <li>• Organizacja warsztatów, podczas których budowane będą relacje partnerskie w inicjatywie.</li> </ul>
<p>Równoważenie siły negocjacyjnej odbiorców branży przetwórstwa spożywczego poprzez</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stworzenie i wdrożenie wspólnej marki wielkopolskiej żywności,</li> </ul>

wspólne działania na rzecz budowania marki wielkopolskiej żywności, zdobywania lojalności konsumenta i tworzenia w dalszej perspektywie grup sprzedażowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powołanie wspólnej grupy sprzedażowej,</li> <li>• Tworzenie i wdrażanie systemu standaryzacji usług i jakości produktów.</li> </ul>
--	--

#### 4. Działania, które powinny być podjęte dla realizacji założonych celów

##### Produkcja napojów

Subbranża wysoko ocenia swoje zasoby w kategoriach: doświadczenie w branży, jakości produktów finalnych, kontroli produktów dostawców. Natomiast najniżej oceniane są w tej subbranży zasoby finansowe będące w dyspozycji przedsiębiorstwa oraz gęstość i zasięg sieci dystrybucji. Nie wysoko oceniany jest też zasób związany z lojalnością konsumentów, reklamą i promocją sprzedaży oraz budżet na B+R. Przedsiębiorcy reprezentujący subbranżę nie obawiają się pojawienia nowych firm wśród konkurentów, ale uważają, że rywalizacja wewnątrz branży jest zbyt silna. Również inne czynniki ograniczające rozwój takie, jak: siła negocjacyjna odbiorców i dostawców oraz skłonność konsumentów do zmiany przyzwyczajeń oceniane są powyżej średniej dla całej branży.

Potencjalne inicjatywy powstające w ramach subbranży produkcja napojów powinny poszukiwać współpracy na stosunkowo najszerszym polu działania. Podwyższanie kompetencji powinno skupić się na reklamie i promocji sprzedaży, wzmacnianiu finansowania badań i rozwoju, a także pozyskiwaniu informacji o rynku i preferencjach konsumentów. W łańcuchu wartości, które powinny być maksymalnie duże, powinna szczególnie być wzmacniana współpraca z dostawcami płodów i opakowań, a także sferą B+R. Wśród trendów na rynku konsumenckim subbranża powinna wyróżniać szczególnie ekokonsumpcję. Subbranża musi się skupić na równoważeniu praktycznie wszystkich sił napędowych konkurencji.

##### Produkcja pozostałych artykułów spożywczych

Subbranża reprezentowana głównie przez producentów kawy, herbaty i przypraw ocenia swoje zasoby w kategoriach: doświadczenie w branży, posiadanej marki, jakości produktów finalnych, kontroli jakości produktów dostawców, lojalności konsumentów, posiadanej marki. Natomiast najniżej oceniane są w tej subbranży zasoby finansowe będące w dyspozycji przedsiębiorstwa, w tym szczególnie na B+R, reklama i promocja sprzedaży. Nie wysoko oceniane są również nowoczesność stosowanych technologii i jakość maszyn oraz nowatorskość rozwiązań w zakresie innowacyjności wyrobów.

Przedsiębiorcy reprezentujący subbranżę nieco poniżej średniej ocenili trudność rozpoczęcia działalności na rynku, wewnątrz branży nie odczuwają bardzo silnej rywalizacji. Powyżej średniej oceniana jest siła negocjacyjna zarówno odbiorców. Inne czynniki w ocenie

przedsiębiorców nie mają większego wpływu, jak w innych subbranżach.

Potencjalne inicjatywy powstające w ramach subbranży produkcja pozostałych artykułów spożywczych powinny poszukiwać współpracy na szerokim polu działania. Podwyższanie kompetencji powinno skupić się na reklamie i promocji sprzedaży, wzmacnianiu finansowania badań i rozwoju oraz generalnie podejmowaniu działań na rzecz podnoszenia innowacyjności produktowej i technologicznej. W łańcuchu wartości, które powinny być maksymalnie duże, powinna szczególnie być wzmacniana współpraca z dostawcami usług B+R, kontroli jakości oraz dostawcami opakowań i producentów maszyn dla przemysłu, a także dystrybutorami. Subbranża powinna skupić się na równoważeniu przewagi negocjacyjnej odbiorców. Wśród trendów na rynku konsumenckim subbranża powinna wyróżniać szczególnie indywidualizm konsumenta i konsumpcję produktów wyjątkowych.

### **Produkcja wyrobów cukierniczych**

Subbranża wysoko ocenia swoje zasoby w kategoriach: doświadczenie w branży, jakości produktów finalnych, zróżnicowania asortymentowego, lojalności, posiadanej marki i stałej sieci dostawców. Natomiast najniżej oceniane są w tej subbranży zasoby finansowe będące w dyspozycji przedsiębiorstwa, w tym szczególnie na B+R, reklama i promocja sprzedaży. Nie wysoko oceniane są również nowoczesność stosowanych technologii i jakość maszyn oraz nowatorskość rozwiązań w zakresie innowacyjności wyrobów.

Przedsiębiorcy reprezentujący subbranżę poniżej średniej ocenili trudność rozpoczęcia działalności na rynku, a zatem obawiają się pojawiających się nowych firm, choć wewnątrz branży nie odczuwają już tak silnej rywalizacji, jak przedstawiciele innych subbranż. Powyżej średniej oceniana jest siła negocjacyjna zarówno odbiorców, jak i dostawców. Firmy obawiają się również wejścia na rynek substytutów.

Potencjalne inicjatywy powstające w ramach subbranży produkcja wyrobów cukierniczych poszukiwać współpracy na szerokim polu działania. Podwyższanie kompetencji powinno skupić się na reklamie i promocji sprzedaży, wzmacnianiu finansowania badań i rozwoju oraz generalnie podejmowaniu działań na rzecz podnoszenia innowacyjności produktowej i technologicznej. W łańcuchu wartości, które powinny być maksymalnie duże, powinna szczególnie być wzmacniana współpraca z dostawcami usług B+R, kontroli jakości oraz dostawcami opakowań i producentów maszyn dla przemysłu. Subbranża powinna skupić się na równoważeniu takich sił napędowych konkurencji, jak: wejście substytutów i nowych firm, a także przewagę negocjacyjną odbiorców i dostawców. Wśród trendów na rynku konsumenckim subbranża powinna wyróżniać szczególnie indywidualizm konsumenta i konsumpcję produktów wyjątkowych.

### **Produkcja, przetwórstwo i konserwowanie mięsa**

Subbranża wysoko ocenia swoje zasoby w kategoriach: doświadczenie w branży, zróżnicowanie asortymentowe, lojalność konsumentów, kontrola jakości dostawców, jakości

produktów finalnych, stała sieć dostawców oraz posiadana marka. Natomiast najniżej oceniane są w tej subbranży zasoby finansowe będące w dyspozycji przedsiębiorstwa, w tym szczególnie na B+R, reklama i promocja sprzedaży oraz gęstość i zasięg sieci dystrybucji. Nie wysoko oceniane są również nowoczesność stosowanych technologii i nowatorskość rozwiązań w zakresie innowacyjności wyrobów.

Przedsiębiorcy reprezentujący subbranżę poniżej średniej ocenili trudność rozpoczęcia działalności na rynku, a zatem obawiają się pojawiających się nowych firm, choć wewnątrz branży nie odczuwają już tak silnej rywalizacji, jak przedstawiciele innych subbranż. Powyżej średniej oceniana jest siła substytutów.

Potencjalne inicjatywy powstające w ramach subbranży produkcja, przetwórstwo i konserwowanie mięsa powinny poszukiwać współpracy na szerokim polu działania. Podwyższanie kompetencji powinno skupić się na reklamie i promocji sprzedaży, wzmacnianiu finansowania badań i rozwoju oraz generalnie podejmowaniu działań na rzecz podnoszenia innowacyjności produktowej i technologicznej. W łańcuchu wartości, które powinny być maksymalnie duże, powinna szczególnie być wzmacniana współpraca z dostawcami usług B+R, kontroli jakości oraz dostawcami opakowań i producentów maszyn dla przemysłu. Subbranża powinna skupić się na równoważeniu siły substytutów. Wśród trendów na rynku konsumenckim subbranża powinna wyróżniać szczególnie indywidualizm konsumenta i konsumpcję produktów wyjątkowych, a także etnocentryzm, ekokonsumpcję i domocentryzm.

### **Przetwórstwo owoców i warzyw**

Subbranża wysoko ocenia swoje zasoby w kategoriach: doświadczenie w branży, jakość produktów finalnych, stała sieć dostawców i ich kontrola, lojalność konsumenta, zróżnicowanie asortymentowe oraz jakość maszyn i urządzeń. Natomiast najniżej oceniane są w tej subbranży zasoby finansowe będące w dyspozycji przedsiębiorstwa, w tym szczególnie na B+R, reklama i promocja sprzedaży, posiadana marka oraz gęstość i zasięg sieci dystrybucji. Nie wysoko oceniane są również nowoczesność stosowanych technologii i nowatorskość rozwiązań w zakresie innowacyjności wyrobów.

Przedsiębiorcy reprezentujący subbranżę znacznie powyżej średniej ocenili trudność rozpoczęcia działalności na rynku, a zatem nie obawiają się pojawiających się nowych firm, nie odczuwają również silnej rywalizacji powyżej średniej wśród subbranż.

Potencjalne inicjatywy powstające w ramach subbranży przetwórstwo owoców i warzyw powinny poszukiwać współpracy na szerokim polu działania. Podwyższanie kompetencji powinno skupić się na reklamie i promocji sprzedaży, wzmacnianiu finansowania badań i rozwoju oraz generalnie podejmowaniu działań na rzecz podnoszenia innowacyjności produktowej i technologicznej. W łańcuchu wartości, które powinny być maksymalnie duże, powinna szczególnie być wzmacniana współpraca z dostawcami usług B+R, dostawcami opakowań i dystrybutorami. Wśród trendów na rynku konsumenckim subbranża powinna wyróżniać szczególnie etnocentryzm i ekokonsumpcję.

### **Przetwórstwo mleka**

Subbranża wysoko ocenia swoje zasoby w kategoriach: doświadczenie w branży, jakość produktów finalnych, lojalność konsumentów, kontrola jakości produktów dostawców, posiadana marka i stała sieć dostawców. Natomiast najniżej oceniane są w tej subbranży zasoby finansowe będące w dyspozycji przedsiębiorstwa, w tym szczególnie na B+R, reklama i promocja sprzedaży oraz gęstość i zasięg sieci dystrybucji, a także posiadane informacje o rynku i preferencjach konsumentów. Nie wysoko oceniane są również nowoczesność stosowanych technologii i nowatorskość rozwiązań w zakresie innowacyjności wyrobów.

Przedsiębiorcy reprezentujący subbranżę powyżej średniej ocenili trudność rozpoczęcia działalności na rynku, natomiast odczuwają rywalizację w branży dużo silniej niż przedstawiciele innych subbranż. Powyżej średniej oceniana jest siła substytutów.

Potencjalne inicjatywy powstające w ramach subbranży przetwórstwo mleka powinny poszukiwać współpracy na szerokim polu działania. Podwyższanie kompetencji powinno skupić się na reklamie i promocji sprzedaży, wzmacnianiu finansowania badań i rozwoju oraz generalnie podejmowaniu działań na rzecz podnoszenia innowacyjności produktowej i technologicznej, a także poszukiwaniu informacji o rynku konsumenckim. W łańcuchu wartości, które powinny być maksymalnie duże, powinna szczególnie być wzmacniana współpraca z dostawcami usług B+R, oraz dostawcami. Subbranża powinna skupić się na równoważeniu siły substytutów. Wśród trendów na rynku konsumenckim subbranża powinna wyróżniać szczególnie etnocentryzm i ekokonsumpcję.

### **Przetwórstwo zbóż**

Subbranża wysoko ocenia swoje zasoby w kategoriach: doświadczenie w branży, zróżnicowanie asortymentowe, jakość produktów finalnych, stała sieć dostawców, kontrola jakości produktów dostawców i lojalność klientów. Natomiast najniżej oceniane są w tej subbranży zasoby finansowe będące w dyspozycji przedsiębiorstwa, w tym szczególnie na B+R, reklama i promocja sprzedaży oraz gęstość i zasięg sieci dystrybucji, a także posiadane informacje o rynku i preferencjach konsumentów. Nie wysoko oceniane są również nowoczesność stosowanych technologii i nowatorskość rozwiązań w zakresie innowacyjności wyrobów.

Przedsiębiorcy reprezentujący subbranżę powyżej średniej ocenili trudność rozpoczęcia działalności na rynku, natomiast odczuwają rywalizację w branży dużo silniej niż przedstawiciele innych subbranż. Dużo powyżej średniej oceniana jest siła negocjacyjna odbiorców.

