

KATARZYNA GIL
Uniwersytet Rzeszowski

OCENA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW PRZETWÓRSTWA ROLNO-SPOŻYWCZEGO W ASPEKTCIE INTEGRACJI EUROPEJSKIEJ

1. Wstęp

W warunkach występowania dużej konkurencji na europejskim rynku artykułów żywnościowych oraz wysokiej dynamiki zmian przedsiębiorstwa przetwórcze zmuszone są nie tylko do szybkiego reagowania, ale i wyprzedzania konkurencji. Nic więc dziwnego, że coraz częściej przedsiębiorstwa dostrzegają potrzebę strategicznego podejścia do rynku. Orientacja produkcyjna jako podstawa zdobycia przewagi nad konkurencją coraz częściej zastępowana jest orientacją na potrzeby konsumentów, gdyż tylko takie podejście gwarantuje długookresowy sukces na rynku.

Wejście na rynek UE wiąże się z dostosowaniem polskiego agrobiznesu do jego wymagań, co stwarza pewne wyzwania oraz rodzi zagrożenia. Wzrastająca konkurencja o rynek wymaga poprawy skuteczności działań przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego, zwłaszcza w zakresie jakości produkcji. Zdaniem Adamowicz [Adamowicz 1999] konkurencyjność z punktu widzenia jakości jest ściśle związana z konkurencyjną strategią dyferencji (wyróżniania). Wiąże się to ze sformułowaniem takiej oferty rynkowej, która różni się czymś więcej niż tylko ceną od oferty standardowej.

Każda strategia dotyczy wyboru najważniejszych działań w aspekcie realizacji wytyczonych celów, w ramach istniejących możliwości oraz antycypowania zmian otoczenia [Żurawik 1996].

Analiza strategiczna (strategic analysis) to rodzaj ogólnej analizy sytuacji przedsiębiorstwa (organizacji), charakterystyczny dla koncepcji zarządzania strategicznego, polegającej na wszechstronnym analizowaniu i konfrontowaniu wyników badania przedsiębiorstwa i jego otoczenia w celu stworzenia podstaw do projektowania i realizacji długofalowej strategii działania przedsiębiorstwa [Altkorn, Kramer 1998].

Potrzeba stosowania podejścia strategicznego jest konsekwencją istnienia konkurencji na rynku. Firmy wystawione na ostre współzawodnictwo zwracają się ku podejściu strategicznemu, upatrując w nim skuteczne narzędzie zarządzania firmą w długim okresie czasu.

Należy podkreślić, że rynek stanowiący podstawowe otoczenie firmy nie jest układem zamkniętym. Jest on usytuowany w bardzo skomplikowanym otoczeniu „nierynkowym”, które istotnie wpływa na jego działanie [Żurawik 1996].

W procesie formułowania strategii istotne jest odniesienie przedsiębiorstwa do jego otoczenia. Analiza sytuacji to proces gromadzenia oraz przetwarzania zewnętrznych i wewnętrznych informacji, który daje okazję do identyfikacji krótko- i długoterminowych problemów decyzyjnych oraz przedstawia szanse ich rozwiązania. Ostateczne rezultaty tego etapu mają umożliwić:

- ustalenie pozycji przedsiębiorstwa na rynku oraz w jego kluczowych obszarach sprzedaży;
- porównanie przedsiębiorstwa z jego konkurentami;
- określenie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, jego zasobów, organizacji i oferty marketingowej;
- rozpoznanie szans i zagrożeń przedsiębiorstwa wynikających z danej sytuacji rynkowej;
- ocenę warunków dla przyszłych działań marketingu [Kłeczek, Kowal, Woźnicka 1997].

Istota analizy sytuacyjnej polega na określeniu poprzedniego, obecnego oraz przyszłego miejsca produktu lub firmy na tle planów organizacji oraz czynników i trendów oddziałujących na nią.

2. Cel i metody badań

Celem badań była próba określenia przyszłego miejsca przedsiębiorstw przetwórczych na rynku artykułów rolno-spożywczych, ze szczególnym uwzględnieniem problemów jakości.

