

**Adam Poppek**

Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie

## **OCENA ATRAKCYJNOŚCI EKONOMICZNEJ ORGANIZACJI SEKTORA SPOŻYWCZEGO**

### **AN ATTEMPT TO ASSESS ECONOMIC ATTRACTIVENESS OF THE FOOD SECTOR ORGANIZATION**

---

#### **Wstęp**

Od wielu lat zauważalne jest rosnące tempo zmian, jakie oddziałują na organizacje i ich pracowników. Zmiany te zaczęły być odbierane jako sposób ich funkcjonowania. W wyniku np. konsolidacji branż, coraz częściej obserwuje się fuzje, czy też przejęcia spółek. Organizacje są więc narażone na rywalizację o zasięgu globalnym, co w efekcie skutkuje prowadzeniem nacisków oraz strategicznych sojuszy. Za sprawą gwałtownych zmian technologicznych, na firmach wymuszana jest konieczność wdrażania nowych technologii, przekształcania wdrożonych modeli pracy, utrzymania kontaktów zarówno z dostawcami, jak i z klientami. W ostatnich latach zauważalnych było również wiele nowych trendów w zarządzaniu, za sprawą czego wiele organizacji musiało zmienić strategię w celu zachowania konkurencyjności. Niestety, często wskaźniki pozwalające kontrolować wprowadzane zmiany nie dawały zadowalających efektów, dlatego koniecznym jest ciągłe ulepszanie stosowanych modeli i narzędzi<sup>1</sup>.

Należy wziąć pod uwagę fakt, iż tylko wiedząc dokąd organizacja zmierza, potrafi dokonywać racjonalnych wyborów, ale jednocześnie jedynie wówczas jest w stanie skutecznie kontrolować efekty swoich działań. Stopień realizacji postawionych celów to najskuteczniejsze kryterium oceny procesu rozwojowego, dlatego tak ważnym elementem jest zarządzanie strategiczne i poszczególne jego narzędzia, pozwalające firmom na ciągły rozwój oraz przygotowanie się na zmiany w otoczeniu<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> J. Balogun, V. Hope Hailey, *Analiza zmian strategicznych*, Oficyna, Warszawa 2010.

<sup>2</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania – najsłynniejsza książka o zarządzaniu*, MT-biznes, Warszawa 2017; R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, WSZIP, Wałbrzych 2010.

Niniejsza praca opiera się na analizie otoczenia przykładowego przedsiębiorstwa oraz charakteryzującego go sektora spożywczego.

Przykładowe przedsiębiorstwo to zakład przemysłu cukierniczego, który oferuje klientom wysokiej jakości wyroby, wytwarzane z najlepszych naturalnych, niemodyfikowanych genetycznie, surowców. Firma współpracuje z szeroką rzeszą dystrybutorów, dużych sieci handlowych, a także przeznaczają swoje wyroby na eksport, do wielu krajów Europy, Ameryki Północnej oraz krajów arabskich. Firma posiada wiele certyfikatów potwierdzających wdrożenie systemów zarządzania, a jej wyroby są laureatem wielu prestiżowych nagród.

Zasadniczym celem pracy była identyfikacja jego atrakcyjności ekonomicznej. W związku z tym, do zrealizowania celu pracy zastosowano dwie metody: ocena atrakcyjności sektora wg Portera oraz punktowa ocena atrakcyjności sektora. Dodatkowo, przeprowadzono analizę procesów w otoczeniu oraz opracowano następujące scenariusze: pesymistyczny, optymistyczny, najbardziej i najmniej prawdopodobny. Opracowane zostały również scenariusze możliwych zdarzeń uwzględniające prawdopodobieństwo wystąpienia wybranych czynników.

## Ocena atrakcyjności sektora spożywczego

Ocena atrakcyjności sektora ma na celu wskazanie myśli strategicznych przez zastosowanie niezbędnych elementów rozwoju danego przedsiębiorstwa, za sprawą wprowadzenia działań planistycznych oraz racjonalnych. Podczas dokonania analizy atrakcyjności przedsiębiorstw wybranego sektora spożywczego warto skupić się na analizie trendów, jakie występują w otoczeniu firm, poprzez badanie branży oraz pozycji konkurencyjnej podmiotów, jakie w nim funkcjonują. W tym kontekście ważne jest pogłębienie wiedzy z zakresu zarówno możliwości, jak i zagrożeń, jakie niesie ze sobą konkurencja, dostępne na rynku substytuty, dostawcy, nabywcy oraz produkty. Dodatkowo, możliwe jest wskazanie w przedsiębiorstwie wewnętrznych sił i słabości. Tematyka ta pozwoliła na opracowanie wielu instrumentów, które składają się z określonych narzędzi oraz technik dających różnorodne możliwości zastosowania w zależności od bieżących potrzeb organizacji<sup>3</sup>.

## Metoda „pięciu sił” Portera

W procesie ciągłej globalizacji oraz regionalnej integracji istotne jest pojęcie konkurencyjności, która oddziałuje na wszystkie przedsiębiorstwa. Nowopowstające koncepcje dotyczące konkurencyjności organizacji są związane z nowymi warunkami, jakie tworzone są nie tylko w otoczeniu lokalnym i krajowym, ale także w sektorach o skali międzynarodowej i globalnej. W związku z tym, stale obserwowany jest przyspieszony wzrost zmian w otoczeniu rynkowym, technologicznym i konkurencyjnym. Takie zmiany wpływając na przedsiębiorstwa, wymuszają na nich konieczność tworzenia koncepcji międzynarodowych oscylujących wokół konkurencyjności

<sup>3</sup> K. Firlej (i in.), *Analiza strategiczna wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego w Polsce*, UEK, Kraków 2013.

zarówno ze strony instrumentów rynkowych, jak i konieczności dostosowania się do nowo tworzącej się sytuacji, czyli do źródeł konkurencyjności. Na potrzeby zaistniałej sytuacji zaczęły powstawać nowe narzędzia, które miały stanowić rozwiązanie dla turbulentnych zmian. Porter zdefiniował pojęcie konkurencyjności jako walkę i rywalizację, jaka powstaje pomiędzy konkurentami, dostawcami, a nawet klientami, której celem jest osiągnięcie najlepszej możliwej pozycji, przy użyciu różnych rozwiązań<sup>4</sup>. Konkurencyjność stanowi tutaj ważny czynnik, za sprawą którego możliwe jest określenie rozwojowych predyspozycji podmiotów gospodarczych, wykorzystując korzystniejsze warunki współpracy w celu realizacji w jak najlepszy sposób swoich interesów<sup>5</sup>.

