

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU

**SYLWIA MICHALAK**

**ZACHOWANIA KONKURENCYJNE  
PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKU KAWY  
W POLSCE**

ROZPRAWA DOKTORSKA

Promotor: Prof. dr hab. Bogdan Sojkin, prof. zw. UEP

Wydział Zarządzania

Poznań 2010

## SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP</b> .....	<b>4</b>
<b>Rozdział 1. Przemiany polskiego rynku kawy w latach 1992 – 2007</b> .....	<b>17</b>
1.1. Podaż kawy na świecie jako determinanta produkcji kawy w Polsce .....	18
1.2. Uwarunkowania rozwoju rynku kawy w Polsce w latach 1992 – 2007 .....	30
1.3. Dynamika zmian wielkości i struktury rynku kawy w Polsce w latach 1993 – 2007 .....	48
<b>Rozdział 2. Przewaga konkurencyjna jako przesłanka zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw</b> .....	<b>64</b>
2.1. Konkurencyjność, pozycja i przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa i ich wzajemne relacje .....	65
2.2. Koncepcje źródeł przewagi konkurencyjnej .....	77
2.3. Podstawowe wymiary przewagi konkurencyjnej .....	90
2.4. Pomiar przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	101
<b>Rozdział 3. Typologia zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku artykułów konsumpcyjnych</b> .....	<b>111</b>
3.1. Klasyczne formy rynku a zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw .....	112
3.2. Konkurowanie w warunkach gospodarki wolnorynkowej .....	118
3.3. Istota i kluczowe koncepcje strategicznych zachowań konkurencyjnych .....	127
3.4. Strategia konkurowania a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw .....	138
<b>Rozdział 4. Determinanty i identyfikacja zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy w Polsce w latach 2004 – 2007 – wyniki badań</b> .....	<b>150</b>
4.1. Metodologia badań zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy w Polsce .....	151
4.2. Identyfikacja zewnętrznych determinant zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy w Polsce w latach 1992 – 2004 .....	158
4.3. Wewnętrzne determinanty zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy w Polsce w 2004 r. ....	166
4.4. Polityka produktu, cen i jakości w zachowaniach konkurencyjnych producentów kawy mielonej na przestrzeni lat 2004 – 2007 .....	177
4.5. Polityka dystrybucji producentów kawy mielonej w latach 2004 – 2007 .....	189
4.6. Komunikacja z rynkiem jako instrument kreowania wizerunku marki i wywierania wpływu na nabywców w latach 2004 – 2007 .....	197
<b>Rozdział 5. Ocena wpływu zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na osiąganie przewagi konkurencyjnej na rynku kawy w Polsce w latach 2004 – 2007</b> .....	<b>212</b>
5.1. Ocena wybranych instrumentów konkurowania w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	213
5.2. Konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku kawy mielonej w Polsce w opinii producentów i dystrybutorów .....	230

5.3. Wskazania dla zachowań konkurencyjnych producentów zorientowanych na osiągnięcie przewagi na rynku kawy mielonej w perspektywie lat 2010 – 2012 .....	244
<b>ZAKOŃCZENIE</b> .....	256
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	226
<b>SPIS RYSUNKÓW, TABEL I WYKRESÓW</b> .....	274
<b>ANEKS</b> ..... .płyta	CD

## WSTĘP

### Uzasadnienie wyboru tematu

Kluczową przesłanką podjęcia pracy naukowo-badawczej było zainteresowanie konkurencyjnym aspektem funkcjonowania producentów na rynku kawy mielonej w Polsce w latach 1992 – 2007, a w szczególności poszukiwanie sposobu w obszarze rozwiązań marketingowych, w jaki przedsiębiorstwa zdolne były konkurować, a w konsekwencji świadomie kształtować swoją przewagę konkurencyjną. Dopełnieniem stały się doświadczenia zawodowe zdobywane od czasu ukończenia studiów kolejno w dwóch przedsiębiorstwach, których przedmiotem działalności była produkcja i sprzedaż kawy, zajmujących różne pozycje konkurencyjne - Lidera i Nie-lidera rynku, a także doświadczenia zdobyte w pracy w największej sieci dystrybucji hurtowej kawy mielonej w Polsce.