Potencjalne inicjatywy powstające w ramach subbranży przetwórstwo zbóż powinny poszukiwać współpracy na szerokim polu działania. Podwyższanie kompetencji powinno skupić się na reklamie i promocji sprzedaży, wzmacnianiu finansowania badań i rozwoju oraz generalnie podejmowaniu działań na rzecz podnoszenia innowacyjności produktowej i

technologicznej, a także poszukiwaniu informacji o rynku konsumenckim. W łańcuchu wartości, które powinny być maksymalnie duże, powinna szczególnie być wzmocniana współpraca z dostawcami usług B+R i kontroli jakości produktów dostawców. Subbranża powinna skupić się na równoważeniu siły rywalizacji w branży oraz siły negocjacyjnej odbiorców. Wśród trendów na rynku konsumenckim subbranża powinna wyróżniać szczególnie ekokonsumpcję.

### **5. Docelowe kompetencje i łańcuchy wartości oraz siły powiązań w łańcuchu w inicjatywach klastrowych**

W rozdziale zaprezentowano schemat modelowego łańcucha wartości w klastrze spożywczym. Będzie on odniesieniem dla funkcjonujących inicjatyw klastrowych, aby mogły zidentyfikować luki oraz określić kierunek rozwoju.

Posługując się łańcuchem wartości dla przedsiębiorstw branży spożywczej można w uproszczony sposób przedstawić sekwencję działań, niezbędnych do dostarczenia klientowi ostatecznemu produktu żywnościowego.

Działania te można podzielić na dwie grupy. Do pierwszej grupy zalicza się działania podstawowe, które prowadzą do fizycznego stworzenia produktu, jego sprzedaży i dostarczenia klientowi, do drugiej zaś działania pomocnicze, które prowadzone są w odniesieniu do każdego rodzaju działalności podstawowej.

Działania podstawowe przedsiębiorstwa wytwarzającego produkty żywnościowe w przedstawionym modelowym łańcuchu wartości dla branży spożywczej obejmują:

- logistykę wewnętrzną - obsługę, magazynowanie, kontrolę zasobów, planowanie transportu do dostawców;
- produkcję lub przetwarzanie surowców i półfabrykatów, funkcjonowanie i utrzymywanie urządzeń, produkowanie dóbr żywnościowych, pakowanie, konfekcjonowanie, w schemacie modelowym łańcucha wartości podzielono produkcję na przetwórstwo surowców podstawowych, do których zaliczono ryby, drób, mięso czerwone, mleko, warzywa i owoce oraz produkty zbożowe, oraz przetwórstwo zaawansowane, zwiększające wartość dodaną produktów przetwórstwa podstawowego; do tego obszaru zaliczono przetwórstwo ryb, mięsa, owoców i warzyw, produkcję olejów i tłuszczów, przetwórstwo mleka, ziemniaków, zbóż, produkcję wyrobów cukierniczych, wyrobów tytoniowych, koncentratów spożywczych, cukru, kawy i herbaty oraz napojów. Ogniwem, które występuje pomiędzy przetwórstwem podstawowym a zaawansowanych są dostawcy dodatków żywnościowych (kompozycje smakowo-zapachowe, barwniki do żywności, emulgatory, zagęstniki, środki spulchniające i inne środki zmieniające konsystencję produktów, konserwanty, przeciwutleniacze, stabilizatory - związki przedłużające

trwałość produktów), bez których produkcja żywności nie może się obejść.

- logistykę zewnętrzną - kompletowanie, magazynowanie, dystrybucja; zalicza się do nich sieć pośredników krajowych (hurtownie), eksporterów żywności przetworzonej oraz brokerów - na rynku spożywczym w Polsce funkcjonują giełdy rolno-spozywcze, gdzie dokonywane są transakcje kupna-sprzedaży artykułów żywnościowych;
- zbyt - obsługa zamówień, dobór sieci dystrybucji, reklama, promocja, public relations,
- usługi na rzecz klienta, którym mogą być detaliści wielobranżowi, specjalistycznie, wielko powierzchniowe obiekty handlowe, gastronomia, podmioty, które prowadzą na własny rachunek sprzedaż produktów żywnościowych za granicę oraz podmioty, które prowadzą dalsze przetwarzanie artykułu żywnościowego za granicą; końcowym uczestnikiem łańcucha wartości przedsiębiorstw branży spozywczej jest konsument żywności.

Działania pomocnicze obejmują

- zaopatrzenie w surowce, materiały, rolnicy, produkujący surowce rolne (roślinne) oraz hodujący zwierzęta rzeźne, przedsiębiorstwa prowadzące skup i dalszą dystrybucję surowców, rzeźnie, które dostarczają tusze zwierząt hodowlanych i ich części do kolejnego etapu produkcyjnego; dostawcami są także przedsiębiorstwa rybackie, prowadzące połowy na morzu oraz na wodach śródlądowych, przedsiębiorstwa prowadzące hodowlę ryb oraz pośrednicy, którzy organizują rynek ryb. Ryby złowione mogą być oferowane producentowi poprzez giełdę ryb lub dostarczane bezpośrednio lub poprzez Lokalne Centra Pierwszej Sprzedaży Ryb
- rozwój technologiczny obejmujący wiedzę, umiejętności, procedury, badania rozwojowe, wdrażanie technologii,
- zarządzanie zasobami ludzkimi - integracja, szkolenie i doskonalenie zawodowe, wynagradzanie i motywacja,
- organizacja, a więc kierowanie ogólne, planowanie, finanse, księgowość, kontrola zarządzania, kontrola prawna, kontrola jakości, przepływ informacji.

Zintegrowane podstawowych i pomocniczych funkcji oraz ich powiązanie z łańcuchami wartości dostawców i nabywców pozwala na osiągnięcie zysku i rozwój przedsiębiorstwa.

Szczególną rolę w zwiększaniu konkurencyjności krajowych czy regionalnych producentów żywności powinno odgrywać otoczenie B&R (badań i rozwoju), do których zaliczają się uniwersytety, specjalistyczne laboratoria i inne jednostki badawcze. Podmioty te powinny odgrywać kluczową rolę w tworzeniu nowych produktów żywnościowych, odpowiadającym zmieniającym się trendom i oczekiwaniom konsumentów.

Niezbędnym obszarem łańcucha wartości są również podmioty prowadzące badania rynkowe, dzięki czemu można precyzyjnie oszacować popyt na żywność oraz określić oczekiwania klientów.

Podstawowym kryterium pozwalającym ocenić, jaką pozycję zajmuje przedsiębiorstwo w

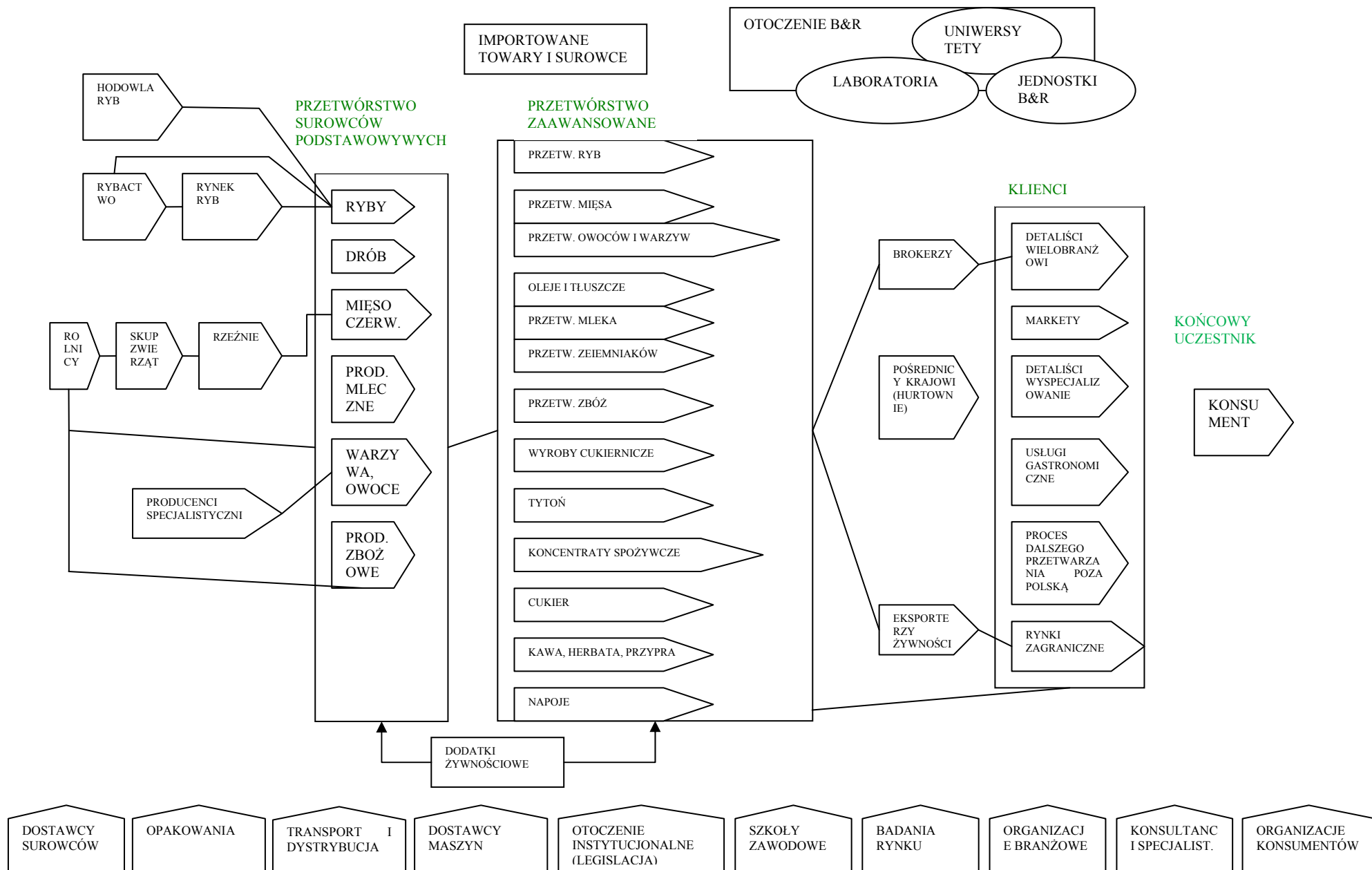
stosunkach z otoczeniem, jest poziom jego sprawności i skuteczności działania. Umiejętność oceny tzw. kluczowej kompetencji przedsiębiorstwa pozwala na zbudowanie trwałej i silnej przewagi konkurencyjnej na zmieniającym się i trudnym rynku żywności. Kluczowa kompetencja to już nie tylko pojedyncze silne strony przedsiębiorstwa, lecz umiejętność, która pozwala na sprawne i efektywne zarządzanie przedsięwzięciem gospodarczym oraz permanentne reformowanie i realizowanie wyprzedzających czas strategii rozwoju. Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa tworzone są dzięki wyjątkowej kombinacji technologii i umiejętności pracowniczych.

Przedsiębiorstwa powinny źródeł przewagi konkurencyjnej upatrywać w:

- szybkość projektowania, wprowadzania na rynek i rozwoju nowoczesnych produktów żywnościowych, odpowiadającym oczekiwaniom konsumentów żywności z uwzględnieniem najnowszych tendencji,
- wytwarzanie produktów żywnościowych o wysokiej wartości dodanej z umiejętnością do natychmiastowych dostosowań wielkości i struktury podaży do wielkości i zmian struktury popytu,
- szerokich działaniach marketingowych, dzięki którym możliwe jest sprawne wprowadzenie produktu na najważniejsze rynki, oraz osiągnięcie satysfakcji konsumenta wraz z lojalnością do marki,
- zdolność do wysokiej akumulacji finansowej, umożliwiającej uaktywnienie środków w celu wdrożenia innowacji lub zwiększeniu skali produkcji, tak aby w sposób szybki i maksymalny wykorzystać zmiany elastyczności dochodowej i cenowej popytu na dobra żywnościowe.

Określenie, zbudowanie i wykorzystanie kluczowej kompetencji w przedsiębiorstwie wymaga konsekwencji.

Liczne przedsiębiorstwa posiadają znaczne wyróżniające zdolności, lecz nie potrafią tych umiejętności wykorzystać. Konieczne wydaje się ciągle podnoszenie kwalifikacji pracowników, by umieli efektywnie z kompetencji kluczowej korzystać. Niezbędnym wydaje się wzmocnienie w przedsiębiorstwach branży spożywczej dostępu do specjalistycznych szkoleń obejmujących różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, zarówno ekonomiczne, zarządcze czy technologiczne, zwłaszcza obszar ten powinien objąć mikroprzedsiębiorców oraz małe i średnie przedsiębiorstwa. Rozwój umiejętności pracowniczych powinien obejmować wszystkie szczeble, zarówno kierownicze (różnych poziomów) jak i produkcyjne. Szkolenia powinny być opracowane z uwzględnieniem oczekiwań i dotychczasowych umiejętności osób szkolących się. Zaangażowane w ten proces winny być nie tylko komercyjne instytucje szkoleniowe, lecz również ośrodki badawczo-rozwojowe, instytucje otoczenia biznesu (np. agencje państwowe) oraz szkoły wyższe i średnie.