Analizę strategii, która powszechna była w latach 80. XX wieku rozwinął oraz rozpowszechnił na szeroką skalę właśnie Porter. Jej założenia zostały oparte na podstawach ekonomiki odnoszących się do organizacji przemysłowych. Praktyczne wskazania, jakie zostały opracowane przez Portera, opierają się na analizie przedsiębiorstw, które działają w kręgu gospodarki przemysłowej, a teoria oparta została o następujące koncepcje<sup>6,7</sup>:

- siłę konkurencji, która umożliwia określenie atrakcyjności strukturalnej gałęzi;
- ogólne strategie konkurencji w odniesieniu do przyjmowanej pozycji obronnej, umożliwiające wyjście naprzeciw mocnej działalności konkurencji;
- łańcuch wartości.

Strategia konkurencji określana powinna być przez uwzględnienie zarówno celów, jakie postawiło sobie przedsiębiorstwo, jak i akcji, które są przez nie podejmowane, a które mają na celu uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Jako istotę opracowania strategii konkurencyjnej uważa się analizę przedsiębiorstwa w odniesieniu do jego otoczenia. Zauważając, jest to struktura gałęzi mająca znaczący wpływ na wskazanie zasad konkurencji oraz strategii, jakie potencjalnie są dostępne dla przedsiębiorstwa. Opracowanie strategii pozwala na osiągnięcie korzystnej pozycji w danej gałęzi. Za gałąź przyjmuje się grupę firm, która wytwarza produkty bądź usługi będące z perspektywy klienta substytutami. Sytuacja stworzona przez konkurencyjność uzależniona jest głównie od<sup>8</sup>:

- niebezpieczeństwa wejścia na rynek nowych konkurentów;
- stopnia rywalizacji między już istniejącymi firmami;
- oddziaływania substytucyjnych produktów bądź usług;
- siły przetargowej nabywców;
- siły przetargowej dostawców.

---

<sup>4</sup> M. Porter, *O konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

<sup>5</sup> Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011;

J. Stępniewski (i in.), *Strategia, finanse i koszty szpitala*, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.

<sup>6</sup> M. Porter, op. cit.

<sup>7</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.

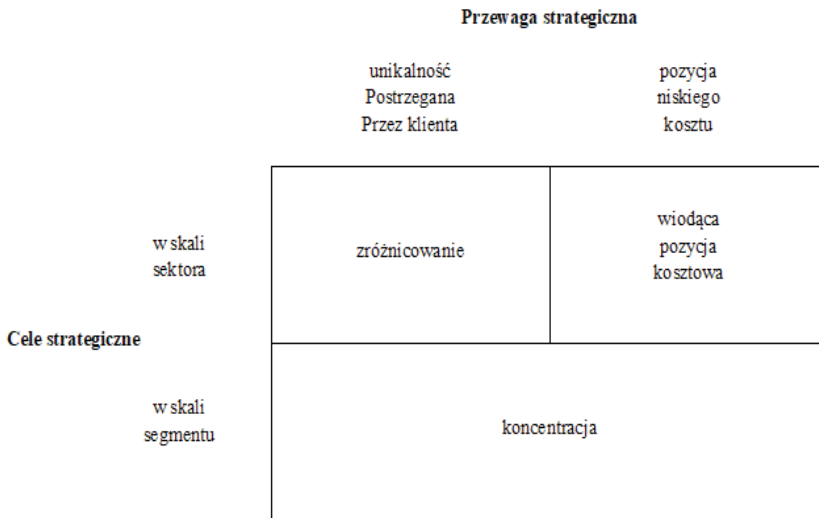
<sup>8</sup> M. Kwiecińska, *Wybrane metody analizy strategicznej otoczenia w planowaniu operacji reagowania kryzysowego – ujęcie teoretyczne*, *Obronność. Zeszyty Naukowe* 2(18), 2016.

Powyższe siły przyczyniają się do określenia natężenia konkurencji dla danej gałęzi, a ponadto pozwalają na wskazanie jej rentowności. Intensywność, z jaką działają powyższe siły, jest zmienna w odniesieniu do poszczególnych gałęzi i w miarę ich rozwoju może wykazywać zmienność<sup>9</sup>.

Ponadto, strategia opiera się na dwóch wymiarach:

- zakres konkurowania (w odniesieniu do całego sektora);
- rodzaj wiodącego źródła przewagi konkurencyjnej (wskazanie jakości, która przez nabywcę postrzegana jest jako unikalność danego wyrobu bądź niskie koszty).

Rodzaje strategii konkurowania przedstawiono na rysunku 1.



**Rysunek 1. Trzy rodzaje strategii konkurencji wg Portera**

Źródło: M. Romanowska, *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 546.

Strategia różnicowania oraz wiodącej pozycji kosztowej przeznaczone zostały dla organizacji mających na celu realizację celów w odniesieniu do całego sektora, przy czym bazują na unikalności oferowanych produktów, lub na wiodącej pozycji uwzględniającej niskie koszty całkowite. Wyróżnić można jeszcze trzecią strategię, która jednak zarezerwowana została dla tych przedsiębiorstw, które mają na celu realizację celi, zawężając je do wąskiego segmentu, przy wykorzystaniu jednego rodzaju przewag<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> J. Stępniewski (i in.), *Strategia, finanse i koszty szpitala*, op. cit.