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o zachowania konkurencyjne, w wyniku których przedsiębiorstwa zdobywają lepszą pozycję względem innych uczestników rynku stało się przedmiotem intensywnych badań amerykańskich naukowców we wczesnych latach 60-tych XX wieku. Na gruncie tych rozważań ukształtowały się dwie szkoły: planistyczna i ewolucyjna, które dostarczają odmiennych koncepcji osiągania przewagi. Pierwsza z nich, której główni przedstawiciele to m.in.: H.I. Ansoff, R.L. Ackoff, K.R. Andrews, C.R. Christiansen, E.P. Learned, W.S. Guth i J.L. Bower zakładała, że organizacje, dzięki budowaniu planów strategicznych mogą i powinny swoją przyszłość kształtować w racjonalny i uporządkowany sposób. Ponadto, że budowanie strategii jest zdyscyplinowanym i formalnym procesem, w którego tworzeniu najbardziej liczy się perspektywa naczelnego kierownictwa, a efektem tego procesu powinna być gotowa do wdrożenia strategia – dokument, który mówi co, kto i jak ma robić<sup>1</sup>. Podstawową przesłanką krytyki tej szkoły było założenie, że przedsiębiorstwo posiada wszelką niezbędną wiedzę, by podejmować długofalowe decyzje w otoczeniu, którego zmiany można przewidzieć i że wiedza ta skupia się w rękach wybranej grupy ludzi. Jednocześnie pogląd ten stał się podstawą powstania szkoły ewolucyjnej - drugiego nurtu myślenia na temat skutecznych sposobów konkurowania. Według jej założeń, ze względu na dynamiczny charakter otoczenia przedsiębiorstwa i niemożność przewidzenia wszystkich zmian, celowe było konstruowanie scenariuszy i podejmowanie działań zgodnie z rozwojem bieżących wydarzeń na rynku. Strategie, według zasad tej szkoły mają charakter wyłaniający się i określane są mianem *unintended order*, czyli niezamierzonego porządku<sup>2</sup>. Pierwsze koncepcje, które tworzą dziś dorobek naukowy szkoły

---

<sup>1</sup> Za: K. Oblój, Strategia Organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 35 – 38.

<sup>2</sup> Zob: H. Mintzberg, A. Mc Hough, Strategy Formation in an Adhocracy, Administrative Science Quarterly, 30 (1985), s. 188.

ewolucyjnej rysują się w pracach E. Wrapp'a<sup>3</sup>, H. Mintzberga<sup>4</sup>, czy J.B. Quinn'a<sup>5</sup> i do chwili obecnej doczekały się zarówno licznych kontynuacji w pracach innych autorów<sup>6</sup>, jak i krytyki.

Obie koncepcje zdawał godzić się model zaproponowany przez H. Mintzberga i A. Mc Hough, w którym - zdaniem autorów - punktem wyjścia do podejmowania przez przedsiębiorstwo działań jest opracowana przez nie strategia (nazywana zamierzoną). Ponieważ jednak na skutek zbiegu różnych okoliczności przedsiębiorstwo nie jest w stanie zrealizować wszystkich zaplanowanych koncepcji (strategia niezrealizowana), pierwotne zamierzenia zostają zweryfikowane, w wyniku czego strategia zamierzona przekształca się w przemyślaną. Ostatecznie, strategia, którą realizuje przedsiębiorstwo to kombinacja strategii przemyślanej i działań powstałych w efekcie wyłaniania się (strategii inkrementalnej)<sup>7</sup>.

Jednak jeszcze ponad trzydzieści lat od czasu powstania obu szkół, w latach 90-tych XX w., spór pomiędzy nimi pozostawał nierozstrzygnięty. Główni przedstawiciele nadal publikowali argumenty będące odpowiedzią na konkretne tezy zawarte w pracach autorów wywodzących się z innych szkół<sup>8</sup>. Nie zawsze rozważania te odnosiły się do tych samych rynków, dlatego też przeniesienie rezultatów badań z gruntu teoretycznego, dla którego polem badawczym były różne rynki amerykańskie - nie zawsze artykułów spożywczych - na grunt rynku kawy w Polsce nie jest możliwe.

Równocześnie wskazać należy na trudność odwzorowania na rynek kawy w Polsce wyników badań nad strategiami przedsiębiorstw prowadzonymi przez polskich naukowców – np. pod kierunkiem K. Obłója., których przedmiotem były rynki: kosmetyków, doradztwa gospodarczego<sup>9</sup>, rynek wydawniczy, czy rynek usług stoczniowych<sup>10</sup>. Tym samym poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o charakter marketingowych aspektów zachowań konkurencyjnych, w wyniku których przedsiębiorstwa osiągały przewagę konkurencyjną na rynku kawy w Polsce jest więc nadal aktualne.

Doświadczenia autorki rozprawy zdobyte na rynku kawy mielonej w Polsce wskazywały na dość powszechne przekonanie wielu przedsiębiorstw – szczególnie tych ze słabszą pozycją konkurencyjną, ze kluczowym źródłem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez liderów jest

---

<sup>3</sup> Zob.: E. Wrapp, Good Managers Don't Make Policy Decisions, Harvard Business Review, September - October 1967, w: K. Obłój, Strategia Organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 35 – 38.