W opracowaniu zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych na terenie woj. podkarpackiego dotyczących jakości, jako czynnika stymulującego rozwój eksportu artykułów przemysłu rolno-spożywczego.

Dane faktograficzne zebrano w 2001 roku, w oparciu o kwestionariusz ankiety rozesłany do 380 przedsiębiorstw woj. podkarpackiego, należących do czterech branż, tj.: zbożowej, mlecznej, mięsnej i owocowo-warzywnej. Z grupy tych przedsiębiorstw szczegółowej analizie poddano 131 jednostek, w tym 15 prowadzących działalność eksportową. W niniejszym opracowaniu prezentowane są wyniki badań tylko tych 15 przedsiębiorstw eksportowych.

Strategiczną ocenę rozwoju przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego opracowano wykorzystując analizę SWOT/TOWS [Obłój 1998].

Analiza SWOT/TOWS (SWOT/TOWS analysis) to metoda oceny strategicznej sytuacji przedsiębiorstwa i poszczególnych dziedzin jego działalności (strategicznych jednostek biznesu), która w zależności od kolejności analizowanych elementów występuje w wersjach: SWOT (atuty, słabości, szanse i zagrożenia) lub TWOS (zagrożenia, szanse, słabości, atuty). Wnioski syntetyczne wyprowadzone z obu członów analizy stanowią podstawę identyfikacji właściwego w danym przypadku wariantu sytuacji strategicznej oraz wyboru odpowiednich celów i strategii działania przedsiębiorstwa [Altkorn, Kramer 1998].

Wykorzystując analizę TOWS/SWOT podjęto próbę opracowania listy szans, zagrożeń, silnych i słabych stron przedsiębiorstw wytwarzających i eksportujących żywność w rejonie podkarpackim. Równolegle badano też relacje zachodzące między silnymi i słabymi stronami a szansami i zagrożeniami.

Przy określaniu systemu wag dla poszczególnych składowych przedmiotowej analizy posłużono się metodą delficką. Metoda delficka polega na ustalaniu długoterminowej prognozy przez badanie opinii ekspertów. Polega ona na zebraniu opinii za pomocą ankiet skierowanych do specjalistów zajmujących się działalnością w różnych dziedzinach (szczeblach).

Oprócz usystematyzowanego połączenia dwóch komplementarnych względem siebie podejść do przedsiębiorstw TOWS oraz SWOT oraz badania efektu synergii, czyli współdziałania występującego między czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi podjęto też próbę ustalenia normatywnej strategii działania.

3. Wyniki badań

Efektem analizy sytuacji jest identyfikacja czynników wewnętrznych i zewnętrznych określających sytuację przedsiębiorstwa na rynku. Jako szanse (jeden z czynników zewnętrznych) w branży przetwórstwa żywności na terenie woj. podkarpackiego postrzegane są: dostępność kredytów, wzrost chłonności rynków oraz zwiększenie liczby rynków krajowych i zagranicznych. Wyniki całej analizy dla branż przetwórstwa rolno-spożywczego woj. podkarpackiego prezentuje rysunek 1.