<sup>10</sup> M. Romanowska, *Leksykon zarządzania*, op. cit.

## Punktowa ocena atrakcyjności sektora

Metoda punktowej oceny atrakcyjności sektora zastosowanie znalazła w ocenie atrakcyjności jednego wybranego sektora bądź porównaniu kilku sektorów<sup>11</sup>.

Jako atrakcyjność sektora uznaje się przyciąganie wybranej dziedziny gospodarowania. Wybrana metoda zakłada możliwość stworzenia listy czynników, jaka rozróżnia sektory oraz ich atrakcyjność. Wybrane kryteria dają możliwość ich stopniowania, mając niejednakowe znaczenie w odniesieniu do oceny sektora, dlatego też koniecznym jest wprowadzenie ocen ważonych. W sytuacji porównywania sektorów należy pamiętać, że narzędzie to daje wiarygodne wyniki, jeśli zastosowany zostanie taki sam zestaw kryteriów i takie same wagi. W takim wypadku niezbędna jest analiza badanych sektorów z uwzględnieniem określonej liczby kryteriów, jakie są charakterystyczne dla obecnych, ale także potencjalnych uczestników. Efektem finalnym przeprowadzenia oceny wybranych sektorów jest otrzymanie listy rankingowej, w której wyróżnione są sektory od najbardziej atrakcyjnych do tych o coraz mniejszym poziomie atrakcyjności<sup>12</sup>.

Metoda punktowa umożliwi określenie w łatwy sposób stopnia intensywności danej cechy. Przyjmowana jest tutaj dowolna lista kryteriów oraz dowolna skala. Zazwyczaj poddawane są ocenie następujące cechy sektora<sup>13</sup>:

- wielkość oraz tempo wzrostu sektora;
- rentowność sektora;
- intensywność konkurencji;
- warunki rozwoju;
- cykliczność;
- sezonowość;
- wymagania technologiczne;
- wymagania kapitałowe;
- otoczenie społeczne;
- otoczenie polityczne.

Ocena określonych wcześniej kryteriów ma miejsce dzięki zastosowaniu wag, które określają istotę wpływu, jaką mają określone cechy. Metodologia nakazuje otrzymanie łącznej sumy poszczególnych wag równą 1. Kolejnym krokiem jest pomnożenie przypisanych wag przez nadanie poszczególnym czynnikom oceny. Otrzymane w taki sposób wartości są następnie zsumowane, wskazując wartość danego sektora. Poniżej przedstawiono ocenę jego atrakcyjności. Sektor został oceniony z użyciem skali od 1–3 (tabela 1). Ważnym jest, aby pamiętać, że w sytuacji, kiedy celem jest wyłącznie analiza aktualnej pozycji firmy, wystarczającym jest przeprowadzenie wyłącznie aktualnej analizy. W sytuacji, kiedy celem jest opracowanie

<sup>11</sup> W. Demecki, P. Żukowski, *Prace Komisji Geografii Przemysłu, Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją*, Warszawa-Kraków 2010, n. 15.

<sup>12</sup> A. Sopińska, P. Wachowiak, *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2017.

<sup>13</sup> K.M. Eisenhardt, S.I. Brown, *Narzucanie tempa: jak konkurować na rynkach, które nie chcą stać w miejscu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 1, 2006.

strategii, koniecznym jest przeprowadzenie zarówno bieżącej, jak i przyszłej analizy atrakcyjności sektora<sup>14</sup>.

**Tabela 1. Punktowa ocena wartości sektora spożywczego**

Kryteria	Skala wartości						
	0,0	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
Przewidywana stopa zwrotu	< 2%		2–8%			> 8%	
Udział liderów w rynku	> 60%		30–60%			< 30%	
Zmienność technologiczna	częste zmiany		cykl 5 lat			cykl > 5 lat	
Ryzyko substytucji	wysokie		Średnie			niskie	
Barierzy wejścia	słabe		Średnie			silne	
Poziom cen	wojna cenowa		duża elastyczność			duża swoboda	
Marża zysku	niska		Średnia			wysoka	
Źródła wartości dodanej	typowe		know-how			wyjątkowe atuty	
Pewność zaopatrzenia	niepewne		niestabilne			pewne	
Sezonowość sprzedaży	wysoka		średnia			niska	
Szanse opanowania nowych umiejętności	małe		możliwe			duże	

Źródło: E. Multan, E. Bombiak, M. Chyłek, *Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie – Zagadnienia teoretyczne i studia przypadków*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce 2014, s. 77–79.

Jako zaletę stosowanej metody wymienić można wielokrotną, ważoną ocenę porównawczą kilku sektorów. Metoda daje możliwość porównywania sektorów między sobą wyłącznie przy zastosowaniu takiego samego zestawu wybranych kryteriów z takimi samymi wagami. Specjaliści z danej dziedziny mają możliwość rozszerzania bądź zawężania przykładowej listy oraz nadawania im różnych wag. Do momentu, w którym stosowana jest ta sama lista z tak samo przypisanymi wagami, zachowana jest poprawność analizy. Metoda ta jednak ma zasadniczą wadę. Jest nią jej subiektywizm, ponieważ jej wyniki uzależnione są od podmiotu, który dokonuje oceny. Dodatkowo, należy liczyć się z tym, iż interpretacja wybranych kryteriów może być odmienna. Przykładowo, dla przedsiębiorcy, który działa już w danym sektorze, wysoki poziom barier wejścia do niego będzie postrzegany jako pozytywny, z punktu widzenia potencjalnego inwestora będzie się to wiązało z poniesieniem dodatkowych kosztów<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> A. Sopińska, P. Wachowiak, *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, op. cit.

<sup>15</sup> E. Multan, E. Bombiak, M. Chyłek, *Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie – Zagadnienia teoretyczne i studia przypadków*, op. cit.