<sup>4</sup> Zob.: H. Mintzberg, An emerging strategy of „direct” research, Administrative Science Quarterly.

<sup>5</sup> Zob.: J.B. Quinn, H. Mintzberg, The strategy process: Concepts, Context, Cases, Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice Hall.

<sup>6</sup> Zob. też: R. Steacy, Emerging Strategies for a Chaotic Environment, Long Range Planning 1996, Vol. 29, No 2, s. 182.

<sup>7</sup> Zob.: H. Mintzberg, A. Mc Hough, Strategy Formation in an Adhocracy, Administrative Science Quarterly, 30 (1985), s. 162.

<sup>8</sup> H.I Ansoff opublikował na łamach Long Range Planning, Jun 94, Vol. 27, Issue 3, s. 31, AN 9301622, artykuł *Comment on Henry's Mintzberg's Rethinking Strategic Planning* będący komentarzem do publikacji H. Mintzberga: Rethinking Strategic Planning, Part I: Pitfalls and Fallacies i Part II: New Roles for Planners w Long Range Planning, Jun 94, Vol. 27, Issue 3, AN 9301622 i AN 9302064 s 12 i 31.

<sup>9</sup> Zob. w: K. Obłój, Strategie sukcesu. Jak proste reguły pozwalają wygrywać, Harvard Business Review Polska, marzec 2003

<sup>10</sup> Zob.: K. Obłój, H. Thomas, Breaking Away From the Past: Strategies of Successful Polish Firms, European Management Journal, 1996, vol. 14, no.5.

korzystna cena sprzedaży detalicznej produktów przejawiająca się w intensywnym konkurowaniu cenowym oraz dążenie do doskonałości operacyjnej przedsiębiorstwa koncentrującej się głównie na maksymalizacji dostępności marki w nowych, dynamicznie rozwijających się kanałach dystrybucji wspieranej akcjami reklamowymi w tych kanałach oraz w mediach. Wobec rosnącego dystansu pomiędzy pozycją konkurencyjną czterech największych producentów kawy mielonej i pozostałych firm na przełomie końca lat 90-tych XX w. i początku pierwszej dekady XXI w. kluczową kwestią stała się potrzeba zweryfikowania słuszności tych poglądów na drodze rozważań empirycznych, jak też poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o pozostałe marketingowe zachowania konkurencyjne różnicujące działania Liderów i Nie-Liderów<sup>11</sup> rynku kawy mielonej determinujące możliwość przeciwdziałania utracie pozycji konkurencyjnej na rzecz innych firm. Rozważania te koncentrowały się głównie na analizie marketingowych wyznaczników zachowań konkurencyjnych producentów kawy mielonej – tak Liderów, jak i Nie-liderów rynku - determinujących sposoby konstruowania przez te przedsiębiorstwa strategicznych rozwiązań konkurencyjnych, a w szczególności na identyfikacji czynników wewnętrznych i zewnętrznych będących źródłami osiągnięcia przez nie przewagi konkurencyjnej, jak również na analizie sposobów wykorzystania przez te podmioty instrumentów konkurowania oraz na próbie oceny efektywności tych zachowań w postaci zajmowanej pozycji konkurencyjnej względem pozostałych uczestników rynku.

Problem jednoznacznego określenia sposobu budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest więc problemem złożonym. Wymaga bowiem usystematyzowania możliwych do osiągnięcia rodzajów przewag konkurencyjnych oraz wskazania spośród nich takich, które winny być najbardziej pożądane z punktu widzenia długookresowych perspektyw działania przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu. Jednocześnie niezbędne jest przyporządkowanie wybranym przewagom konkurencyjnym sposobu, w jaki one powstają ze szczególnym uwzględnieniem aktywnej roli przedsiębiorstwa w tym procesie, a także warunków, w których przedsiębiorstwo z biernego uczestnika rynku staje się jego twórcą.

### **Cel rozprawy oraz hipotezy badawcze**

W przedłożonej rozprawie doktorskiej autorka założyła jako cel główny zidentyfikowanie marketingowych aspektów zachowań konkurencyjnych determinujących możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku kawy mielonej w Polsce w latach 2004 – 2007, jak również wyznaczników tych zachowań. Realizacji celu głównego służyło przyjęcie następujących celów szczegółowych:

1. Zbadanie uwarunkowań rozwoju rynku kawy w Polsce na tle przemian na światowych rynkach kawy oraz przemian gospodarczych, politycznych i prawnych w Polsce latach 1992 – 2007.