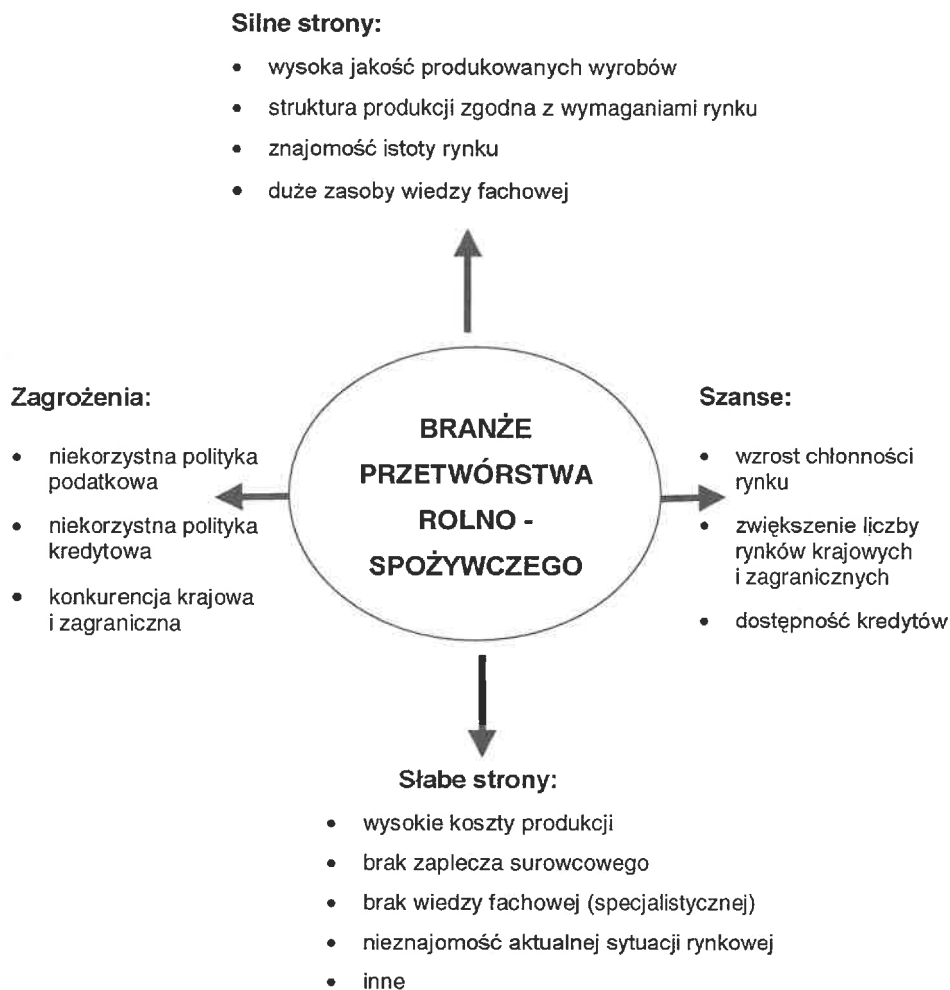
Za trzy najważniejsze badane zagrożenia (zdecydowanie pomniejszające znaczenie silnych stron), jakimi dysponują przedsiębiorstwa branży rolno-spożywczej woj. podkarpackiego, należy uznać odpowiednio: konkurencję krajową i zagraniczną, niekorzystną politykę podatkową i kredytową.

Najbardziej podatnymi na oddziaływanie zdefiniowanych zagrożeń silnymi stronami tych przedsiębiorstw są:

- struktura produkcyjna, która wśród analizowanych jednostek jest postrzegana za zgodną z aktualnymi wymaganiami rynku,
- wysoka jakość produkowanych wyrobów,
- znajomość istoty rynku.

Rysunek 1

Analiza SWOT przetwórstwa rolno-spożywczego woj. podkarpackiego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

System wag, jaki uzyskano po zdefiniowaniu czynników zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego, prezentuje tabela 1.

Tabela 1

System wag dla czynników zewnętrznych i wewnętrznych wśród analizowanych eksporterów artykułów rolno-spożywczych

Waga	Czynniki zewnętrzne	Waga	Czynniki wewnętrzne
Szanse:		Silne strony:	
0,2	▪ dostępność kredytów	0,25	▪ znajomość istoty rynku
0,3	▪ zwiększenie liczby rynków krajowych i zagranicznych	0,10	▪ duże zasoby wiedzy fachowej
0,4	▪ wzrost chłonności rynków	0,25	▪ struktura produkcji zgodna z wymaganiami rynku
0,1	▪ zmiana polityki handlowej państwa w stosunku do państw Europy Wsch., gł: Rosji i Ukrainy	0,25	▪ wysoka jakość produkowanych wyrobów
		0,05	▪ stosunki z kontrahentami
		0,05	▪ wierni klienci i zaufani odbiorcy
		0,05	▪ nowości produkcyjne
1,00		1,00	
Zagrożenia:		Słabe strony:	
0,3	▪ konkurencja krajowa i zagraniczna	0,1	▪ nieznajomość aktualnej sytuacji rynkowej
0,3	▪ niekorzystna polityka podatkowa	0,15	▪ brak wiedzy fachowej (specjalistycznej)
0,3	▪ niekorzystna polityka kredytowa	0,25	▪ brak zaplecza surowcowego
0,02	▪ dekapitalizacja środków trwałych	0,4	▪ wysokie koszty produkcji
0,02	▪ niski poziom interwencji państwa na rynku	0,05	▪ słaba mechanizacja produkcji
0,02	▪ niekontrolowany import żywności i artykułów rolnych	0,05	▪ brak długoterminowych umów w eksporcie
0,02	▪ nieurodzaj		
0,02	▪ niekorzystna polityka kursowa (walutowa)		
1,00		1,00	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Obłój K. (1998).