## Zastosowanie wybranych metod w procesie komparatywnej oceny atrakcyjności firm sektora spożywczego

Poniżej przedstawiono praktyczną realizację analizy procesów w otoczeniu i opracowanych scenariuszy, które pozwoliły na realizację celu pracy.

### SCENARIUSZ PROCESÓW W OTOCZENIU

Tabela 2. Strefa ekonomiczna

Strefa ekonomiczna	TENDENCJA	SIŁA WPŁYWU	PRAWDOPODOBIENIWO
Poziom inflacji	wzrost	-4	0,7
	stabilizacja	+1	0,2
	spadek	+5	0,1
Restrykcyjny system podatkowy	wzrost	-2	0,4
	stabilizacja	+4	0,5
	spadek	+1	0,1
Koszty wytwarzania	wzrost	-5	0,5
	stabilizacja	+3	0,3
	spadek	+5	0,2
Rygorystyczna polityka celna	wzrost	-5	0,3
	stabilizacja	+2	0,5
	spadek	+4	0,2
Restrykcyjna polityka monetarna	wzrost	-4	0,3
	stabilizacja	+5	0,6
	spadek	+4	0,1
Tempo rozwoju gospodarczego	wzrost	+5	0,3
	stabilizacja	+2	0,5
	spadek	-5	0,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy.

Tabela 3. Strefa ekologiczno-technologiczna

Strefa ekologiczno-technologiczna	TENDENCJA	SIŁA WPŁYWU	PRAWDOPODOBIENIWO
Regulacje z zakresu ochrony środowiska	wzrost	-4	0,7
	stabilizacja	+1	0,2
	spadek	+3	0,1
Kontrola składu produktów	wzrost	+1	0,7
	stabilizacja	+3	0,2
	spadek	-1	0,1

Badania związane z wpływem produktów na środowisko	wzrost	+3	0,6
	stabilizacja	+3	0,3
	spadek	-2	0,1
Innowacje technologiczne	wzrost	+5	0,7
	stabilizacja	+1	0,2
	spadek	-5	0,1
Jakość zaplecza naukowo-badawczego	wzrost	+5	0,5
	stabilizacja	+1	0,4
	spadek	-2	0,1
Skracanie cyklu życia technologii	wzrost	+3	0,5
	stabilizacja	+1	0,4
	spadek	-3	0,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy.

**Tabela 4. Strefa społeczno-demograficzna**

<b>Strefa społeczno-demograficzna</b>	<b>TENDENCJA</b>	<b>SIŁA WPŁYWU</b>	<b>PRAWDOPODOBIENIWO</b>
Bezrobocie	wzrost	+5	0,3
	stabilizacja	+3	0,5
	spadek	-2	0,2
Nacisk na ochronę środowiska	wzrost	+3	0,7
	stabilizacja	+2	0,2
	spadek	-1	0,1
Presja związków zawodowych	wzrost	-5	0,3
	stabilizacja	+3	0,6
	spadek	+5	0,1
Jakość życia ludzi	wzrost	+3	0,7
	stabilizacja	+4	0,2
	spadek	-4	0,1
Zamożność społeczeństwa	wzrost	+5	0,4
	stabilizacja	+2	0,5
	spadek	-5	0,1
Wiek społeczeństwa	wzrost	-4	0,5
	stabilizacja	+2	0,3
	spadek	+4	0,2
Ruchy migracyjne i emigracyjne	wzrost	-5	0,5
	stabilizacja	+2	0,4
	spadek	+5	0,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy.



Tabela 5. Strefa międzynarodowa

Strefa międzynarodowa	TENDENCJA	SIŁA WPŁYWU	PRAWDOPODOBIENŃTWO
Integracja z UE	wzrost	+5	0,3
	stabilizacja	+4	0,5
	spadek	-4	0,2
Kurs walut	wzrost	-5	0,5
	stabilizacja	+2	0,4
	spadek	+3	0,1
Współpraca z zagranicą	wzrost	+5	0,5
	stabilizacja	+4	0,4
	spadek	-5	0,1
Konkurencja międzynarodowa	wzrost	-3	0,6
	stabilizacja	+1	0,3
	spadek	+5	0,1
Dotacje z UE	wzrost	+5	0,3
	stabilizacja	+3	0,6
	spadek	-5	0,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy.

## SCENARIUSZ STANÓW OTOCZENIA

Tabela 6. Scenariusze dla strefy ekonomicznej

Scenariusz najbardziej prawdopodobny			
Elementy scenariusza	Prawdopodobieństwo	Negatywna siła wpływu	Pozytywna siła wpływu
Wzrost poziomu inflacji	0,7	-4	
Stabilizacja systemu podatkowego	0,5		+4
Wzrost kosztów wytwarzania	0,5	-5	
Stabilizacja ochronnej polityki celnej	0,5		+2
Stabilizacja polityki walutowej	0,6		+5
Stabilizacja rozwoju gospodarczego	0,5		+2
Średnia siła wpływu		-4,5	+3,25
Scenariusz najmniej prawdopodobny (niespodziankowy)			
Elementy scenariusza	Prawdopodobieństwo	Negatywna siła wpływu	Pozytywna siła wpływu
Spadek poziomu inflacji	0,1		+5
Spadek systemu podatkowego	0,1		+1
Spadek kosztów wytwarzania	0,2		+5
Spadek ochronnej polityki celnej	0,2		+4
Spadek polityki walutowej	0,1		+4

Spadek rozwoju gospodarczego	0,2	-5	
Średnia siła wpływu		-5	+3,8
<b>Scenariusz optymistyczny</b>			
<b>Elementy scenariusza</b>	<b>Siła wpływu</b>		
Spadek poziomu inflacji	+5		
Stabilizacja systemu podatkowego	+4		
Spadek kosztów wytwarzania	+5		
Spadek ochronnej polityki celnej	+4		
Stabilizacja polityki walutowej	+4		
Wzrost rozwoju gospodarczego	+5		
Średnia siła wpływu	+4,5		
<b>Scenariusz pesymistyczny</b>			
<b>Elementy scenariusza</b>	<b>Siła wpływu</b>		
Wzrost poziomu inflacji	-4		
Wzrost systemu podatkowego	-2		
Wzrost kosztów wytwarzania	-5		
Wzrost ochronnej polityki celnej	-5		
Wzrost polityki walutowej	-4		
Spadek rozwoju gospodarczego	-5		
Średnia siła wpływu	-4,16		

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy.