---

<sup>11</sup> W rozprawie dokonano segmentacji producentów kawy mielonej na dwie grupy przedsiębiorstw: Liderów i Nie-liderów rynku, przy czym przyjęto, że grupę Liderów stanowiły przedsiębiorstwa o wiodącej pozycji konkurencyjnej mierzonej ilościowym i wartościowym udziałem w rynku, a grupę Nie-liderów przedsiębiorstwa o słabszej pozycji, których udziały ilościowe i wartościowe w rynku kawy mielonej były niższe niż udziały Liderów. Szerzej na temat metodologii segmentacji przedsiębiorstw oraz przynależności badanych podmiotów do segmentu Liderów i Nie-liderów zob.: Wstęp, Zakres badań i metody badawcze, s. IX – X, p. 4.1. s. 134 – 135.

2. Określenie dynamiki zmian i struktury rynku kawy w Polsce w latach 1993 – 2007
3. Określenie typologii zachowań konkurencyjnych na rynku artykułów konsumpcyjnych
4. Zbadanie marketingowych determinant oraz zidentyfikowanie zachowań konkurencyjnych różnicujących Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej w latach 2004 – 2007
5. Dokonanie oceny wpływu zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na osiągnięcie przewagi na rynku kawy mielonej w Polsce w latach 2004 - 2007

W przedkładanej do obrony rozprawie przyjęto następujące hipotezy, które zostały zweryfikowane w trakcie prowadzonych rozważań.

1. Strategie konkurowania Liderów determinowane są przede wszystkim orientacją marketingową, wizją utrzymania przez nich wiodącej pozycji konkurencyjnej na rynku kawy mielonej oraz definiowaniem celów działania zorientowanych na realizację tej wizji, czym wyróżniają ich na tle Nie-liderów rynku kawy mielonej.
2. Zarówno Liderów, jak i Nie-liderów rynku cechuje systematyczne prowadzenie oceny źródeł przewagi konkurencyjnej.
3. Hierarchia ważności źródeł przewagi konkurencyjnej Liderów rynku kawy mielonej jest odmienna od hierarchii Nie-liderów.
4. Producenci kawy mielonej realizują podobne modele dystrybucji, jednak Liderzy osiągają większą skuteczność pozyskiwania punktów sprzedaży detalicznej dla swoich marek kawy mielonej niż ich konkurenci.
5. Rola instrumentów cenowych oraz polityki dystrybucji zorientowanej na poprawę dostępności marki jest ograniczona, stanowi podstawowe, ale niewystarczające narzędzie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej zarówno Liderów, jak i Nie-liderów.

### **Zakres badań i metody badawcze**

Zakres badań oraz wykorzystane metody badawcze miały służyć realizacji celu głównego i celów szczegółowych rozprawy. Zakres czasowy badań dotyczących identyfikacji światowych i krajowych uwarunkowań rozwoju rynku kawy w Polsce oraz jego przemian strukturalnych koncentrował się na latach 1992 – 2007. Zakres przestrzenny tych badań obejmował terytorium Polski oraz kraje zajmujące się produkcją kawy surowej na świecie, natomiast podmiotowy – czynniki determinujące przemiany na polskim rynku kawy zarówno po stronie podaży, popytu, przemian gospodarczych, politycznych, prawnych, kapitałowych oraz struktur handlu.

W tym celu wykorzystano następujące źródła informacji: statystyki GUS, anglojęzyczne raporty i statystyki International Coffee Organization (Międzynarodowej Organizacji Kawy), artykuły i raporty zawarte w polskich i anglojęzycznych czasopismach branżowych, literaturę fachową, sprawozdania finansowe producentów kawy mielonej, badania rynku i materiały udostępnione przez te podmioty oraz informacje pochodzące z ich stron internetowych.

Analiza problematyki przewagi konkurencyjnej jako przesłanki zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw oparta została o dorobek naukowy polskich i zagranicznych teoretyków i praktyków życia gospodarczego zawarty w czasopismach fachowych, literaturze zwartej oraz w