Za trzy najważniejsze badane zagrożenia (zdecydowanie pomniejszające znaczenie silnych stron), jakimi dysponują przedsiębiorstwa branży rolno-spożywczej woj. podkarpackiego, należy uznać odpowiednio: konkurencję krajową i zagraniczną, niekorzystną politykę podatkową i kredytową.

Najbardziej podatnymi na oddziaływanie zdefiniowanych zagrożeń silnymi stronami tych przedsiębiorstw są:

- struktura produkcyjna, która wśród analizowanych jednostek jest postrzegana za zgodną z aktualnymi wymaganiami rynku,
- wysoka jakość produkowanych wyrobów,
- znajomość istoty rynku.

Należy przy tym zaznaczyć, że dla analizowanych zakładów przetwórstwa rolno-spożywczego rynki zagraniczne mają decydujące znaczenie.

W sytuacji wystąpienia któregośkolwiek zagrożeń wymienione silne strony w pierwszej kolejności, tracą swoje znaczenie jako podstawa budowania strate-

gicznej przewagi. Struktura produkcyjna uznawana za zgodną z wymaganiami rynku w sytuacji rosnącej konkurencji zwłaszcza w ramach jednolitego rynku Unii Europejskiej może wymagać szybkiej przebudowy. W najbliższym okresie przedsiębiorstwa będą chronić duże zasoby wiedzy fachowej oraz nowości produkcyjne, które jak wskazuje analiza – są istotnymi silnymi stronami, stosunkowo mało podatnymi na występujące zagrożenia. Dlatego należałoby traktować je jako podstawę budowania strategii długookresowej.

Za najważniejsze szanse potęgujące, zidentyfikowane siły należy uznać: zwiększenie liczby krajowych i zagranicznych rynków zbytu. Jako kolejne, traktowane równorzędnie są dostępność kredytów oraz wzrost chłonności rynków.

Dotychczasowy rynek artykułów rolno-spożywczych należy do rynków o niskiej dynamice rozwoju oraz stabilnej chłonności rynku krajowego. Popyt wewnętrzny na żywność jest już od kilku lat stosunkowo stabilny, a za główną barierę wzrostu popytu konsumpcyjnego jest uważana obecna stagnacja w polskiej gospodarce, która spowodowała zwiększenie bezrobocia i ograniczyła wzrost dochodów ludności. Przyszłość przemysłu spożywczego w najbliższych latach zależeć będzie zatem w głównej mierze od przezwyciężenia obecnego kryzysu ekonomicznego. Jednak jak się wydaje, nawet zapowiadane przez analityków w najbliższym czasie przyspieszenie rozwoju gospodarczego nie przyniesie natychmiastowego wzrostu popytu wewnętrznego na produkty spożywcze. Znaczący wzrost produkcji branży rolno-spożywczej byłby zatem możliwy głównie za sprawą zwiększenia eksportu. Zdaniem Szczepaniak I., Wigier M. [Szczepaniak, Wigier 2002] główną barierą rozwojową postrzeganą przez jest stan technologiczny przetwórstwa żywności, który w latach 90-tych zdecydowanie się poprawił, czego wynikiem było zmniejszenie luki technologicznej firm krajowych w porównaniu z zagranicznymi. Duża luka technologiczna występuje wciąż w pierwszych fazach przetwórstwa produktów rolnych. Dotyczy to głównie rzeźni, młynów. Konsekwencją tego stanu jest niska jakość półfabrykatów, małe możliwości eliminowania w przetwórstwie wad jakościowych surowców rolnych, a w ślad za tym małe wyrównanie wad jakościowych komponentów, z których wykonane są produkty finalne. Słabości występujące w całym łańcuchu wytwarzania żywności powodują, że oferta towarowa spełniająca wymagania jakościowe rynków zagranicznych jest wąska i płytka [Urban 2000].