**Tabela 7. Scenariusze dla strefy ekologiczno-technologicznej**

<b>Scenariusz najbardziej prawdopodobny</b>			
<b>Elementy scenariusza</b>	<b>Prawdopodobieństwo</b>	<b>Negatywna siła wpływu</b>	<b>Pozytywna siła wpływu</b>
Wzrost regulacji z zakresu ochrony środowiska	0,7	-4	
Wzrost kontroli składu produktów	0,7		+1
Wzrost badań związanych z wpływem produktów na środowisko	0,6		+5
Wzrost innowacji technologicznych	0,7		+5
Wzrost jakości zaplecza naukowo-badawczego	0,5		+5
Wzrost skracania cyklu życia technologii	0,5		+5
Średnia siła wpływu		-4	+4,2
<b>Scenariusz najmniej prawdopodobny (niespodziankowy)</b>			
<b>Elementy scenariusza</b>	<b>Prawdopodobieństwo</b>	<b>Negatywna siła wpływu</b>	<b>Pozytywna siła wpływu</b>
Spadek regulacji ochrony środowiska	0,1		+3
Spadek kontroli składu produktów	0,1	-1	

Spadek badań związanych z wpływem produktów na środowisko	0,1	-3	
Spadek innowacji technologicznych	0,1	-5	
Spadek jakości zaplecza naukowo-badawczego	0,1	-5	
Spadek skracania cyklu życia technologii	0,1	-5	
Średnia siła wpływu		-3,8	+3
<b>Scenariusz optymistyczny:</b>			
<b>Elementy scenariusza</b>		<b>Siła wpływu</b>	
Spadek regulacji z zakresu ochrony środowiska		+3	
Stabilizacja kontroli składu produktów		+3	
Wzrost badań związanych z wpływem produktów na środowisko		+3	
Wzrost innowacji technologicznych		+5	
Wzrost jakości zaplecza naukowo-badawczego		+5	
Wzrost skracania cyklu życia technologii		+3	
Średnia siła wpływu		+3,6	
<b>Scenariusz pesymistyczny</b>			
<b>Elementy scenariusza</b>		<b>Siła wpływu</b>	
Wzrost regulacji z zakresu ochrony środowiska		-4	
Spadek kontroli składu produktów		-1	
Spadek badań związanych z wpływem produktów na środowisko		-2	
Spadek innowacji technologicznych		-5	
Spadek jakości zaplecza naukowo-badawczego		-2	
Spadek skracania cyklu życia technologii		-3	
Średnia siła wpływu		-2,8	

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy.

**Tabela 8. Scenariusze dla strefy społeczno-demograficznej**

Scenariusz najbardziej prawdopodobny			
Elementy scenariusza	Prawdopodobieństwo	Negatywna siła wpływu	Pozytywna siła wpływu
Stabilizacja bezrobocia	0,5		+3
Wzrost nacisku na ochronę środowiska	0,7		+3
Stabilizacja presji związków zawodowych	0,6		+3
Wzrost jakości życia ludzi	0,7		+3
Stabilizacja zamożności społeczeństwa	0,5		+2
Wzrost wieku społeczeństwa	0,5	-4	
Wzrost ruchów migracyjnych i emigracyjnych	0,5	-5	
Średnia siła wpływu		-4,5	2,8

<b>Scenariusz najmniej prawdopodobny (niespodziankowy)</b>			
<b>Elementy scenariusza</b>	<b>Prawdopodobieństwo</b>	<b>Negatywna siła wpływu</b>	<b>Pozytywna siła wpływu</b>
Spadek bezrobocia	0,2	-2	
Spadek nacisku na ochronę środowiska	0,1	-1	
Spadek presji związków zawodowych	0,1		+5
Spadek jakości życia ludzi	0,1	-4	
Spadek zamożności społeczeństwa	0,1	-5	
Spadek wieku społeczeństwa	0,2		+4
Spadek ruchów migracyjnych i emigr.	0,1		+5
Średnia siła wpływu		-3	+4,6
<b>Scenariusz optymistyczny</b>			
<b>Elementy scenariusza</b>	<b>Siła wpływu</b>		
Wzrost bezrobocia	+5		
Wzrost nacisku na ochronę środowiska	+3		
Spadek presji związków zawodowych	+5		
Stabilizacja jakości życia ludzi	+4		
Wzrost zamożności społeczeństwa	+5		
Spadek wieku społeczeństwa	+4		
Spadek ruchów migracyjnych i emigracyjnych	+5		
Średnia siła wpływu	+4,42		
<b>Scenariusz pesymistyczny</b>			
<b>Elementy scenariusza</b>	<b>Siła wpływu</b>		
Spadek bezrobocia	-2		
Spadek nacisku na ochronę środowiska	-1		
Wzrost presji związków zawodowych	-5		
Spadek jakości życia ludzi	-4		
Spadek zamożności społeczeństwa	-5		
Wzrost wieku społeczeństwa	-4		
Wzrost ruchów migracyjnych i emigracyjnych	-5		
Średnia siła wpływu	-3,71		

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy.