artykułach publikowanych w Internecie. Zakres czasowy badań obejmował publikacje dostępne od drugiej połowy XX w. do końca ostatniej dekady XXI w. Na tym polu badań wyznaczono perspektywę, w jakiej oceniana będzie przewaga konkurencyjna badanych podmiotów. Jako, że problematyka badawcza przyjęta w rozprawie koncentrowała się na zachowaniach konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy mielonej, które to podmioty prowadziły także działalność na rynkach kaw rozpuszczalnych, cappucino i mixów (3 w 1 i 2 w 1), a także herbaty, czy słodczy, niemożliwym było przyjęcie kryterium zysku, jako jednego z wyznaczników przewagi, gdyż sprawozdania finansowe firm kompleksowo ujmowały wyniki osiągnięte łącznie na wszystkich rynkach, nie dając obrazu zyskowności działań prowadzonych na rynku, który był przedmiotem badań. Niemożliwym było także posłużenie się wskaźnikiem rentowności marek kawy mielonej badanych podmiotów, gdyż z przeprowadzonych wcześniej badań pilotażowych wynikało, że przedsiębiorstwa tak Liderzy, jak i Nie-liderzy tylko w nielicznych przypadkach dokonywali takich ocen w odniesieniu do badanych marek. Wobec powyższych ograniczeń za podstawowe kryterium oceny przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw w rozważaniach empirycznych przyjęto wyznaczniki rynkowe, tj. łączny udział ilościowy i wartościowy wszystkich należących do tych podmiotów marek kawy mielonej produkowanych pod marką producenta<sup>12</sup> w sprzedaży detalicznej marek kawy mielonej ogółem.

Zakres czasowy badań empirycznych, których przedmiotem były zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw determinujące możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku kawy mielonej obejmował lata 2004 – 2007. Zakres przestrzenny – terytorium Polski zakres podmiotowy główny – producentów kawy mielonej zarejestrowanych w Polsce tak z kapitałem polskim, jak i zagranicznym, a zakres podmiotowy pomocniczy – dystrybutorów ich produktów. Identyfikacji i oceny zachowań dokonano za pomocą badań pierwotnych przeprowadzonych technikami ankiety i wywiadu bezpośredniego kwestionariuszowego<sup>13</sup> wśród kadry kierowniczej najwyższych szczebli producentów i dystrybutorów kawy mielonej oraz techniką obserwacji, tj. bezpośredniego monitoringu działań producentów na rynku kawy mielonej, a także za pomocą badań źródeł wtórnych, na które składały się analiza danych AC Nielsen – ilości i wartości sprzedaży, poziomu cen i wysokości Ważonych i Numerycznych Wskaźników Dystrybucji marek kawy mielonej oraz synteza tych danych i ich prezentacja w postaci współczynników

---

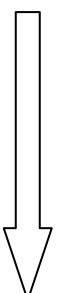
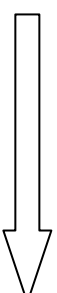
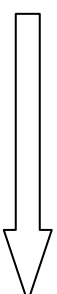
<sup>12</sup> Do wyznaczenia udziału producenta w rynku kawy mielonej nie brano pod uwagę ilości i wartości sprzedaży kawy mielonych produkowanych marką pośrednika (hurtownika lub detalisty), gdyż w licznych przypadkach pośrednicy nie ujawniali na opakowaniach nazw współpracujących z nimi firm oraz współpraca ta nie zawsze miała charakter długookresowy – tj. tę samą markę na przestrzeni badanego okresu produkowało kilku producentów kawy.

<sup>13</sup> Według St. Kaczmarczyka przez metodę ankiety rozumie się pomiar pośredni polegający na udzieleniu pisemnych lub elektronicznych odpowiedzi przez respondentów. Instrumentem pomiaru w metodzie ankietowej jest kwestionariusz ankietowy, który trafia bezpośrednio do respondenta, przy czym nie można mylić ankiety z kwestionariuszem, co utarło się w potocznym języku polskim. Ankieta jest metodą pomiaru, a kwestionariusz – instrumentem pomiaru. Wywiad jest natomiast pomiarem bezpośrednim polegającym na udzieleniu ustnych odpowiedzi przez respondenta. Instrumentem pomiarowym w metodzie wywiadu jest kwestionariusz wywiadu, z którego prowadzący badanie odczytuje pytania. Zob: St. Kaczmarczyk, *Badania Marketingowe, metody i techniki*, PWE, Warszawa 1995, s. 123 i 215 na podstawie terminologii zaproponowanej przez S. Nowaka w: *Metody badań socjologicznych*, pod red. S. Nowaka, PWN, Warszawa 1965, s. 66.