Najbardziej podatnymi na oddziaływanie szans biorąc pod uwagę iloczyn wag i liczby interakcji są te same silne strony, jak wymienione poprzednio, tj.: struktura produkcji zgodna z wymaganiami rynku oraz wysoka jakość produkowanych wyrobów. W praktyce oznacza to, że w sytuacji wystąpienia tych szans w pierwszej kolejności, te właśnie silne strony spotęgują swoje znaczenie jako podstawa budowania strategicznej przewagi.

Najważniejszymi zagrożeniami, które mogą w znacznym stopniu zwiększyć słabe strony zakładów wytwarzających i eksportujących żywność są na pier-

wszym miejscu: konkurencja krajowa i zagraniczna; na drugim miejscu: niekorzystna polityka kredytowa; na miejscu trzecim wymienia się niekorzystną politykę podatkową, a jako czwartą niski poziom interwencji państwa na rynku wymieniono jako trzecią pozycję

Najbardziej podatnymi na istnienie tych zagrożeń mogą się okazać wysokie koszty produkcji (gospodarowania) oraz brak zaplecza surowcowego. Stosunkowo mało podatnymi na występujące zagrożenia są następujące słabości: słaba mechanizacja produkcji oraz brak wiedzy fachowej (specjalistycznej). W związku z tym wyżej wymienione zagrożenia w przyszłym okresie nie spotęgują istniejących w przedsiębiorstwach eksportujących żywność słabości.

Przypisując rangi poszczególnym istniejącym słabościom oraz zidentyfikowanym szansom uznano za najważniejsze szanse, które pozwolą na przezwyciężanie istniejących słabości, należy uznać odpowiednio: zwiększenie liczby rynków krajowych i zagranicznych, wzrost chłonności rynku oraz dostępność kredytów. Analizując zidentyfikowane słabości, analogicznie jak w poprzednich tabelach wagi i iloczyny interakcji, można dostrzec, że dominującymi słabościami przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego są: wysokie koszty, brak zaplecza surowcowego oraz brak długoterminowych umów w eksporcie. Można wnioskować, że stosunkowo mało podatne na szanse, które się mogą pojawić w staraniu zakładów można uznać nieznajomość aktualnej sytuacji rynkowej oraz brak wiedzy fachowej.

Wśród zidentyfikowanych sił, jakimi dysponują przedsiębiorstwa produkujące, a jednocześnie eksportujące żywność; które zdecydowanie pozwolą na wykorzystanie szans można wymienić: znajomość istoty rynku, strukturę produkcji zgodną z wymogami rynku, wysoką jakość produkowanych wyrobów. Z kolei, uwzględniając w analizie iloczyn wag i liczbę interakcji, łatwo zauważyć, że dwoma najbardziej znaczącymi szansami dla analizowanych podmiotów są: wzrost chłonności rynków oraz zwiększenie liczby rynków krajowych i zagranicznych. Zmiana polityki handlowej państwa w stosunku do państw Europy Wschodniej głównie Rosji i Ukrainy uplasowała się na czwartym miejscu, co oznacza, że ta szansa, przy zidentyfikowanych siłach w najmniejszym stopniu przyczyni się do jej wykorzystania.