Tabela 9. Scenariusze dla strefy międzynarodowej

<b>Scenariusz najbardziej prawdopodobny</b>			
<b>Elementy scenariusza</b>	<b>Prawdopodobieństwo</b>	<b>Negatywna siła wpływu</b>	<b>Pozytywna siła wpływu</b>
Stabilizacja integracji z UE	0,5		+4
Wzrost kursu walut	0,5	-5	
Wzrost współpracy z zagranicą	0,5		+5
Wzrost konkurencji międzynarodowej	0,6	-3	
Stabilizacja dotacji z UE	0,6		+3
Średnia siła wpływu		-4	+4
<b>Scenariusz najmniej prawdopodobny (niespodziankowy)</b>			
<b>Elementy scenariusza</b>	<b>Prawdopodobieństwo</b>	<b>Negatywna siła wpływu</b>	<b>Pozytywna siła wpływu</b>
Spadek integracji z UE	0,2	-4	
Spadek kursu walut	0,1		+3
Spadek współpracy z zagranicą	0,1	-5	
Spadek konkurencji międzynarodowej	0,1		+5
Spadek dotacji z UE	0,1	-5	
Średnia siła wpływu		-4,6	+4
<b>Scenariusz optymistyczny</b>			
<b>Elementy scenariusza</b>			<b>Siła wpływu</b>
Wzrost integracji z UE			+5
Spadek kursu walut			+3
Wzrost współpracy z zagranicą			+5
Spadek konkurencji międzynarodowej			+5
Wzrost dotacji z UE			+5
Średnia siła wpływu			+4,6
<b>Scenariusz pesymistyczny</b>			
<b>Elementy scenariusza</b>			<b>Siła wpływu</b>
Spadek integracji z UE			-4
Wzrost kursu walut			-5
Spadek współpracy z zagranicą			-5
Wzrost konkurencji międzynarodowej			-5
Spadek dotacji z UE			-5
Średnia siła wpływu			-4,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy.

## SCENARIUSZ MOŻLIWYCH ZDARZEŃ

Poniżej wyróżniono następujące procesy mogące wpływać na funkcjonowanie organizacji w sektorze spożywczym:

- popyt na dane towary;
- poziom konkurencji;
- polityka celna – uwzględniająca międzynarodowe regulacje prawne;
- kształtowanie się cen surowców, półproduktów, półfabrykatów, materiałów oraz kosztów wytwarzania.

Tabela 10. Zjawisko zmiany popytu na dane towary

<b>Popyt na dane towary</b>	
<b>Mierzalne zjawiska ilościowe</b>	<b>Zjawiska jakościowe</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- poziom dochodu ludności;</li> <li>- ilość dochodu przeznaczona na wybrane produkty spożywcze w rodzinie;</li> <li>- cena danych towarów;</li> <li>- cena towarów substytucyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zainteresowanie określoną grupą produktów;</li> <li>- aktualnie panująca moda oraz trendy;</li> <li>- marketing;</li> <li>- preferencje konsumentów</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy.

Tabela 11. Zjawisko zmiany poziomu konkurencji

<b>Poziom konkurencji</b>	
<b>Mierzalne zjawiska ilościowe</b>	<b>Zjawiska jakościowe</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- liczba firm oferująca te same produkty;</li> <li>- ilość danego towaru oferowanego na rynku;</li> <li>- ceny towarów zarówno naszej firmy jak i konkurencji;</li> <li>- cena towarów substytucyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jakość produktów;</li> <li>- jakość produktów substytucyjnych;</li> <li>- warunki sprzedaży;</li> <li>- stosowane rozwiązania techniczne;</li> <li>- preferencje jakościowe konsumentów;</li> <li>-specyfika produktu</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy.

Tabela 12. Zjawisko zmiany polityki celnej – uwzględniające międzynarodowe regulacje prawne

<b>Polityka celna – uwzględniająca międzynarodowe regulacje prawne</b>	
<b>Mierzalne zjawiska ilościowe</b>	<b>Zjawiska jakościowe</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zamożność społeczeństwa;</li> <li>- ilość dostępnych surowców na rynku;</li> <li>- ceny surowców;</li> <li>- ceny eksportu;</li> <li>- opłaty związane z importem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jakość produktów substytucyjnych;</li> <li>- jakość stosowanych surowców;</li> <li>- różnice między jakością produktów oferowanych na rynku krajowym, do tych na rynku zagranicznym</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy.

Tabela 13. Zjawisko kształtowania się cen surowców, półproduktów, materiałów oraz kosztów

<b>Kształtowanie się cen surowców, półproduktów, materiałów oraz kosztów wytwarzania</b>	
<b>Mierzalne zjawiska ilościowe</b>	<b>Zjawiska jakościowe</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ilość dostępnych na rynku surowców;</li> <li>- kurs walut;</li> <li>- czas przydatności surowców;</li> <li>- opłaty związane z importem;</li> <li>- zapotrzebowanie;</li> <li>- popyt;</li> <li>- ceny substytutów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trendy;</li> <li>- sytuacja gospodarcza;</li> <li>- zapotrzebowanie na dane surowce;</li> <li>- sytuacja gospodarcza.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy.