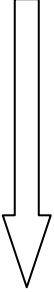
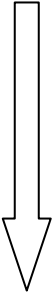
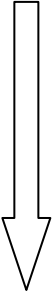





determinacji<sup>14</sup>. Wieloaspektowość metodologiczna przeprowadzonych badań podyktowana była koniecznością pokonania bariery ograniczeń informacyjnych wynikających z braku zgody na udział w badaniach dwóch spośród czterech wiodących producentów kawy mielonej – Tchibo Warszawa Sp. z o.o. i Kraft Foods Polska Sp. z o.o. oraz celami weryfikacji deklaracyjnych odpowiedzi badanych podmiotów, jak również kompleksowego, przekrojowego i pogładowego zakresu prezentowania badanych zjawisk. Etapy tego procesu oraz zastosowanie wyżej wymienionych metod w tych badaniach syntetycznie ujęto na rysunku 1.

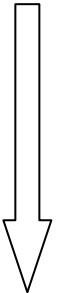
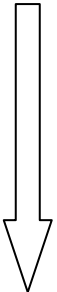
**Rysunek 1. Etapy badań zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy w latach 2004 – 2007**

	<p style="text-align: center;">BADANIE PILOTAŻOWE – 2004 r.</p> <p style="text-align: center;"><b>Identyfikacja producentów konkurujących na rynku kawy mielonej w Polsce</b> 53 producentów kawy mielonej</p> <p>Metodologia Technika badawcza: analiza danych AC Nielsen – ilości i wartości sprzedaży producentów kawy mielonej Cel badania: Wyodrębnienie producentów o udziale rynkowym nie mniejszym niż 0,4% dla potrzeb doboru w sposób celowy podmiotów do badania zasadniczego Identyfikacja marek kawy mielonej znajdujących w ofertach handlowych tych podmiotów</p>
	<p style="text-align: center;">BADANIE PILOTAŻOWE – 2004 r.</p> <p style="text-align: center;"><b>Segmentacja producentów konkurujących na rynku kawy mielonej w Polsce</b> 10 producentów kawy mielonej*: Tchibo Warszawa Sp. z o.o., Kraft Foods Polska Sp. z o.o., Przedsiębiorstwo Prima S.A., Elite Cafe Sp. z o.o. i MK Cafe Sp. z o.o., PPUH Woseba Sp. z o.o., PPK Astra Sp. z o.o., Galaxia Ltd. Sp. z o.o., PPHU Celmar Z.P.Ch., Cafe Sati Polska Sp. z o.o.</p> <p>Metodologia Technika badawcza: analiza danych AC Nielsen – ilościowych i wartościowych udziałów producentów w rynku kawy mielonej Cel badania: Wyodrębnienie segmentów Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej</p>
	<p style="text-align: center;">BADANIE PILOTAŻOWE – 2004 r.</p> <p style="text-align: center;"><b>Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw</b> 6 producentów: 2 Liderów, 4 Nie-liderów Liderzy: Przedsiębiorstwo Prima S.A. i Elite Cafe Sp. z o.o. Nie-liderzy: PPK Astra Sp. z o.o., Galaxia Ltd. Sp. z o.o., PPHU Celmar Z.P.Ch., Cafe Sati Polska Sp. z o.o.</p> <p>Metodologia Technika badawcza: wywiad bezpośredni, instrument pomiarowy: kwestionariusz wywiadu Dobór próby: celowy Cel badania: Identyfikacja czynników wyróżnianych wspólnie jako źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw Identyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej na rynku kawy mielonej w Polsce</p>

<sup>14</sup> Szczegółowo istota współczynnika determinacji została zaprezentowana w punkcie 4.1., gdzie omówiona została metodologia każdego z sześciu badań zasadniczych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej rozprawy.