## VI. Analiza inicjatyw klastrowych

### 1. Weryfikacja strategii podjętych przez funkcjonujące inicjatywy w odniesieniu do wypracowanych założeń strategicznych

Spośród przebadanych trzech inicjatyw klastrowych dwie z nich są inicjatywami, które dopiero co się zawiązały. Klaster Spożywczy Południowej Wielkopolski istnieje od połowy roku 2010, natomiast inicjatywa klastrowa Leszczyńskie Smaki powstała pod koniec roku 2010. Obydwie inicjatywy są nowe i dopiero co organizują swoje działania. Klaster Spożywczy Południowej Wielkopolski jest inicjatywą nieformalnie istniejąca od dwóch lat, skupiającą formalnie liczbę członków.

Poszczególne strategie przypisane poszczególnym inicjatywom klastrowym, jak i cele im przypisane siłą rzeczy różnią się od siebie. Wpływ na to ma nie tylko długość funkcjonowania poszczególnych inicjatyw klastrowych, jak i również ich różne spojrzenie na branżę i na rynek spożywczy.

W ocenie posiadanych zasobów przez firmy można zaobserwować poszczególne różnice pomiędzy inicjatywami klastrowymi. Ocenę poszczególnych zasobów w inicjatywach klastrowych przedstawia tabela nr 69.

Zasób	Klaster Wielkopolski	Klaster Spożywczy Południowej Wielkopolski	Inicjatywa klastrowa Leszczyńskie Smaki
jakość maszyn i urządzeń	7,5	7,2	6,6
posiadane informacje o rynku i preferencjach konsumentów	4,8	7,0	5,4
nowoczesność stosowanych technologii	6,3	7,1	6,2
wysokość budżetu na B+R	3,8	5,3	3,3
gęstość i zasięg sieci dystrybucji	6,5	6,2	5,4
reklama i promocja sprzedaży	3,6	6,8	4,4
wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji	5	5,7	4,2
posiadana marka, pozytywny wizerunek firmy (reputacja)	6,6	6,8	8,8

stała sieć dostawców	7,3	7,0	8,0
wysoka jakość produktów finalnych	7,6	7,1	9,4
współpraca z innymi podmiotami (udział w inicjatywach klastrowych)	6,2	6,9	3,3
cena produktów	7,2	7,3	8,6
doświadczenie w branży	7,3	8,0	9,0
nowatorskie rozwiązanie w zakresie innowacyjności wyrobów /usług	4	6,8	5,2
kontrola jakości produktów dostawców	6,8	7,2	9,2
lojalność konsumentów	7,3	7,7	7,6
zróżnicowanie asortymentowe	6,8	7,2	6,6

Tabela nr 69 Ocena poszczególnych zasobów w badanych inicjatywach klastrowych.

Najsilniej ocenianymi zasobami w Kłastrze Wielkopolskim jest:

- wysoka jakość produktów finalnych;
- jakość maszyn i urządzeń;
- stała sieć dostawców;
- doświadczenie w branży;
- lojalność konsumentów;
- cena produktów;

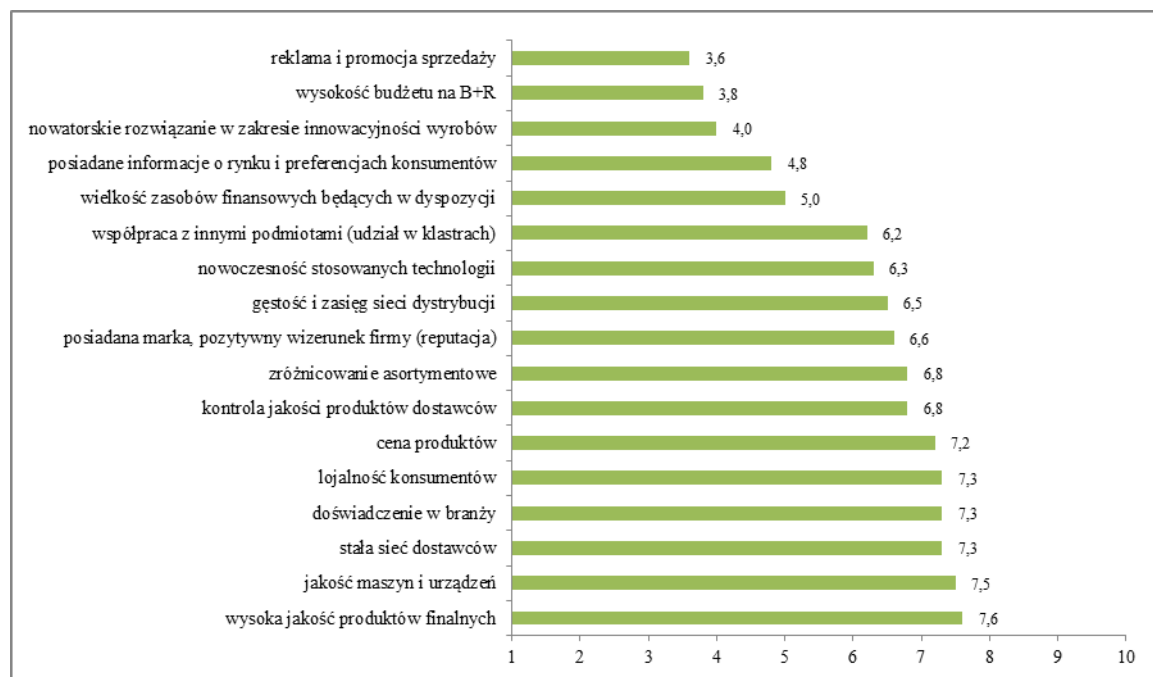
Wymienione elementy są oceniane na poziomie dobrym.

Najslabiej ocenianymi elementami w Kłastrze Wielkopolskim są:

- nowatorskie rozwiązania w zakresie innowacyjności wyrobów;
- wysokość budżetu na B+R;
- reklama i promocja sprzedaży;

Wymienione elementy są oceniane na poziomie słabym.

Szczegółowe informacje odnośnie oceny zasobów w Kłastrze Wielkopolskim zawiera wykres nr 46.



Wykres nr 46. Ocena poszczególnych zasobów w Kłastrze Wielkopolskim.

Najsilniej ocenianymi zasobami w Kłastrze Spożywczym Południowej Wielkopolski jest:

- doświadczenie w branży;
- lojalność konsumentów;
- cena produktów;
- jakość maszyn i urządzeń;
- kontrola jakości produktów dostawców;
- zróżnicowanie asortymentowe;
- nowoczesność stosowanych technologii;
- wysoka jakość produktów finalnych;

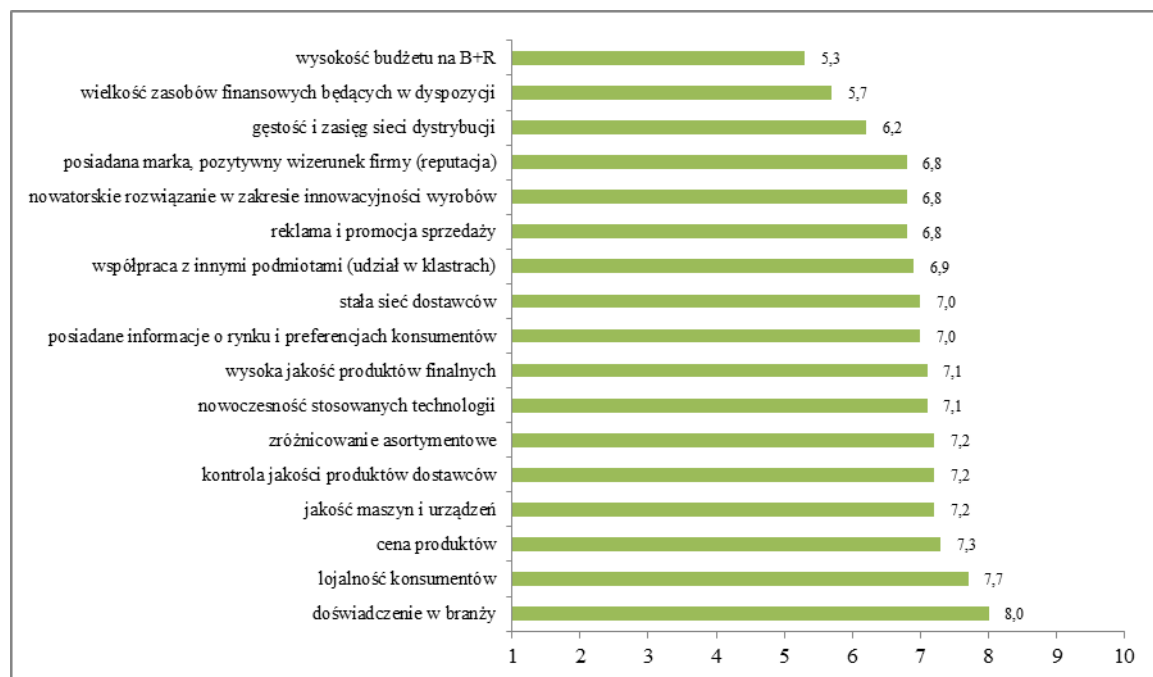
Wymienione elementy są oceniane na poziomie bardzo dobrym (najwyżej oceniany zasób) i dobrym.

Najsłabiej ocenianymi elementami są:

- wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji;
- wysokość budżetu na B+R;

Wymienione elementy są oceniane na poziomie średnim.

Szczegółowe informacje odnośnie oceny zasobów w Kłastrze Spożywczym Południowej Wielkopolski zawiera wykres nr 47.



Wykres nr 47. Ocena poszczególnych zasobów w Klastrze Spożywczym Południowej Wielkopolski

Najsilniej ocenianymi zasobami w inicjatywie klastrowej Leszczyńskie Smaki jest:

- wysoka jakość produktów finalnych;
- kontrola jakości produktów dostawców;
- doświadczenie w branży;
- posiadana marka;
- cena produktów;
- stała sieć dostawców;

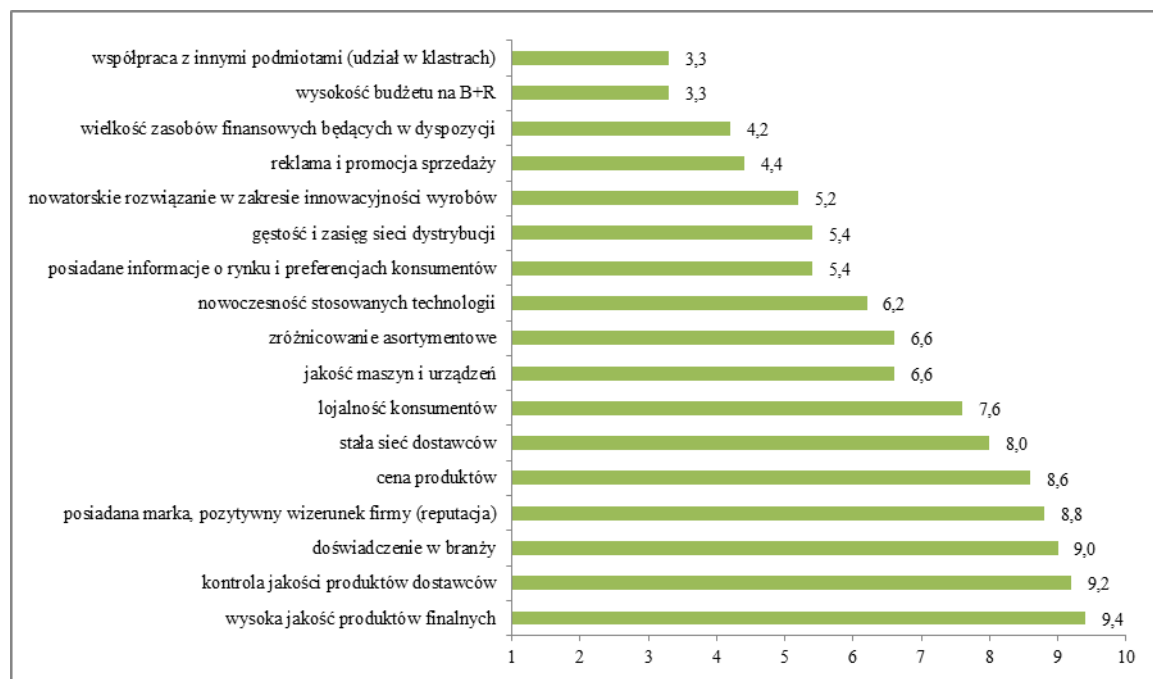
Wymienione elementy są oceniane na poziomie bardzo dobrym.