Jak wynika z analizy, określającej w jakim stopniu zidentyfikowane słabości nie pozwolą na wykorzystanie szans pojawiających się w otoczeniu przedsiębiorstw przetwórstwa artykułów rolno-spożywczych, określono następujące słabości, które w sposób znaczący nie pozwolą na wykorzystanie szans. Wśród nich należy wymienić: wysokie koszty, brak zaplecza surowcowego oraz brak wiedzy fachowej. Mniejsze oddziaływanie będą miały:

- nieznajomość aktualnej sytuacji rynkowej – czwarte miejsce
- słaba mechanizacja – piąte miejsce

– brak długoterminowych umów w eksporcie – szóste miejsce.

Za najważniejsze szanse, które mogą się pojawić w otoczeniu podmiotów, a które mimo istniejących słabości nie będą wykorzystane to: wzrost chłonności rynków i zwiększenie liczby rynków krajowych i zagranicznych. Szanse te w obecnej sytuacji, członkostwa w Unii Europejskiej są bardzo realne, jednak słabe strony przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego woj. podkarpackiego stanowią poważne zagrożenie dla ich wykorzystania. Należałoby podjąć w głównej mierze działania minimalizujące wysokie koszty produkcji, które są główną bolączką zakładów wytwarzających i eksportujących żywność oraz działania zmierzające do zorganizowania odpowiedniego zaplecza surowcowego, które z jednej strony może ograniczyć koszty dostaw, organizacji surowca, a z drugiej zapewni jego odpowiednią, jednakową jakość. Zwłaszcza wysoka jakość surowców do produkcji żywności wydaje się być czynnikiem, który może zapewnić wykorzystanie dostępności do rynków unijnych w ramach jednolitego rynku oraz rynków zagranicznych.

Za najważniejsze siły, zdecydowanie pozwalające na pokonanie zagrożeń pojawiających się w otoczeniu firm przetwórstwa i eksportu żywności należy wymienić podobnie jak we wcześniejszych analizowanych przypadkach strukturę produkcji oraz jakość produkowanych wyrobów, które są zgodne z wymaganiami rynków na których podmioty działają. Z kolei, biorąc pod uwagę iloczyn wagi i liczby interakcji, zwraca uwagę, że najbardziej podatne na zagrożenia istniejące w otoczeniu badanych zakładów są: nowości produkcyjne i stosunki z kontrahentami. Za zagrożenia, które mogą się pojawić w otoczeniu przedsiębiorstwa, a które zidentyfikowane siły tkwiące w przedsiębiorstwach spożywczych, eksportujących swoje wyroby należy uznać: konkurencję krajową i zagraniczną, niekorzystną politykę kredytową oraz podatkową.

Wnioskując można stwierdzić, że w pierwszej kolejności wysoka jakość produkowanych wyrobów, struktura produkcji zgodna z wymaganiami rynku oraz znajomość istoty rynku (w randze trzeciej) pozwolą na przezwycięzenie zarysowujących się w otoczeniu podmiotów zagrożeń. W związku z tym, siły te powinny stać się podstawą budowania strategicznej przewagi.

Podjmując próbę odpowiedzi na pytanie: „czy zidentyfikowane słabości wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń, które mogą się pojawić?” oraz uwzględniając wagi oraz liczby interakcji za dwie najbardziej dominujące słabości przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego, które są w stanie wzmocnić siłę oddziaływania zagrożeń, należy uznać kolejny raz wysokie koszty oraz brak zaplecza surowcowego. Najważniejszym zdefiniowanym zagrożeniem są: konkurencja krajowa i zagraniczna, niekorzystna polityka kredytowa. Z kolei wśród ośmiu wyróżnionych zagrożeń czwartą rangę uzyskała niekorzystna polityka kursowa (walutowa) państwa.

Aprecjacja polskiej waluty, ma niewątpliwie wpływ ceny eksportu. Stałe wzmocnienie waluty krajowej, wpływa na obniżenie opłacalności eksportu oraz stwarza większe zagrożenia importem, ale równocześnie wzmacnia przymus poprawy efektywności.