## OCENA ATRAKCYJNOŚCI SEKTORA WG M. PORTERA

Tabela 14. Ocena atrakcyjności sektora wg Portera

Czynniki atrakcyjności sektora	bardzo niska atrakcyjność sektora bardzo wysoka				
	1	2	3	4	5
<b>Rywalizacja między konkurentami</b>					
Liczba konkurentów	wielka	X			mała
Tempo wzrostu popytu w branży	niskie	X			wysokie
Koszty stałe	wysokie			X	niskie
Zróżnicowanie produktów między konkurentami	brak	X			silne
Charakter wzrostu zdolności wytwórczych	stopniowy		X		Silnie skokowy
Znaczenie strategii dla firmy/ zaangażowanie w branżę	Duże/silne	X			małe
	$X_i$		2,3		
<b>Barierzy wyjścia</b>					
Specjalizacja zasobów	wysoka			X	niska
Współależności strategiczne z innymi podmiotami	silne		X		słabe
Kapitałochłonność dziedziny	wysoka			X	niska
Barierzy prawne, społeczne, polityczne	wysokie		X		niskie
	$X_i$		3,5		
<b>Barierzy wejścia</b>					
Korzyści skali działania	małe			X	duże
Stopień zróżnicowania produktów	niskie			X	wysokie
Identyfikacja marek/ lojalność nabywców	słaba			X	silna
Koszt zmiany dostawcy	niski	X			wysoki
Dostępność zaopatrzenia	pełna	X			ograniczona
Dostęp do kanałów dystrybucji	łatwy	X			trudny
Wysokość kapitału początkowego	mała		X		duża
Dostęp do nowych technologii	łatwy			X	ograniczony
Barierzy prawne i administracyjne	brak	X			wysokie
Efekt doświadczenia	słaby			X	silny
	$X_i$		3,2		
<b>Sila przetargowa nabywców</b>					
Liczba ważnych nabywców	Mała	X			Duża
Dostępność substytutów	Wysoka	X			Niska
Koszt zmiany dostawcy	Niski	X			Wysoki
Znaczenie produktu dla nabywców	Małe		X		Duże
Zagrożenie ze strony nabywcy integracją wsteczną	Silne			X	Słabe
Rentowność/dochód nabywcy	niskie			X	wysokie
	$X_i$		3,2		
<b>Sila przetargowa dostawców</b>					
Liczba ważnych dostawców	mała			X	duża
Dostępność substytutów	niska		X		wysoka
Stopień zróżnicowania (specjalizacji) produktu dostawcy	wysoki			X	niski
Zagrożenie ze strony dostawcy integracją w przód	silne	X			słabe
Znaczenie dostaw dla jakości produktu	duże	X			małe
Znaczenie danej branży dla utargów/zysku dostawcy	małe			X	duże
	$X_i$		3,0		
<b>Zagrożenie ze strony substytutów</b>					
Dostępność bliskich substytutów	duża	X			mała
Relacja wartość użytkowa/cena substytutów	wysoka	X			niska



Agresywność i zyskowość dostawców w substytutów	duża		X	mała
	$X_i$		2,3	
<b>Działania władz ustawodawczych i wykonawczych</b>				
Regulacje dotyczące działalności w branży	niekorzystne		X	korzystny
Spójność/stabilność polityki gospodarczej	niska		X	wysoka
Swoboda transferu zysku	ograniczona		X	nieograniczona
	$X_i$		3,6	
	$X_{ii}$		3,03	

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy.

## PUNKTOWA OCENA ATRAKCYJNOŚCI SEKTORA

Tabela 15. Punktowa ocena atrakcyjności sektora

LP.	KRYTERIUM	WAGA	WARTOŚĆ (1-5)	OCENA WAŻONA
1.	Wielkość rynku	3	1	3
2.	Liczba konkurencji	3	1	3
3.	Sezonowość	2	4	8
4.	Wysokość barier wejścia	2	1	2
5.	Zagrożenie integracją pionową w przód	1	1	1
6.	Wysokość barier wyjścia	2	2	4
7.	Stabilność technologiczna	3	5	15
8.	Pewność zaopatrzenia	3	5	15
9.	Rentowność sektora	3	5	15
10.	Możliwość zróżnicowania produktów	2	4	8
11.	Kapitałochłonność	2	3	6
12.	Dostępność substytutów	3	2	6
13.	Dostępność dostawców	3	5	15
	SUMA	32		101

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy.

Maksymalna ocena sektora 160 (32 x 5)

Procentowa względna ocena sektora 63%

Sektor średnio atrakcyjny 63% należy do przedziału <50%,70%

Ocena sektora wg Portera  $3,03/5 * 100\% = 60,6\%$

## Podsumowanie

Na podstawie analizy procesów w otoczeniu i opracowanych scenariuszy stwierdzono, że:

1. Największą siłę wpływu oddziałującą na wybraną firmę, a uwzględniającą scenariusz optymistyczny mają strefy: ekonomiczna, międzynarodowa i społeczno-demograficzna.

2. Dla scenariusza pesymistycznego największe oddziaływanie mają strefy: międzynarodowa i ekonomiczna.
3. Rozpiętość między scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym w strefie międzynarodowej jest znaczna, co oznacza, że wskazane przedsiębiorstwo jest silnie uzależnione od tego otoczenia, a sfera ta ma silny wpływ na funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa. W tej strefie przewiduje się wzrost kursu walut i konkurencji międzynarodowej, czynniki te mają negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.
4. Najbardziej burzliwą strefą jest strefa międzynarodowa. Jest to związane z niepokojem, który wprowadza dana strefa, z konkurencją w postaci rozwijających się krajów Europy oraz wahającymi się cenami walut.
5. Analiza rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego wskazuje, że strefy ekonomiczna, społeczno-demograficzna i międzynarodowa są słabo ustrukturyzowane i niejednorodne. Najbardziej stabilną strefą jest strefa społeczno-demograficzna (rozpiętość między scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym jest mała).
6. Najbardziej sprzyjająca dla funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu jest sfera ekologiczno-technologiczna, gdzie w scenariuszu najbardziej prawdopodobnym jest więcej szans niż zagrożeń, natomiast najbardziej niesprzyjającą jest strefa ekonomiczna.
7. Biorąc pod uwagę sferę ekonomiczną, warto zwrócić uwagę na trendy o dużym prawdopodobieństwie wystąpienia i niekorzystnej sile wpływu na przedsiębiorstwo, czyli wzrost poziomu inflacji i wzrost kosztów wytwarzania.