Najsłabiej ocenianymi elementami są:

- wysokość budżetu na B+R;
- współpraca z innymi podmiotami;

Wymienione elementy są oceniane na poziomie słabym.

Szczegółowe informacje odnośnie oceny zasobów w inicjatywie klastrowej Leszczyńskie Smaki zawiera wykres nr 48.



Wykres nr 48. Ocena poszczególnych zasobów w inicjatywie klastrowej Leszczyńskie Smaki

Podobnie jak w ocenie posiadanych zasobów, tak samo w określeniu barier przez przedsiębiorstwa uczestniczące w poszczególnych inicjatywach klastrowych można zaobserwować występujące pomiędzy nimi różnice. Ocenę poszczególnych barier zdefiniowanych w inicjatywach klastrowych przedstawia tabela nr 70.

Bariery	Klaster Wielkopolski	Klaster Spożywczy Południowej Wielkopolski	Inicjatywa klastrowa Leszczyńskie Smaki
brak dostępu do finansowania zewnętrznego	5,8	5,2	4,8
brak dostępu do najnowszych technologii	6	5,8	6,5
ograniczone rynki zbytu	7,5	4,5	8,6
mała liczba wykwalifikowanych pracowników na rynku	4,8	4,8	6,4
słaba sieć dystrybucji	7	4,5	4,8
niska jakość produktów od dostawców	7,6	6,0	4,0
zbyt silna rywalizacja w branży	8	6,0	8,0
zbyt duża siła negocjacyjna dostawców	6,7	5,2	5,3

zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców (sklepy/ hurtownie)	7,7	5,7	7,4
zmiana przyzwyczajeń konsumentów (zastępowanie produktów wybieranych produktami innymi np. zamiast masła margaryna, zamiast chleba wafle ryżowe, itp.)	7,3	3,0	6,2

Tabela nr 70 Ocena poszczególnych barier w badanych inicjatywach klastrowych.

Największymi barierami w Kłastrze Wielkopolskim są:

- zbyt silna rywalizacja w branży;
- zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców;
- niska jakość produktów od dostawców;
- ograniczone rynki zbytu;
- zmiany przyzwyczajeń konsumentów;

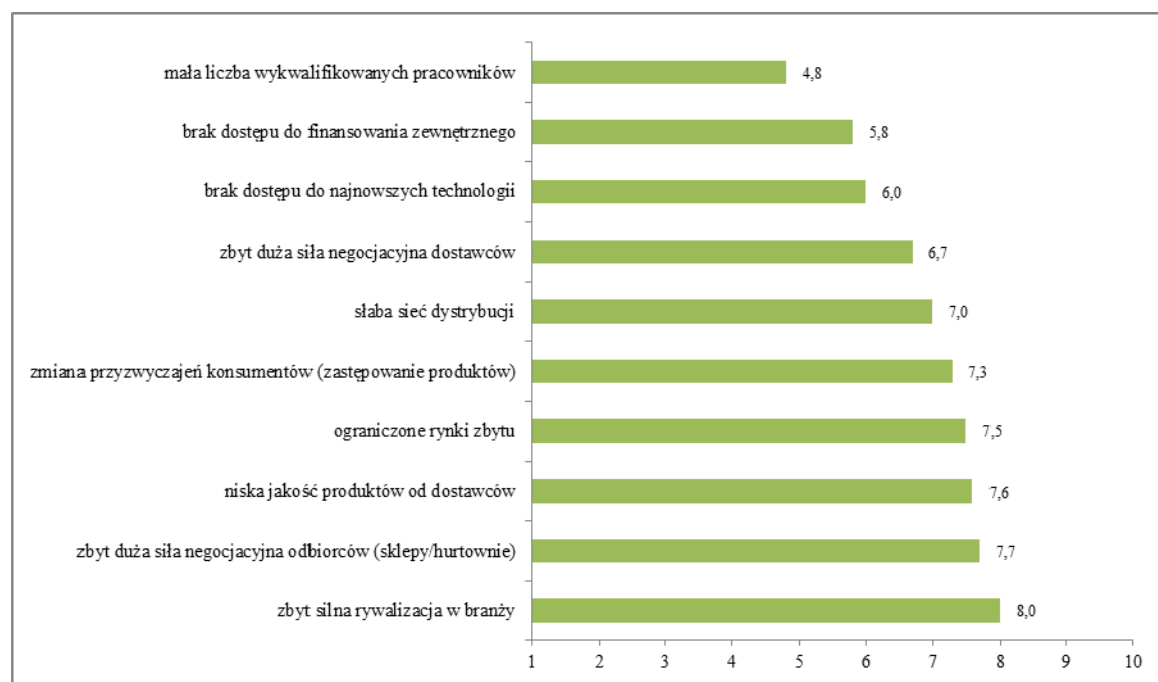
Wymienione bariery są określane na poziomie bardzo wysokim (pierwsza bariera) i wysokim.

Najmniej zagrażającymi barierami są:

- brak dostępu do najnowszych technologii;
- brak dostępu do finansowania zewnętrznego;
- mała liczba wykwalifikowanych pracowników na rynku;

Wymienione bariery są oceniane na poziomie przeciętnym.

Szczegółowe informacje odnośnie występowania barier w Kłastrze Wielkopolskim przedstawia wykres nr 49.



Wykres nr 49. Ocena barier występujących w branży według uczestników Klastra Wielkopolskiego

Największymi barierami w Kłastrze Spożywczym Południowej Wielkopolskim są:

- niska jakość produktów od dostawców;
- zbyt silna rywalizacja w branży;

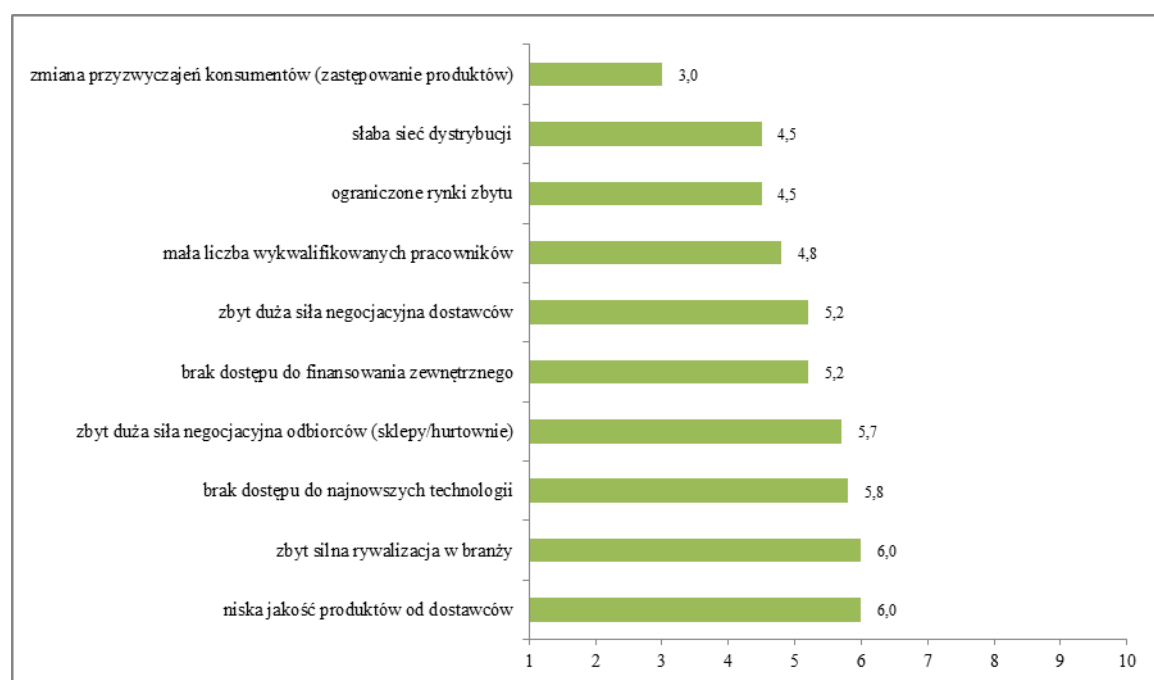
Wymienione bariery są określane na poziomie średnim.

Najmniej zagrażającymi barierami są:

- ograniczone rynki zbytu;
- słaba sieć dystrybucji;
- zmiana przyzwyczajeń konsumentów;

Wymienione bariery są oceniane na poziomie przeciętnym i nieistotnym (ostatnia bariera).

Szczegółowe informacje odnośnie występowania barier w Kłastrze Spożywczym Południowej Wielkopolski przedstawia wykres nr 50.



Wykres nr 50. Ocena barier występujących w branży według uczestników Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski.

Największymi barierami w inicjatywie klastrowej Leszczyńskie Smaki są:

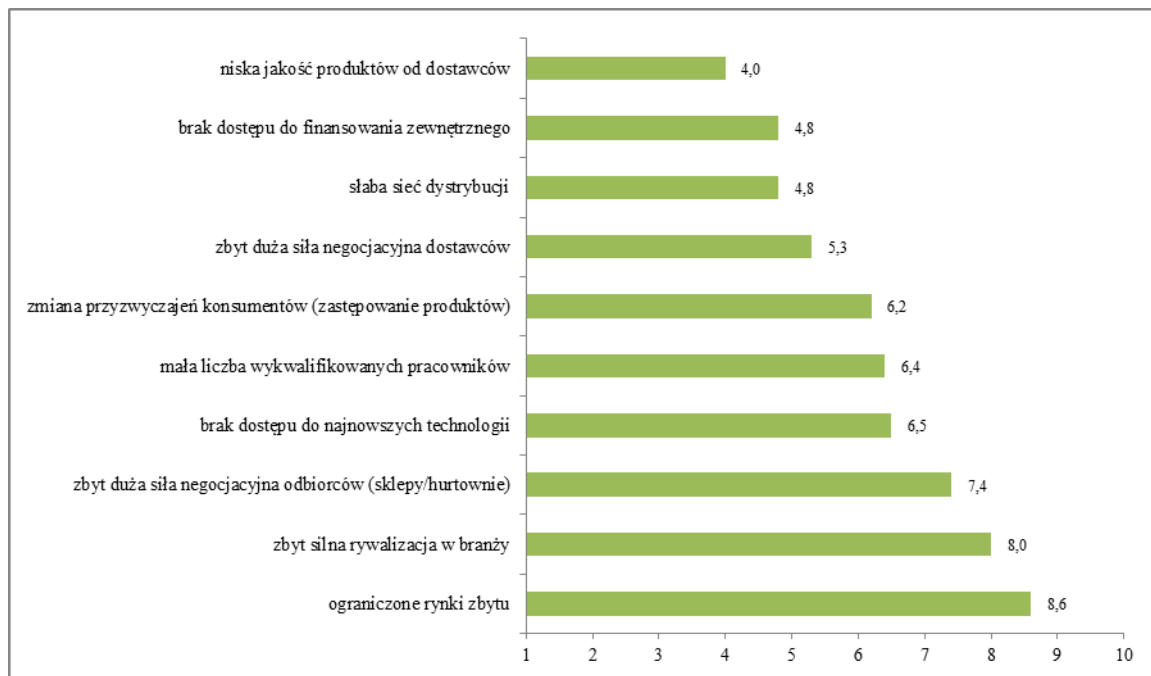
- ograniczone rynki zbytu;
- zbyt silna rywalizacja w branży;
- zbyt duża siła negocjacyjna odbiorców;

Wymienione bariery są określane na poziomie bardzo wysokim (dwie pierwsze bariery) i na poziomie wysokim.