Przeciętny poziom efektywności polskiego przemysłu spożywczego, według badań NOBE, jest o ok. 65% niższy od średniej efektywności tego sektora w krajach UE. Pod tym względem największy dystans notuje się w przemyśle mleczarskim, a najniższy w przemyśle napojów i owocowo-warzywnym. Oczywiście poziom efektywności w grupie liderów każdej branży jest wyższy od przeciętnego poziomu krajowego lub nawet zbliżony do dobrego poziomu europejskiego. Tabela 2 prezentuje zbiorcze zestawienie uzyskanych wyników.

Tabela 2

Zbiorcze zestawienie uzyskanych wyników dla przedsiębiorstw wytwarzających, eksportujących artykuły rolno-spożywcze w województwie podkarpackim

Silne strony (siły)	TOWS Liczba interakcji – 24/2 Ważona liczba interakcji – 5,2 TOWS/SWOT I. interakcji – 58/2 TOWS/SWOT ważonych liczb interakcji – 12,50 SWOT Liczba interakcji – 34/2 Ważona liczba interakcji – 7,3	TOWS Liczba interakcji – 36/2 Ważona liczba interakcji – 4,14 TOWS/SWOT I. interakcji – 65/2 TOWS/SWOT ważona liczba interakcji – 12,70 SWOT Liczba interakcji – 29/2 Ważona liczba interakcji – 8,56
	TOWS Liczba interakcji – 24/2 Ważona liczba interakcji – 5,4 TOWS/SWOT I. interakcji – 64/2 TOWS/SWOT ważonych liczb interakcji – 14,00 SWOT Liczba interakcji – 40/2 Ważona liczba interakcji – 8,6	TOWS Liczba interakcji – 40/2 Ważona liczba interakcji – 7,65 TOWS/SWOT I. interakcji – 98/2 TOWS/SWOT ważona liczba interakcji – 16,58 SWOT Liczba interakcji – 58/2 Ważona liczba interakcji – 8,93

Źródło: Opracowania własne na podstawie Oblój K. (1998).

W sytuacji wystąpienia zdefiniowanych słabości w pierwszej kolejności wysokie koszty gospodarowania oraz brak odpowiedniego, dobrze zorganizowanego zaplecza surowcowego wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń, które mogą się pojawić w analizowanym obszarze woj. podkarpackiego. Stosunkowo w mniejszym stopniu na wzmocnienie zagrożeń będą miały: słaba mechanizacja produkcji, brak długoterminowych umów w eksporcie oraz nieznaną sytuację rynkową.

Uzyskane sumy zbiorcze po przeprowadzeniu analizy TOWS/SWOT wskazują jednocześnie, że przy zdefiniowaniu czynników zewnętrznych i wewnętrznych oraz ustalonym systemie wag najbardziej pożądanym wariantem działania dla przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego będących eksporterami w obszarze woj. podkarpackiego jest przejście strategii defensywnej (mini-mini). Strategia ta polega na zapewnieniu przetrwania przez minimalizowanie wpływu zarówno występujących wewnątrz analizowanych zakładów słabości, jak i zagrożeń ze strony otoczenia.

4. Wnioski

Biorąc pod uwagę określone zarówno dla analizy TOWS, jak i SWOT rangi poszczególnych szans i silnych stron, możemy zdefiniować przybliżone kierunki działań koniecznych do podjęcia.

W oparciu o uzyskane informacje można stwierdzić, że przedsiębiorstwa powinny głównie skupić się na redukcji kosztów produkcji, które są zbyt wysokie na organizacji zaplecza surowcowego, które zapewni rytmiczność i jednolitość dostaw zwłaszcza pod względem jakości surowców. W sposób jednoznaczny przedsiębiorstwa powinny dążyć do minimalizacji głównych dostrzeganych zagrożeń wynikających z mocnej konkurencji ze strony krajowych, jak i zagranicznych wytwórców żywności oraz wpływ niekorzystnej polityki kredytowej i podatkowej w państwie, która ma znaczące oddziaływanie na gospodarowanie analizowanych zakładów przetwórstwa rolno-spożywczego. W przyszłych planach przedsiębiorstwa powinny podjąć działania, aby obronić swoją pozycję w rynku, co z pewnością nie będzie należało do działań łatwych, zwłaszcza gdy polityka samego państwa w tym zakresie jest nie korzystna, a przedsiębiorstwa nie posiadają środków własnych na wprowadzenie odpowiednich działań naprawczych. Jak wynika z przeprowadzonej analizy włączenie Polski w struktury europejskie - zwiększona konkurencja zarówno na jednolitym rynku europejskim, jak i na rynkach zagranicznych, w większym stopniu mogą przyczynić się do pogorszenia warunków gospodarowania tych podmiotów, a w niektórych przypadkach do ich likwidacji. Jednocześnie przedsiębiorstwa wytwarzające i eksportujące żywność jako swoje atuty wymieniają wysoką jakość produkowanych wyrobów i strukturę produkcji zgodną z wymaganiami rynku. Z przepro-