	<p style="text-align: center;">I BADANIE ZASADNICZE – 2004 r.</p> <p style="text-align: center;"><b>Zewnętrzne determinanty zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy w Polsce</b></p> <p>Etap 1:</p> <p style="text-align: center;">6 producentów: 2 Liderów, 4 Nie-liderów Liderzy: Przedsiębiorstwo Prima S.A. i Elite Cafe Sp. z o.o. Nie-liderzy: PPK Astra Sp. z o.o., Galaxia Ltd. Sp. z o.o., PPHU Celmar Z.P.Ch., Cafe Sati Polska Sp. z o.o.</p> <p>Metodologia Technika badawcza: ankieta, instrument pomiarowy: kwestionariusz ankiety elektronicznej Dobór próby: celowy Cel badania: Identyfikacja systematyczności i zakres prowadzenia analizy otoczenia rynkowego w procesie planowania działań konkurencyjnych</p> <p>Etap 2:</p> <p style="text-align: center;">2 producentów kawy mielonej: 1 Lider: Przedsiębiorstwo Prima S.A., 1 Nie-lider: PPK Astra Sp. o.o.</p> <p>Metodologia Technika badawcza: wywiad bezpośredni pogłębiony, instrument pomiarowy: kwestionariusz wywiadu Dobór próby: celowy Cel badania: Identyfikacja zewnętrznych wyznaczników zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw, w tym: kierunków zmian istotności czynników zewnętrznych na przestrzeni lat 1992 – 2004 oraz możliwości wpływu przedsiębiorstw na wybrane elementy otoczenia konkurencyjnego</p>
 	<p style="text-align: center;">II BADANIE ZASADNICZE – 2004 r.</p> <p style="text-align: center;"><b>Czynniki wewnętrzne jako determinanty zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy mielonej w Polsce</b></p> <p>Etap 1:</p> <p style="text-align: center;">6 producentów: 2 Liderów, 4 Nie-liderów Liderzy: Przedsiębiorstwo Prima S.A. i Elite Cafe Sp. z o.o. Nie-liderzy: PPK Astra Sp. z o.o., Galaxia Ltd. Sp. z o.o., PPHU Celmar Z.P.Ch., Cafe Sati Polska Sp. z o.o.</p> <p>Metodologia Technika badawcza: ankieta, instrument pomiarowy: kwestionariusz ankiety elektronicznej Dobór próby: celowy Cel badania: Identyfikacja misji, wizji, celów strategicznych i orientacji producentów kawy mielonej</p> <p>Etap 2:</p> <p style="text-align: center;">5 producentów: 2 Liderów, 3 Nie-liderów Liderzy: Przedsiębiorstwo Prima S.A. i Elite Cafe Sp. z o.o. Nie-liderzy: PPK Astra Sp. z o.o., Galaxia Ltd. Sp. z o.o.; Cafe Sati Polska Sp. z o.o.</p> <p>Metodologia Technika badawcza: ankieta, instrument pomiarowy: kwestionariusz ankiety elektronicznej Dobór próby: celowy Cel badania: Identyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej jako przesłanki formułowania strategii konkurowania: - prowadzenie oceny i wykorzystanie źródeł przewagi konkurencyjnej - postrzegana przez producentów istotność źródeł przewagi konkurencyjnej - hierarchia źródeł przewagi konkurencyjnej jako determinant zachowań konkurencyjnych - wpływ jednostek właścicielskich firm z kapitałem zagranicznym na ich zachowania na rynku kawy w Polsce</p>
	<p style="text-align: center;">III BADANIE ZASADNICZE – 2004 – 2007 r.</p> <p style="text-align: center;"><b>Polityka produktu, jakości, cen i dystrybucji Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej</b></p>

	<p>Etap 1:</p> <p style="text-align: center;">6 producentów: 2 Liderów, 4 Nie-liderów  Liderzy: Przedsiębiorstwo Prima S.A. i Elite Cafe Sp. z o.o.  Nie-liderzy: PPK Astra Sp. z o.o., Galaxia Ltd. Sp. z o.o., PPHU Celmar Z.P.Chr., Cafe Sati Polska Sp. z o.o.</p> <p>Metodologia  Technika badawcza: ankieta, instrument pomiarowy: kwestionariusz ankiety elektronicznej (1) w 2004 r. i (2) w 2007 r.  Dobór próby: celowy  Cel badania:  Identyfikacja kryteriów konstruowania oferty produktowej przedsiębiorstw  Portfele produktów producentów kawy mielonej, rodzaje standardowych i promocyjnych opakowań kawy mielonej  Identyfikacja modelu dystrybucji kawy mielonej</p> <p>Etap 2:</p> <p style="text-align: center;">9 producentów: 4 Liderów, 5 Nie-liderów  Liderzy: Tchibo Warszawa Sp. z o.o., Kraft Foods Polska Sp. z o.o., Przedsiębiorstwo Prima S.A., Elite Cafe Sp. z o.o.,  Nie-liderzy: PPUH Woseba Sp. z o.o., PPK Astra Sp. z o.o., Galaxia Ltd. Sp. z o.o., PPHU Celmar Z.P.Chr., Cafe Sati Polska Sp. z o.o.</p> <p>Metodologia  Technika badawcza: analiza danych AC Nielsen- poziomu średnich cen detalicznych oraz Numerycznych i Ważonych Wskaźników Dystrybucji marek kawy w okresach dwumiesięcznych w latach 2004 – 2007  Dobór próby: celowy  Cel badania:  Segmentacja marek kawy mielonej według kryterium cen i jakości  Dynamika zmian cen marek kawy mielonej  Różnicowanie cen marek kawy mielonej według wariantów opakowań  Dynamika zmian Numerycznych i Ważonych Wskaźników Dystrybucji marek kawy mielonej</p>
	<p>IV BADANIE ZASADNICZE – 2004 - 2007 r.</p> <p><b>Komunikacja z rynkiem jako instrument kreowania wizerunku marki i wywierania wpływu na nabywcę</b></p> <p style="text-align: center;">9 producentów: 4 Liderów, 5 Nie-liderów  Liderzy: Tchibo Warszawa Sp. z o.o., Kraft Foods Polska Sp. z o.o., Przedsiębiorstwo Prima S.A., Elite Cafe Sp. z o.o.,  Nie-liderzy: PPUH Woseba Sp. z o.o., PPK Astra Sp. z o.o., Galaxia Ltd. Sp. z o.o., PPHU Celmar Z.P.Chr., Cafe Sati Polska Sp. z o.o.</p> <p>Metodologia  Technika badawcza: monitoring działań konkurencyjnych producentów kawy, analiza treści reklam prasowych marek kawy mielonej, analiza znakowania i treści opakowań marek kawy mielonej  Dobór próby: celowy  Cel badania:  Identyfikacja instrumentów komunikacji marketingowej wykorzystywanych na rynku kawy mielonej  Identyfikacja przemian w sposobie komunikacji producentów kawy za pomocą reklamy w prasie branżowej oraz znakowania i treści opakowań kawy mielonej</p>
	<p>V BADANIE ZASADNICZE – 2007 r.</p> <p><b>Ocena efektywności wybranych instrumentów konkurencyjnego budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw</b></p> <p style="text-align: center;">9 producentów: 4 Liderów, 5 Nie-liderów  Liderzy: Tchibo Warszawa Sp. z o.o., Kraft Foods Polska Sp. z o.o., Przedsiębiorstwo Prima S.A., Elite Cafe Sp. z o.o.,  Nie-liderzy: PPUH Woseba Sp. z o.o., PPK Astra Sp. z o.o., Galaxia Ltd. Sp. z o.o., PPHU Celmar Z.P.Chr., Cafe Sati Polska Sp. z o.o.</p>