Scenariusz możliwych zdarzeń kształtuje się następująco:

1. Prawdopodobieństwo wystąpienia radykalnej zmiany popytu na towary analizowanego przedsiębiorstwa jest szacowane jako średnie, jednak zmiany poziomu popytu na produkty przedsiębiorstw w sektorze spożywczym mają znaczne oddziaływanie. Jego wzrost wpłynie na analizowane przedsiębiorstwo pozytywnie, przyczyniając się do zwiększenia rentowności, natomiast niepożądany spadek niósłby za sobą negatywne skutki, nawet w postaci utraty płynności finansowej.
2. Prawdopodobieństwo wzrostu poziomu konkurencji jest szacowane jako wysokie, zaś wpływ na przedsiębiorstwo również jest duży. Wzrost poziomu konkurencji może przyczynić się do utraty nabywców, którzy wybiorą dobra konkurencji, a co w efekcie niesie za sobą zmniejszenie osiąganych przez dane firmy dochodów. Przeciwna sytuacja spowodowałaby wzrost dochodów za sprawą zwiększenia liczby klientów.
3. Prawdopodobieństwo zmiany zasad polityki celnej jest szacowane jako niskie, jednak w chwili jego wystąpienia spowoduje silne oddziaływanie na przedsiębiorstwo. W sytuacji wystąpienia zmian zaostrzenie polityki celnej przyniesie negatywne skutki dla firmy, zmniejszenie dochodów, opóźnienia w realizacji zamówień, a co za tym idzie nawet utratę klientów. Przeciwna sytuacja spowoduje łatwość transportu surowców przez granicę, szybszy czas dostaw – w efekcie zwiększając również liczbę klientów oraz podnosząc dochody.

4. Prawdopodobieństwo zmian w zakresie cen surowców, półproduktów, materiałów czy komponentów jest szacowane jako wysokie, a oddziaływanie na przedsiębiorstwo jest znaczne. Zwiększenie cen surowców spowoduje wzrost cen produktów, co w efekcie może skutkować utratą klientów. Sytuacja przeciwna spowoduje wzrost liczby klientów.

Jako dwa najbardziej kluczowe procesy należy wskazać zmiany w zakresie poziomu konkurencyjności oraz kształtowanie się cen. Wynika to z faktu, że wzrost obydwu zjawisk będzie silnie oddziaływał na firmy sektora żywnościowego w niekorzystny sposób. Analizowana firma musi starać się budować silną markę, dbając o pozytywną opinię konsumentów, konieczne jest również kontrolowanie jakości wytwarzanych dóbr oraz oferowanych usług. Należy również zachować balans pomiędzy jakością produktów a ich ceną, jeśli będzie on odpowiedni zarówno z punktu widzenia klientów, jak i producentów, firmy nie powinny mieć problemu z utrzymaniem klientów nawet przy wzroście konkurencji. Jeśli mowa o cenach, to nasuwa się rozwiązanie zakupu surowców w czasie, gdy ceny są optymalne, należy jednak liczyć się tutaj z kosztami magazynowania.

### Streszczenie

Współczesną gospodarkę charakteryzuje duże tempo zmian, co pociąga za sobą nieustannie zmieniające się warunki, które rozumiane są jako otoczenie organizacji i jej uwarunkowania gospodarcze, dlatego każde z funkcjonujących obecnie przedsiębiorstw, których rozwój oparty jest w pewnym stopniu na niestabilnych i nieprzewidywalnych warunkach działalności, zmuszone jest do elastyczności działania. W celu podniesienia skuteczności swoich działań, niezbędna staje się więc diagnoza własnego stanu i analiza otoczenia. W związku z tym, celem niniejszej pracy była identyfikacja atrakcyjności ekonomicznej przedsiębiorstwa branży spożywczej oraz analiza procesów w jego otoczeniu. W ramach pracy opracowano pesymistyczny, optymistyczny, najbardziej i najmniej prawdopodobny scenariusz rozwoju przedsiębiorstwa oraz scenariusze możliwych zdarzeń uwzględniające prawdopodobieństwo wystąpienia wybranych czynników.

**Słowa kluczowe:** atrakcyjność ekonomiczna, ocena atrakcyjności, analiza procesów, przedsiębiorstwo spożywcze.

### Summary

The contemporary economy is characterized by a high rate of change, which entails constantly changing conditions, which are understood as the environment of the organization and its economic conditions. This is why each of the currently functioning enterprises, whose development is based to some extent on unstable and unpredictable operating conditions, is forced for flexibility of operation. In order to increase the effectiveness of your actions, it becomes necessary to diagnose your own condition and analyze the environment. Therefore, the purpose of this work was to

identify the economic attractiveness of the food industry company and to analyze processes in its environment. As part of the work, a pessimistic, optimistic, most and least probable enterprise development scenario and possible event scenarios were developed taking into account the probability of selected factors.

**Keywords:** economic attractiveness, assessment of the attractiveness, process analysis, food company.

## Literatura

1. Balogun J., Hope Hailey V., *Analiza zmian strategicznych*, Oficyna, Warszawa 2010.
2. Demecki W., Żukowski P., Prace Komisji Geografii Przemysłu, *Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją*, Warszawa-Kraków 2010, n. 15.
3. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania – najslynniejsza książka o zarządzaniu*, MT-biznes, Warszawa 2017.
4. Eisenhardt K.M., Brown S.I., *Narzucanie tempa: jak konkurować na rynkach, które nie chcą stać w miejscu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 1, 2006.
5. Firlej K. (i in.), *Analiza strategiczna wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego w Polsce*, UEK, Kraków 2013.
6. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
7. Kwiecińska M., *Wybrane metody analizy strategicznej otoczenia w planowaniu operacji reagowania kryzysowego – ujęcie teoretyczne*, Obronność. Zeszyty Naukowe 2(18), 2016.
8. Multan E., Bombiak E., Chylek M., *Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie – Zagadnienia teoretyczne i studia przypadków*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce 2014.
9. Pięrciński Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011.
10. Porter M., *O konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
11. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne Strategie organizacji*, WSIIP, Wałbrzych 2010.
12. Romanowska M., *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
13. Sopińska A., Wachowiak P., *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2017.
14. Sępniewski J. (i in.), *Strategia, finanse i koszty szpitala*, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.