wadzonej analizy wynika, że zagrożenia, które mogą się pojawić osłabiają zwłaszcza wysoką jakość ich wyrobów i obecnie dostosowaną do wymogów rynku strukturę produkcji.

LITERATURA

1. Adamowicz H. G. (1999): Konkurencyjność przedsiębiorstwa. EiOP 11, 8.
2. Leksykon marketingu (1998): Pod red. Altkorn J., Kramer T. PWE Warszawa, 21.
3. Kłeczek R., Kowal W., Woźnicka J. (1997): Strategiczne planowanie marketingowe. Red. nauk. Styś A., PWE Warszawa, 87.
4. Obłój K. (1998): Strategia organizacji. PWE Warszawa, 192.
5. Schanaars S. (1992): Marketing strategy: A Customer Driven Approach, Free Press, New. York, 14-16.
6. Szczepaniak I., Wigier M. (2002): Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Przemysł Spożywczy nr 2, 2.
7. Urban R. (2000): Konkurencyjność polskiego przemysłu spożywczego (próba oceny). Gospodarka mięsna nr 1, 24.
8. Żurawik B., Żurawik W. (1996): Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie. PWE Warszawa, 38.

KATARZYNA GIL

OCENA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW PRZETWÓRSTWA ROLNO-SPOŻYWCZEGO W ASPEKcie INTEGRACJI EUROPEJSKIEJ

STRESZCZENIE

Uwieńczeniem całej analizy sytuacji jest identyfikacja kierunków dalszego działania strategicznego, czyli poszukiwanie szans branży, przedsiębiorstwa na rynku. Za najważniejsze szanse, które mogą się pojawić w otoczeniu podmiotów, a które mimo istniejących słabości nie będą wykorzystane to: wzrost chłonności rynków i zwiększenie liczby rynków krajowych i zagranicznych. Szanse te w obecnej sytuacji, członkostwa w Unii Europejskiej są bardzo realne, jednak słabe strony przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego woj. podkarpackiego stanowią poważne zagrożenie dla ich wykorzystania. Należałoby za ten podjąć w głównej mierze działania minimalizujące wysokie koszty produkcji, które są główną bolączką zakładów wytwarzających i eksportujących żywność oraz działania zmierzające do zorganizowania odpowiedniego zaplecza surowcowego, które z jednej strony może ograniczyć koszty dostaw, organizacji surowca, a z drugiej zapewni jego odpowiednią jakość.

KATARZYNA GIL

THE EVALUATION OF DEVELOPMENT OF AGRO-FOOD ENTERPRISES IN THE ASPECT OF EUROPEAN INTEGRATION

SUMMARY

The consummation of the whole situation analysis is identification of directions of further strategic activities, which is searching chances for the LINE and enterprise on the market. The most important chances, which can emerge in the environment of subjects, and which in spite of existing weaknesses wont be used are: increase of markets absorption and increase in number of home and foreign markets. The chances in the current situation of membership with in the European Union are feasible, but the weaknesses of agro-food enterprises from Podkarpackie voivodship make up serious threat for their usage. There should be taken actions mainly minimizing high costs of production, which are the main problem of firms producing and exporting food, and also actions aimed at organization of adequate background of raw materials, which from one hand can reduce costs of carriage and from the other can provide proper and identical quality of raw materials.