Najmniej zagrażającymi barierami są:

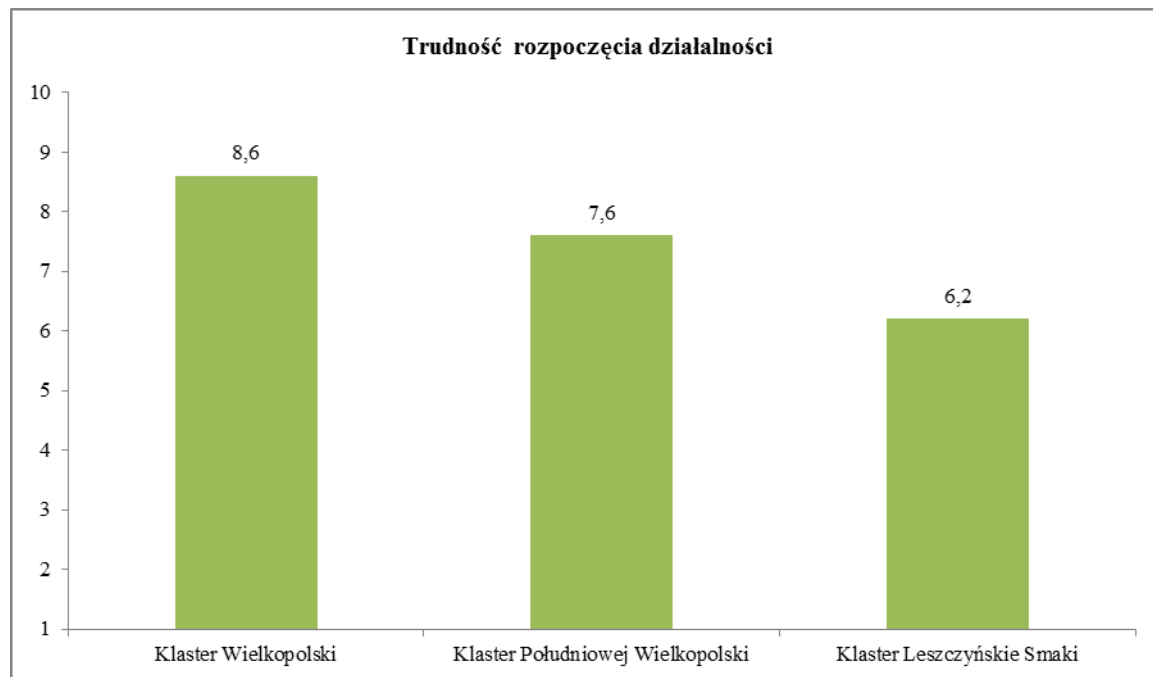
- słaba sieć dystrybucji;
- brak dostępu do finansowania zewnętrznego
- niska jakość produktów od dostawców;

Wymienione bariery są oceniane na poziomie przeciętnym. Szczegółowe informacje odnośnie występowania barier w inicjatywie klastrowej Leszczyńskie Smaki przedstawia wykres nr 51.



Wykres nr 51. Ocena barier występujących w branży według uczestników inicjatywy klastrowej Leszczyńskie Smaki

W ocenie trudności rozpoczęcia działalności w branży spożywczej na rynku wielkopolskim największe trudności występują w ocenie uczestników Klastra Wielkopolskiego. Średnia ocena uczestników tego klastra oznacza bardzo dużą trudność rozpoczęcia działalności. Niższą ocenę trudności rozpoczęcia działalności w branży spożywczej wystawili uczestnicy Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski. Ocena trudności według uczestników tego klastra kształtuje się na poziomie wysokim. Najniższą ocenę trudności rozpoczęcia działalności na rynku wielkopolskiej branży spożywczej wystawili uczestnicy inicjatywy klastrowej Leszczyńskie Smaki. Poziom trudności według tych przedsiębiorstw kształtuje się na poziomie średnim. Dokładne wyniki dotyczące trudności rozpoczęcia działalności przedstawia wykres nr 16.



Wykres nr 52. Ocena poziomu trudności rozpoczęcia działalności w branży spożywczej na rynku wielkopolskim według inicjatyw klastrowych

#### a. Cele strategiczne i działania deklarowane lub/i podejmowane przez inicjatywy klastrowe

Ze względu na małą liczebność inicjatyw klastrowych oraz częściową odnowę udzielenia wywiadu ankietowego w ogóle lub w części, nie sposób wiarygodnie scharakteryzować poszczególne inicjatywy klastrowe pod względem przyjmowanych celów i działań strategicznych. Na pytania tego dotyczące członkowie inicjatywy Klaster Wielkopolski nie potrafili udzielić odpowiedzi, w dużej części dotyczy to również inicjatywy Klaster Południowej Wielkopolski. Łącząc odpowiedzi udzielone przez wszystkie przebadane podmioty funkcjonujące w trzech inicjatywach, można zweryfikować zamierzenia strategiczne generalnie inicjatyw powstających w potencjalnym klastrze branży spożywczej województwa wielkopolskiego. Ukazanie tych zamierzeń na tle rekomendowanej strategii dla inicjatyw w Wielkopolsce, pozwala zweryfikować, czy inicjatywy powstają rzeczywiście w sposób odpowiadający na realne problemy dotyczące branżę czy też ich powstawanie jest procesem przypadkowym, nie do końca przemyślanym przez uczestników inicjatyw. Można się spodziewać, że część przedsiębiorców przystąpiła do współpracy z ciekawości lub też przystępując, jedynie oczekiwała na rozwój wypadków. Wszystkie wielkopolskie inicjatywy są bardzo młode, zatem taką hipotezę można postawić. Zgodność zamierzeń strategicznych wymienianych przez uczestników inicjatyw klastrowych z rekomendacjami opracowanymi na podstawie przeprowadzonych badań może świadczyć o potencjale do rozwoju tych inicjatyw. Według autorów niniejszego raportu, obok innych kluczowych czynników sukcesu rozwoju inicjatyw klastrowych wymienianych w literaturze, adekwatność zamierzeń strategicznych, czyli motywacja do przystąpienia do inicjatywy, jest bardzo ważnym czynnikiem wskazującym na potencjał do osiągnięcia sukcesu.

Do najczęściej wymienianych działań, które według uczestników inicjatyw powinny być podejmowane w grupie, należą:

- Wspólna polityka szkoleniowo-edukacyjna,
- Wspólne działania na rzecz innowacyjności produktów,
- Wspólne działania na rzecz badań rynku i badań konsumenckich,
- Wspólne pozyskiwanie dotacji i finansowania,
- Wspólna polityka reklamowo-promocyjna,
- Wymiana doświadczeń pomiędzy uczestnikami klastra,
- Transfer technologii pomiędzy uczestnikami klastra.

Należy stwierdzić, że w dużej części tak postawione deklaracje są zgodne z rekomendacjami do strategii rozwoju inicjatyw klastrowych. Jeszcze raz jednak trzeba podkreślić, że wielu uczestników inicjatyw klastrowych nie potrafiło udzielić odpowiedzi na pytania w tym zakresie. Ci jednak, którzy odpowiedzieli, przystąpili do inicjatyw w sposób świadomy, oczekując rezultatów, które są odpowiedzią na zdefiniowane w branży problemy. Bez rozbicia na poszczególne inicjatywy, co częściowo uczyniono w kolejnych punktach, można jeszcze przytoczyć odpowiedzi udzielane przez uczestników inicjatyw w wywiadach pogłębionych. Na pytanie, jakie są najważniejsze cele inicjatywy klastrowej, odpowiadano:

- Nawiązanie współpracy z innymi jednostkami badawczymi, zwiększenie rynków sprzedaży, promocja, wszystko związane z polepszeniem rynku sprzedaży,
- Promowanie w naszym regionie jak najwięcej produktów pochodzących z naszej produkcji,
- Zjednoczyć firmy i wykorzystać siłę, którą razem możemy zaprezentować na arenie międzynarodowej, bo w tym kierunku idziemy. Zbudować jakąś własną markę czy jednolity wizerunek związany z jakością,
- Nawiązanie współpracy z urzędem miejskim, pomoc w uzyskaniu dotacji i dodatkowego finansowania. Poznanie obowiązujących przepisów i rozwiązań prawnych, trzymanie ręki na pulsie zmieniających się przepisów i współpraca w tej dziedzinie z urzędem miejskim,
- Stworzenie wspólnej polityki wobec odbiorców, głównie dużych sieci handlowych, negocjowanie warunków dostaw, terminów. Wspólne działania promocyjne. Wymiana doświadczeń pomiędzy uczestnikami klastra dotyczących działań na rynku,
- Pomoc w uzyskaniu informacji o dofinansowaniu do udziału w targach zagranicznych. Przede wszystkim wynegocjowanie z urzędem dotacji na promocję firmy zagranicą, właśnie na targach, uzyskanie chociaż 30% zwrotu kosztów,

- Wejście na szersze rynki. Uzyskanie dostępu do nowych odbiorców. Ogólnie promocja i reklama firmy. Reklama regionu i produktów regionalnych, pomoc w uzyskaniu wyjścia poza regionalny rynek,
- Promocja regionu i produktów regionalnych w kraju. Organizacja np. targów żywności z ekologicznie czystych terenów,
- Wymiana doświadczeń i poznanie rozwiązań stosowanych przez inne podmioty z naszej branży w regionie, szczególnie jeśli chodzi o nowinki techniczne, informacje o nowych trendach na rynkach ogólnoswiatowych, może jakieś szkolenia, itp. np. wyszukiwanie nowych rozwiązań, zacieśnienie współpracy, zwiększenie przepływów, co pozwoli obniżyć koszty,
- Promocja firmy i nawiązanie kontaktów handlowych wśród uczestników klastra. Nawiązanie kontaktów handlowych.

Lista tak określonych celów dopełnia oczekiwania uczestników inicjatyw klastrowych odnośnie poszukiwania w branży obszarów współpracy. Cele te są niemalże w pełni zgodne z rekomendowanymi, co oznacza, że w sferze ideowej istnieje bardzo duży potencjał do rozwoju klastra spożywczego w Wielkopolsce.

### **b. Klaster Spożywczy**

Inicjatywa klastrowa formalnie nie funkcjonuje. Została określona na podstawie listy obecności na spotkaniach inicjujących jej powstanie. Formalizacja miała nastąpić w wyniku podpisania listów intencyjnych o współpracy, do czego nie doszło. Poszczególne cele, jakie stawiali sobie uczestnicy klastra albo zostały zrealizowane, albo są na etapie ich realizacji. Większa część uczestników ocenia uczestnictwo w klastrze jako pomocne w biznesowej działalności, jednakże oczekiwania na początku uczestnictwa w inicjatywie były wyższe. Najczęściej uczestnicy oczekiwali wzmocnienia ich działań poprzez urzędy i uzyskania możliwości eksportu na rynki unii europejskiej.

Spośród przebadanych klastrów uczestnicy tego klastra są najbardziej zróżnicowani pod kątem regionalnym.

Podstawową korzyścią, jaką uczestnicy klastra uzyskali była wymiana doświadczeń związanych z wchodzeniem na rynki zagraniczne.

W obecnym czasie aktywność klastra zaczyna być według uczestników coraz mniejsza. Część uczestników klastra powoli wycofuje się z inicjatywy i nie widzi w niej już dla siebie miejsca. Część uczestników nie przyznaje się do uczestnictwa w danym klastrze, jak również nie jest zainteresowana uczestnictwem w żadnym innym.

Zdefiniowane przez uczestników klastra bariery:

Uczestnicy klastra spożywczego przede wszystkim zwracali uwagę na silną konkurencyjność na rynku spożywczym w regionie, jak i również konkurencyjność wewnątrz inicjatywy klastrowej. Bariery konkurencyjności odnoszą się z jednej strony do walki o odbiorców, jak i

o uzyskanie jak najlepszych warunków w negocjacjach z odbiorcami (hurtownie, sklepy). Duża liczba firm na rynku, często rywalizujących ze sobą, powoduje że odbiorcy hurtowi są w uprzywilejowanej pozycji względem producentów i dyktują warunki nie zawsze korzystne dla producentów. Inicjatywa klastrowa miała pomóc w stworzeniu jednolitej polityki producentów wobec odbiorców hurtowych. W opinii uczestników klastra, nie do końca takie działanie mogło być skuteczne, głównie ze względu na duże zróżnicowanie branżowe uczestników klastra.

### **c. Klaster Spożywczy Południowej Wielkopolski**

Klaster Spożywczy Południowej Wielkopolski jest nową inicjatywą klastrową, która dopiero rozpoczyna swoją działalność. Przedsiębiorcy są świadomi, że jest to tylko inicjatywa, która dopiero może stać się klastrem, który będzie reprezentował interesy uczestników na zewnątrz rynku. Według opinii uczestników konkurencja wewnątrz klastra jest bardzo mała. Uczestnicy są zróżnicowani zarówno pod kątem posiadanych zasobów, jak i wielkości przedsiębiorstwa i wielkości obrotów. Pochodzą z jednego regionu, ale terytorialnie rozległego.

Uczestnicy mają w miarę sprecyzowane i podobne cele:

- Wspólna ekspansja na nowe rynki, w tym rynki zagraniczne;
- Przekazywanie wiedzy celem polepszenia stosunków z odbiorcami i dostawcami;
- Uzyskiwania wiedzy odnośnie pozyskiwania środków i dotacji.

Zdefiniowane przez uczestników klastra bariery:

Podstawową barierą określaną przez uczestników inicjatywy Klaster Spożywczy Południowej Wielkopolski jest silna rywalizacja w branży i nieczysta gra według słów producenta niektórych graczy na rynku. To określenie głównie odnosiło się do dużych międzynarodowych producentów, którzy potrafią stosować dumpingowe ceny na swoje produkty, wprowadzać w błąd ostatecznych odbiorców poprzez informacje zawarte w reklamach i na etykietach produktów oraz tak wynegocjować warunki z odbiorcami hurtowymi, by mniejsze firmy miały duże problemy w wstawieniu swoich produktów do ich sieci, czy sklepów.

Inny typ barier, o których mówili uczestnicy inicjatywy to bariery przy eksporcie wyrobów własnych na rynki wschodnie (głównie Rosja). Te bariery są głównie natury administracyjnej i często zmieniających się przepisów, które skutecznie uniemożliwiają pełne wejście producentom na rynki wschodnie. Przedsiębiorcy za ten stan rzeczy przede wszystkim obwiniali instytucje rządowe. Podstawowym zarzutem było to, że nikt ze strony rządowej nie robi, by ułatwić wymianę towarów z Rosją.

#### d. Leszczyńskie Smaki

Inicjatywa Leszczyńskie Smaki jest nową inicjatywą klastrową, która dopiero została zawiązana. Głównym inicjatorem zawiązania się formalnej grupy był Urząd Miasta Leszna. Pod względem liczebności jest to najmniejsza inicjatywa klastrowa spośród wszystkich badanych składająca się z sześciu przedsiębiorstw z branży spożywczej i czterech instytucji wsparcia. Co warto podkreślić przedsiębiorcy z uczestniczących firm w inicjatywie klastrowej utrzymywali wcześniej nieformalne kontakty i związki biznesowe. Jest to inicjatywa, w odróżnieniu od dwóch pozostałych, która jest najsilniej skupiona regionalnie. Uczestnicy klastra nie konkurują ze sobą w sposób bezpośredni ani pośredni. Zróżnicowanie według branż jest w tym przypadku na tyle duże, że nie posiadają ani wspólnych dostawców, a ich produkty są zróżnicowane asortymentowo. Jednak w opinii uczestników konkurencja wewnątrz klastra może być duża. Głównym przedmiotem konkurencji, jaka może występować, jest ubiegania się o fundusze i dotacje z urzędu miasta.

Cele poszczególnych uczestników tej nowej inicjatywy klastrowej nie zawsze są spójne:

- Pomoc w uzyskaniu finansowanie w uczestnictwie w targach zagranicznych;
- Utrzymywanie dobrych stosunków z Urzędem Miejskim i liczenia na pomoc przy uzyskiwaniu dotacji i wsparcia finansowego;
- Rozszerzenie rynków zbytu, wychodząc poza rynek lokalny;
- Promocja firmy na rynku lokalnym, pomoc w realizacji działań reklamowych i promocyjnych;
- Uzyskiwania wiedzy odnośnie pozyskiwania środków i dotacji na rozwój przedsiębiorstw z UE.

Uczestnicy klastra przede wszystkim chcą wymieniać się doświadczeniami i wiedzą, na zasadzie dzielenia się swoim doświadczeniem z innymi (w sposób bardziej sformalizowany, bo nieformalne kontakty pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorcami klastra występowały już wcześniej).

Zdefiniowane przez uczestników klastra bariery:

Jedną z barier o których mówili uczestnicy inicjatywy leszczyńskiej to preferowanie przez duże sieci handlowe produktów spożywczych z zagranicy i ograniczenie dostępu do półek rodzimym producentom, brak polskich sieci handlowych, które wspierałyby polskich producentów żywności. Według uczestników tego klastra zagraniczne sieci handlowe przede wszystkim chcą sprzedawać produkty ze swoich krajów, nie są zainteresowani sprzedażą produktów regionalnych.

Inną barierą, o której również uczestnicy klastra wspominali to brak finansowania uczestnictwa w targach zagranicznych przez polskie agencje i instytucje publiczne. O ile producenci z unijnych krajów UE mogą liczyć na dofinansowanie wyjazdów na targi na inne nowe rynki, tak polscy producenci żywności muszą ponosić koszty takich wyjazdów w stu procentach.

## 2. Mapowanie kompetencji w łańcuchach wartości poszczególnych inicjatyw

Mapowanie klastra to określanie segmentów branży, wzajemnych powiązań w ramach łańcucha wartości oraz powiązań kooperacyjnych.

Mapowanie klastra powinno prowadzić do wskazania podmiotów i instytucji funkcjonujących w istniejącym lub potencjalnym klastrze (jak również tych, których jeszcze nie ma, a wydają się potrzebne!), a także występujących powiązań i łańcuchów wartości. Zidentyfikowanie wszystkich podmiotów (w szczególności podmiotów kluczowych dla funkcjonowania klastra) jest bardzo przydatne w dalszych etapach rozwoju inicjatywy klastrowej, zwłaszcza zaś mobilizacji uczestników.

Mapowanie klastra powinno również służyć lepszemu poznaniu kompetencji i zasobów, jakimi dysponują zaangażowane i zainteresowane inicjatywą podmioty.

Cele mapowania

- Zdefiniowanie skupisk przedsiębiorstw
- Zdefiniowanie powiązań i relacji
- Określenie możliwych korzyści i synergii
- Wykrycie luk i słabości obniżających pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw
- Określenie siły klastra, jego wielkości i specjalizacji

Z przeprowadzenia mapowania klastra można wyciągnąć następujące korzyści:

- Poznanie potencjału klastra,
- Przygotowanie szerokiej i pełnej oferty,
- Określenie luk w łańcuchu wartości,
- Wykrycie czynników ograniczających zrównoważony rozwój klastra,
- Określenie pozycji klastra w stosunku do konkurentów,
- Promocja działań klastra,
- Pełniejsze rozpoznanie branży,
- Możliwość tworzenia konsorcjów i aliansów, wspólne projekty,
- Szybkie reagowanie na nowe propozycje,
- Znalezienie partnerów do współpracy.

**a. Klaster Spożywczy**

W skład nieformalnej inicjatywy klastrowej wchodzi następujące podmioty:

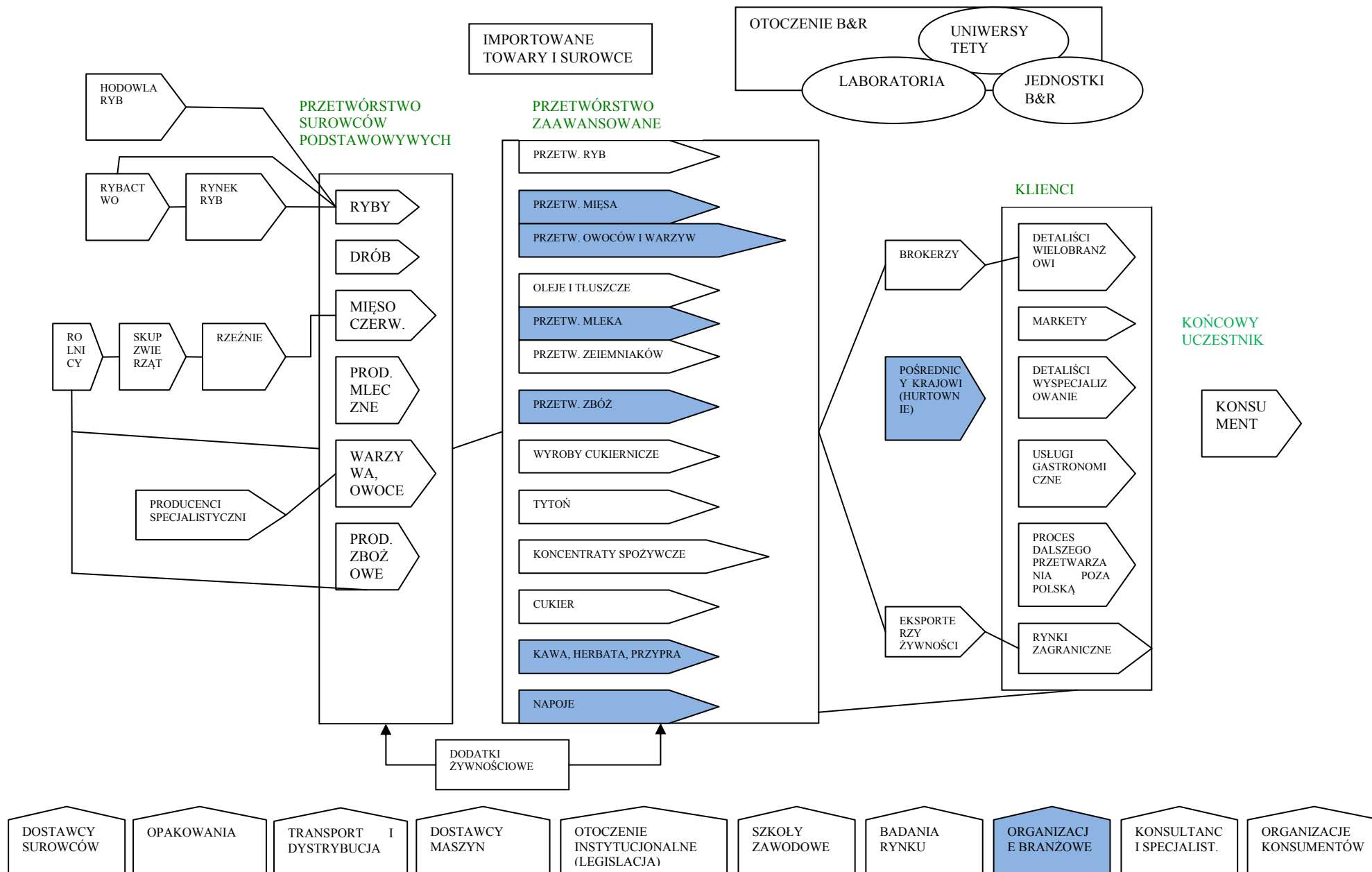
<b>Podmiot</b>	<b>Branża</b>
AGRO-DANMIS Gramowscy Sp.j.	Przetwórstwo mleka, producent serów kozich
BARTEX - Bartol Sp. j.	Producent win
BEER FINGERS Bartosz Głodowski	Producent słonych przekąsek
BENUS Sp. z o.o.	Piekarnia, wypieki pieczywa
HJ Heinz Polska	FMCG
Kekbel Max Sp z o.o.	Przetwórstwo grzybów, producent pieczarek
Mleczarnia Naramowice Sp. z o.o.	Mleczarnia
Spółdzielnia Mleczarska Września	Mleczarnia
PH ARKO Sp. z o.o.	Dystrybutor artykułów spożywczych
P.P.U. BELIN Z.P.Ch.	Producent herbat
Średzka Spółdzielnia Mleczarska JANA	Mleczarnia
WPPH ELENA	Przetwórstwo owoców
Zakład Produkcji Spożywczej i Handlu FRACKOWIAK	Wytwórca serów
Zakład Zielarski KAWON HURT Nowak Sp. j.	Zakład zielarski
GS "SCH" Czarnków	Zakład mięsny
Polska Izba Gospodarcza Importerów Eksporterów i Kooperacji	Izba gospodarcza (koordynator inicjatywy)

Schemat zaprezentowany poniżej obrazuje łańcuch wartości w inicjatywie Klaster Wielkopolski naniesiony na modelowy łańcuch wartości w teoretycznej jeszcze inicjatywie mogącej reprezentować klaster spożywczy w Wielkopolsce. Kolorem niebieskim zaznaczono te bloki, które są zagospodarowane w inicjatywie. Już na pierwszy rzut oka widać, jak wiele luk w łańcuchu wartości tej inicjatywy istnieje. Dodatkowo poszczególne bloki przetwórców spożywczych (specjalizacje) reprezentowane są przez bardzo nieliczne przedsiębiorstwa, a nierzadko przez jedno przedsiębiorstwo. Brak konkurentów w inicjatywie powoduje, że jest ona pozbawiona kluczowych graczy. Szczególnie w tym kierunku powinna się rozwijać inicjatywa. W inicjatywie brakuje również całej gamy otoczenia przetwórstwa spożywczego oraz co najważniejsze przedstawicieli sektora B+R.

Kompetencje przedsiębiorstw uczestniczących w inicjatywie klastrowej można opisać ich zasobami. Przedsiębiorcy rdzenia inicjatywy klastrowej, czyli przetwórcy spożywczy wysoko ocenili swoje zasoby związane ze zdolnościami do wytwarzania wysokiej jakości produktów finalnych, posiadają wysokiej jakości maszyny i urządzenia, są dobrze wyposażeni w stałą sieć dostawców. Mogą pochwalić się również doświadczeniem w branży i lojalnością klientów. Bardzo nisko zostały natomiast ocenione kompetencje w zakresie reklamy i promocji, generowania projektów związanych z badaniami i rozwojem, posiadaniem rozwiązań w zakresie innowacyjności wyrobów. Przedsiębiorstwa te nie posiadają również

informacji o rynku i preferencjach konsumentów, nie dysponują również dużymi zasobami finansowymi.

Siły powiązań w inicjatywie są bardzo słabe, współpraca praktycznie nie funkcjonuje.



## b. Klaster Spożywczy Południowej Wielkopolski

W skład inicjatywy klastrowej wchodzi następujące podmioty:

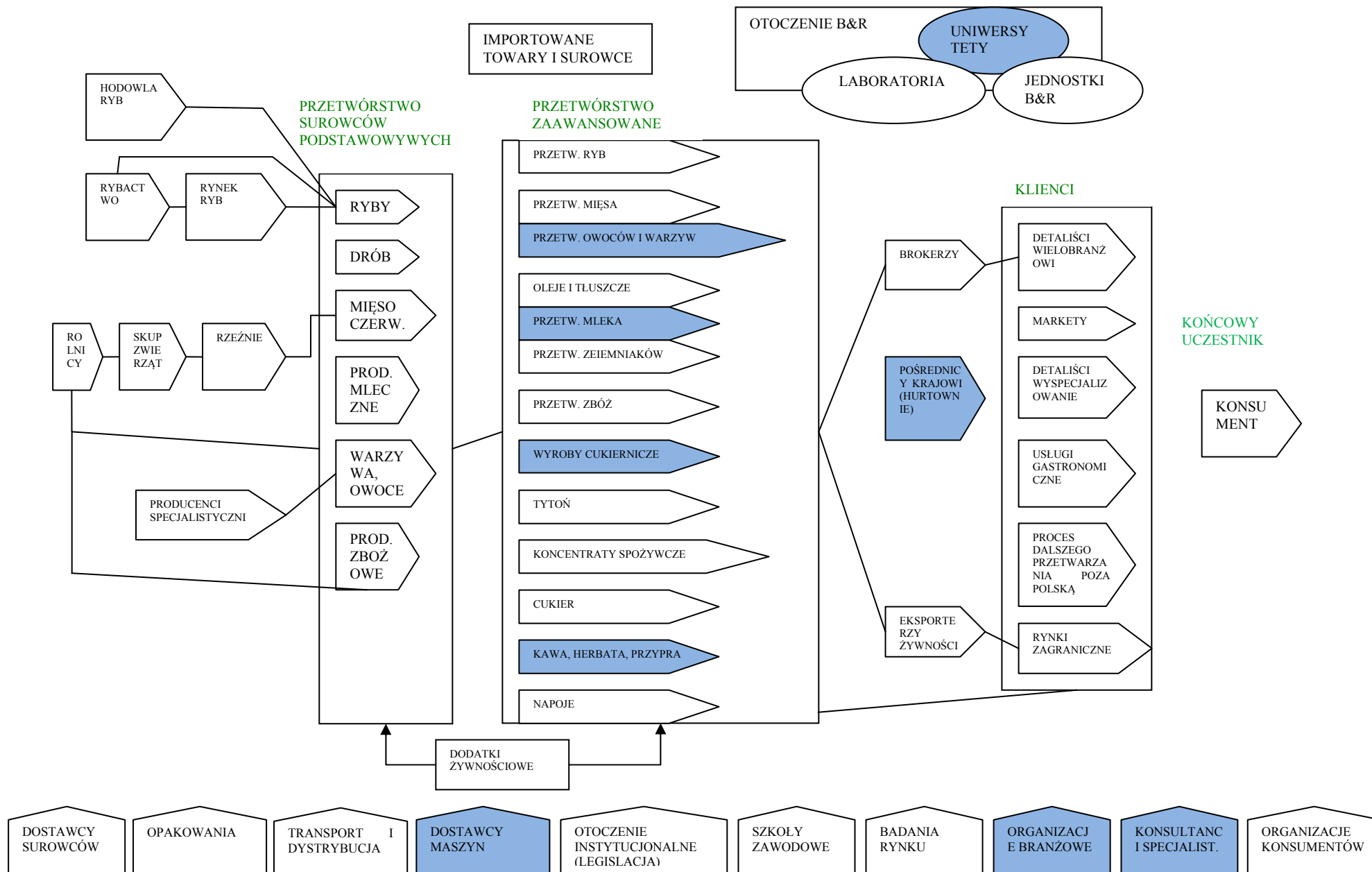
Podmiot	Branża
CEKO Sp. z o.o.	Producent serów żółtych
F.H. AR-JA-GO s.c	Dystrybutor żywności
Rolmex sp.j.	Producent przypraw
Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska	Mleczarnia
Eljon Spółka jawna Elżbieta Jonczyk i spółka	Dystrybutor artykułów spożywczych
FPH Paula Sp. z o.o. Spółka komandytowa	Producent przypraw i suszonych warzyw i owoców
Edal A. Tomalak, E. Mrowiński sp.j.	Producent herbat
Jutrzenka Colian sp. z o.o.	Producent słodczy
Fabryka Maszyn Spożywczych Spomasz –Pleszew S.A.	Produkcja maszyn
Vegex Poland	Przetwórstwo warzyw i owoców
Jam Inox Produkt Sp. zo.o.	Produkcja maszyn i urządzeń dla przemysłu spożywczego
PHPU TRANSVET Sp.zo.o.	Hurtownia weterynaryjna
Regionalna Izba Gospodarcza w Kaliszu	Izba gospodarcza (koordynator inicjatywy)
Uniwersytet Ekonomiczny Poznań	Wyższa uczelnia (B+R)
Uniwersytet Przyrodniczy Poznań	Wyższa uczelnia (B+R)
Izba Przemysłowo-Handlowa Południowej Wielkopolski	Izba gospodarcza
Pleszewska Izba Gospodarcza	Izba gospodarcza

Schemat zaprezentowany poniżej obrazuje łańcuch wartości w inicjatywie Klaster Południowej Wielkopolski naniesiony na modelowy łańcuch wartości w teoretycznej jeszcze inicjatywie mogącej reprezentować klaster spożywczy w Wielkopolsce. Kolorem niebieskim zaznaczono te bloki, które są zagospodarowane w inicjatywie. W tym przypadku również widać, jak wiele luk w łańcuchu wartości tej inicjatywy istnieje. Dodatkowo poszczególne bloki przetwórców spożywczych (specjalizacje) reprezentowane są przez bardzo nieliczne przedsiębiorstwa, a nierzadko przez jedno przedsiębiorstwo. Brak konkurentów w inicjatywie powoduje, że jest ona pozbawiona kluczowych graczy. Szczególnie w tym kierunku powinna się rozwijać inicjatywa. W inicjatywie jest nieco więcej niż w poprzedniej podmiotów z otoczenia przetwórstwa spożywczego, znalazły się tu również wyższe uczelnie.

Kompetencje przedsiębiorstw uczestniczących w inicjatywie klastrowej można opisać ich zasobami. Przedsiębiorcy rdzenia inicjatywy klastrowej, czyli przetwórcy spożywczy wysoko ocenili doświadczenie w branży, mogą liczyć na lojalność konsumentów, mają maszyny i urządzenia wysokiej jakości, potrafią kontrolować jakość produktów dostawców, mają duże

zróżnicowanie asortymentowe, stosują, szczególnie te większe przedsiębiorstwa wysokie technologie, co przekłada się na wysoką jakość produktów finalnych. Nisko oceniane są kompetencje w zakresie badań i rozwoju.

O sile powiązań świadczyć może aktywność w działaniach podejmowanych przez inicjatywę. Jak wynika z informacji przekazywanych przez koordynatora inicjatywy, grupa spotyka się regularnie, nie są podejmowane liczne wspólne działania, ponieważ inicjatywa w tym składzie jest stosunkowo młoda, choć należy zwrócić uwagę na fakt, że inicjatywa złożyła wniosek o dofinansowanie wspólnego projektu w ramach Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego. Projekt dotyczy wdrożenia nowoczesnych technologii IT oraz ICT służących podniesieniu jakości sprzedaży, promocji oraz komunikacji.



### c. Leszczyńskie Smaki

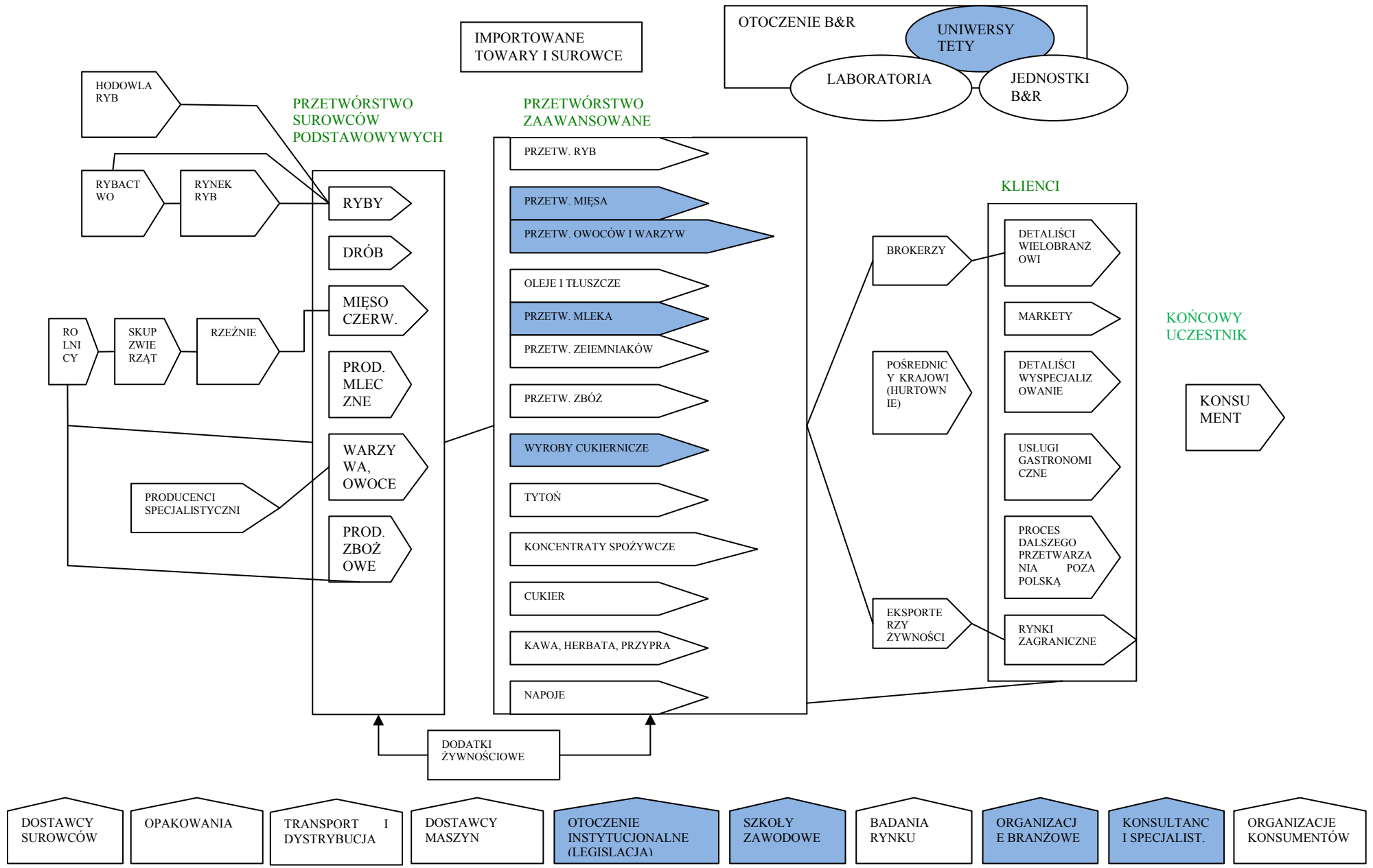
W skład inicjatywy klastrowej wchodzi następujące podmioty:

<b>Podmiot</b>	<b>Branża</b>
Mleczarnia Jan Korbik	Mleczarnia
Wytwórnia Lodów Jerzy Młynarczyk	Wytwórnia lodów
Zakład Garmazeryjny SPECJAŁ	Przetwórstwo mięsa i drobiu
PPH MALPOL	Przetwórstwo warzyw i owoców
Przetwórstwo Przemysłu Spożywczego Dagmara Cieślak	Przetwórstwo mięsa
Cukiernia "U Kowloki"	Cukiernia
Regionalna Izba Przemysłowo - Handlowa w Lesznie	Izba gospodarcza
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Lesznie	Wyższa uczelnia (B+R)
Leszczyńskie Centrum Biznesu Sp. z o.o	Instytucja otoczenia biznesu
Miasto Leszno	Jednostka samorządu terytorialnego
Zespół Szkół Rolniczo – Budowlanych	Szkoła ponadgimnazjalna

Schemat zaprezentowany poniżej obrazuje łańcuch wartości w inicjatywie Leszczyńskie Smaki naniesiony na modelowy łańcuch wartości w teoretycznej jeszcze inicjatywie mogącej reprezentować klaster spożywczy w Wielkopolsce. Kolorem niebieskim zaznaczono te bloki, które są zagospodarowane w inicjatywie. W tym przypadku również widać, jak wiele luk w łańcuchu wartości tej inicjatywy istnieje. Należy jednak podkreślić, że inicjatywa zawiązała się kilka miesięcy przed rozpoczęciem niniejszych badań. Poszczególne bloki przetwórców spożywczych (specjalizacje) reprezentowane są przez bardzo nieliczne przedsiębiorstwa, a właściwie w większości przez jedno przedsiębiorstwo. Brak konkurentów w inicjatywie powoduje, że jest ona pozbawiona kluczowych graczy. Szczególnie w tym kierunku powinna się rozwijać inicjatywa. W inicjatywie jest nieco więcej niż w poprzedniej podmiotów z otoczenia przetwórstwa spożywczego, znalazły się tu również wyższe uczelnie.

Kompetencje przedsiębiorstw uczestniczących w inicjatywie klastrowej można opisać ich zasobami. Przedsiębiorcy rdzenia inicjatywy klastrowej, czyli przetwórcy spożywczy bardzo wysoko ocenili jakość produktów finalnych oraz zdolność do kontroli jakości produktów dostawców, a także doświadczenie w branży. Wysoko oceniono także posiadaną markę oraz wizerunek firmy. Przetwórcy mają również stałą sieć dostawców oraz mogą liczyć na lojalność konsumentów. Bardzo nisko oceniana jest współpraca z innymi podmiotami, zdolność do generowania badań i rozwój. Nisko oceniono również kompetencje w zakresie reklamy i promocji sprzedaży. Do mocnych kompetencji przedsiębiorców nie należy także posiadanie nowatorskich rozwiązań w zakresie innowacyjności wyrobów, gęstość i zasięg sieci dystrybucyjnej oraz posiadanie informacji o rynku i preferencjach konsumentów.

Siły powiązań w inicjatywie zostały ocenione przez przedsiębiorców nisko, co wynika przede wszystkim z faktu, że inicjatywa niedawno rozpoczęła współpracę. Zawiązała się przy okazji składania wniosku o dofinansowanie do Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na projekt „Utworzenie sieci „Leszczyńskie Smaki” szansą wzrostu innowacyjności firm sektora spożywczego w południowo-zachodniej Wielkopolsce. Jeśli projekt będzie prawidłowo przebiegał, może przelożyć się na znaczny wzrost siły powiązań w inicjatywie.



### 3. Analiza potencjału współpracy, w tym określenie etapu rozwoju poszczególnych inicjatyw

W cyklu rozwoju inicjatywy klastrowej można wyróżnić cztery etapy<sup>47</sup>:

- Embrionalne – we wczesnych etapach rozwoju,
- Ustabilizowane – te, które spostrzega się jako mające możliwości rozwoju,
- Dojrzałe – te, które są stabilne lub, którym dalszy rozwój sprawi rozwój,
- Upadające – te, które osiągnęły swój szczyt i które upadają lub chylą się ku upadkowi – klastry w tym stadium mogą czasami się odrodzić i wejść ponownie w cykl rozwoju.

Nie ma wątpliwości, że wszystkie inicjatywy klastrowe opisywane w niniejszym badaniu są na etapie embrionalnym, a w przypadku inicjatywy Klastr Spożywczy być może nie należy definiować żadnego etapu rozwoju, ponieważ nie do końca powiodły się próby zainicjowania współpracy w tej grupie, a wiele podmiotów z niej nie identyfikuje się z inicjatywą.

Potencjał współpracy w inicjatywach można zmierzyć krytycznymi czynnikami sukcesu<sup>48</sup>. Wyróżnia się trzy poziomy czynniki sukcesu (odnoszą się w literaturze do klastrów, a nie inicjatyw, ale charakter tych czynników pozwala wykorzystać je również do badania inicjatyw), jednak na potrzeby niniejszego badania wystarczy skupić się na decydujących czynnikach sukcesu takich, jak:

- Występowanie sieci i partnerstwa
- Mocna baza umiejętności
- Innowacje oraz zdolność B+R.

Fakt, że wszystkie inicjatywy są na embrionalnym etapie rozwoju oraz są reprezentowane przez nieliczne podmioty, nie pozwala właściwie przeprowadzić analizy w zakresie czynników rozwoju. Liczba podpisanych umów o współpracy lub partnerstwie, wspólnych przedsięwzięć podejmowanych przez inicjatywy, co jest wyznacznikiem występowania sieci i partnerstw, jest bardzo niska, ale wynika to głównie z faktu rozpoczęcia współpracy w inicjtywach. Leszczyńskie Smaki oraz Klastr Spożywczy Południowej Wielkopolski poprzez realizację projektów dofinansowanych w ramach WRPO działania 1.6 mają szansę znacznie zwiększyć liczby zrealizowanych wspólnych inicjatyw, co przyczyni się do wzrostu

---

<sup>47</sup> Jak rozwijać klastr – Przewodnik praktyczny, Raport przygotowany dla Departamentu Handlu i Przemysłu oraz angielskich regionalnych agencji rozwoju przez firmę Ecotec Research & Consulting

<sup>48</sup> Ibidem

czynnika sukcesu.

Zasoby własne związane z B+R oraz wydatki na B+R w przedsiębiorstwach z inicjatyw są oceniane jako bardzo skromne. Również innowacyjność wyrobów jest oceniana bardzo nisko. Jak dotąd inicjatywy klastrowe nie podjęły przedsięwzięć zmierzających do uzupełnienia tych zasobów, choć znowu należy odwołać się do projektów dofinansowanych w ramach WRPO jako źródeł poprawy sytuacji. Można też dodać, że przedsiębiorstwa deklarują wolę uzupełniania tych zasobów, co należy odczytywać jako dobrą zapowiedź, że czynnik „innowacje oraz zdolność B+R” w przyszłości wystąpi.

Kompetencje uczestników klastra zostały w pewnym zakresie ocenione jako wysokie, np. doświadczenie w branży, ale w zakresie zdolności do generowania innowacyjnych technologii już nie.

Zatem, jak już wspomniano, nie sposób właściwie ocenić potencjału współpracy i rozwoju inicjatyw klastrowych. W sferze deklaracji sytuacja jest bardzo dobra, szczególnie w inicjatywach kaliskiej i leszczyńskiej, jednak czas po realizacji projektu w ramach WRPO pokaże, na ile w przypadku tych inicjatyw można oczekiwać rozwoju. Branża spożywcza w województwie jest skoncentrowana, wyróżnione problemy występujące w branży oraz wyzwania wymagają współpracy. Z pewnością klastr spożywczy w Wielkopolsce przy odpowiednim zaangażowaniu animatorów współpracy może zacząć funkcjonować. Jest to jednak daleka perspektywa czasowa.

## **VII. Podsumowanie i rekomendacje dla samorządu województwa odnośnie polityki wspierania rozwoju inicjatyw klastrowych w branży spożywczej**

Polityka regionalna odnośnie wspierania rozwoju inicjatyw klastrowych powinna skupić się przede wszystkim na wzmocnieniu funkcjonujących inicjatyw, które są bardzo słabe. Animowanie powstawania kolejnych inicjatyw należy pozostawić środowiskom lokalnym, bowiem w branża spożywcza w Wielkopolsce jest bardzo duża i niewykonalne będzie stworzenie inicjatywy klastrowej dla całego regionu. W tej branży w województwie wielkopolskim prawdopodobnie będą pączkować kolejne inicjatywy klastrowe, których funkcjonowanie rozpocznie się od bardzo nielicznych grup przedsiębiorców. Należy dalej prowadzić monitoring tych grup i wspomagać ich rozwój poprzez przede wszystkim:

- Promowanie idei funkcjonowania w ramach klastrów,
- Promowanie innowacji i kształcenie w zakresie transferu technologii,
- Pomoc w ekspansji poprzez organizację wyjazdów studyjnych i na targi branżowe,
- Wsparcie w promocji wielkopolskiej marki i włączenie do promocji regionu,
- Przyniesienie się do rozwoju sfery B+R oraz kształcenia pracowników dla branży,
- Koordynowanie przynajmniej na poziomie promocji wspólnej marki inicjatyw klastrowych,
- Wsparcie w uzupełnianiu łańcuchów wartości poprzez promocję klasteringu i konkretnych inicjatyw,
- Prowadzenie badań w zakresie zachowań konsumentów i udostępnianie wyników tych badań.

## VIII. Wykorzystana literatura

1. Cebulak T., Czynniki kształtujące jakość polskiej żywności, [w:] Szczepaniak (red.), Wybrane aspekty konkurencyjności polskich producentów żywności, Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 150, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008
2. Gulbicka B., Kwasek M., Wpływ globalizacji na spożycie żywności w Polsce, [www.ierigz.waw.pl/documents/4009\\_2.pdf](http://www.ierigz.waw.pl/documents/4009_2.pdf), (19.12.2010)
3. Juchniewicz M., Jakość jako czynnik wzrostu konkurencyjności przemysłu spożywczego w Polsce, [w:] Szczepaniak (red.), Wybrane aspekty konkurencyjności polskich producentów żywności, Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 150, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008
4. Morkis G., Nosecka B., Seremak-Bulge J., Monitorowanie oraz analiza zmian polskiego łańcucha żywnościowego, Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 179, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2010
5. Rosiak E., Popyt na żywność po integracji Polski z Unią Europejską, [w:] R. Urban (red.), Stan polskiej gospodarki żywnościowej po przystąpieniu do Unii Europejskiej. Raport 6 (synteza), seria Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 145, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2009
6. Stańko S., Wpływ integracji z UE na warunki prowadzenia działalności gospodarczej w rolnictwie, obrocie i przetwórstwie rolno-spożywczym, [w:] R. Urban (red.), Wpływ integracji z Unią Europejską na polską gospodarkę żywnościową, seria Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 90, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008
7. Szczepaniak I. (red.), Ocena konkurencyjności polskich producentów żywności po akcesji do Unii Europejskiej (synteza), seria Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 150, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2009
8. Szymanowski W., Przedsiębiorstwo przemysłu spożywczego jako zintegrowany system zarządzania jakością, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu 2004, nr 1030
9. Szymański W., Globalizacja a wyzwania konkurencyjne przedsiębiorstw gospodarki żywnościowej, [w:] Szczepaniak (red.), Wybrane aspekty konkurencyjności polskich producentów żywności, Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 150, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008
10. Urban R. (red.), Przemysł spożywczy w Polsce, ING Bank Śląski S.A., Warszawa 2008
11. Urban R., Analiza przewag komparatywnych na poziomie przemysłu rolno-spożywczego, IERiGŻ, Warszawa 2003
12. Urban R., Polski sektor żywnościowy w pierwszych latach członkostwa, [w:] A Kowalik (red.), Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania rozwoju polskiej gospodarki żywnościowej po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej (synteza), seria Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 184, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2010
13. Wiatrak A. P., Zewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora agrobiznesu, [w:] Szczepaniak (red.), Wybrane aspekty konkurencyjności polskich

- producentów żywności, Program Wieloletni 2005-2009, Raport nr 150, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008
14. Wide spread in consumer prices across Europe in 2008, Eurostat, "Statistic in focus" 2009, nr 50
  15. Porter M.E., Strategia konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992
  16. Porter M.E., On Competition, Updated and Expanded Edition, Harvard Business School Press 2008
  17. Porter M.E., Clusters and entrepreneurship, Journal of Economic Geography 2010
  18. Palmen L., Baron M., Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008
  19. Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania., Deloitte Business Consulting S.A, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010
  20. Jak rozwijać klaster – praktyczny przewodnik, A Report to the Department of Trade and Industry and the English RDAs, Ecotec Research & Consulting, 2004
  21. Stoof A., Effects of Web-based Support for the Construction of Competence Map: design and formative evaluation, Educational Technology Research and Development 2007, Volume 55, Number 4,
  22. Ketels C.H.M, Memedovic O., From clusters to cluster-based economic development, International Journal of Technological Learning, Innovation and Development 2008 - Vol. 1, No.3 pp. 375 – 392,
  23. Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania współpracy i promocji klastrów, wersja tłumaczona dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Interreg IIIC WEST – CLOE – Clusters linked over Europe, 2007
  24. Solvell O., Lindqvist G., Ketels C., Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji, Ivory Tower AB, 2003
  25. Górzyński M., Pander W., Koć P., Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006
  26. Urban S., Marketing produktów spożywczych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008
  27. Earle M.D., Earle R.L., Anderson A. M., Opracowanie produktów spożywczych podejście marketingowe, WNT, Warszawa 2007
  28. Kowal J., Metody statystyczne w badaniach sondażowych rynku, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa, Wrocław 1998
  29. Walesiak M., Metody analizy danych marketingowych, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa,, 1996
  30. Mruk H., Analiza rynku, Wydawnictwo PWE, 2003
  31. Mikuś J., Prognozowanie w badaniach marketingowych, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003