	<p>Metodologia  Technika badawcza: analiza danych AC Nielsen – ilościowych i wartościowych udziałów producentów w rynku kawy mielonej  Dobór próby: celowy  Cel badania:  Identyfikacja zmian pozycji konkurencyjnej producentów Liderów i Nie-liderów mierzonej udziałem w rynku kawy mielonej w 2007 r. vs. 2004 r.  Segmentacja marek kawy mielonej według dynamiki sprzedaży ilościowej w latach 2004-2007  Ocena wpływu zmiany cen na sprzedaż ilościową marek kawy mielonej w segmentach Liderów i Nie-liderów  Ocena wpływu różnicowania cen opakowań marek kawy mielonej na ich sprzedaż w segmentach marek Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej  Ocena wpływu zmiany Numerycznych i Ważonych Wskaźników Dystrybucji na sprzedaż marek Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej</p>
	<p style="text-align: center;">VI BADANIE ZASADNICZE – 2007 r.</p> <p><b>Konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku kawy mielonej w opinii producentów i dystrybutorów</b></p> <p>Etap 1:</p> <p style="text-align: center;">6 producentów: 2 Liderów, 4 Nie-liderów  Liderzy: Przedsiębiorstwo Prima S.A. i Elite Cafe Sp. z o.o.  Nie-liderzy: PPK Astra Sp. z o.o., Galaxia Ltd. Sp. z o.o., PPHU Celmar Z.P.Chr., Cafe Sati Polska Sp. z o.o.</p> <p>Metodologia  Technika badawcza: ankieta, instrument pomiarowy: kwestionariusz ankiety elektronicznej  Dobór próby: celowy  Cel badania: Identyfikacja postrzegania:  - własnej pozycji konkurencyjnej przez producentów kawy mielonej względem innych uczestników rynku,  - posiadanych przewag w strategicznych obszarach działania względem najsilniejszych konkurentów</p> <p>Etap 2:</p> <p style="text-align: center;">43 dystrybutorów hurtowych kawy mielonej</p> <p>Metodologia  Technika badawcza: ankieta, instrument pomiarowy: kwestionariusz ankiety elektronicznej  Dobór próby: celowy (kwestionariusz został skierowany do 69 kluczowych pośredników hurtowych w obrocie kawą wskazanych przez producentów kawy mielonych jako strategicznych partnerów handlowych, zwrotność wyniosła 43, co stanowiło 62,32%)  Cel badania:  Identyfikacja przewagi konkurencyjnej producentów kawy oraz jej źródeł w opinii hurtowych dystrybutorów kawy mielonej</p>

Objaśnienia\*: Ze względu na zakup przez firmę Elite Cafe Sp. z o.o. w lipcu 2004 r. praw do marki MK Cafe od jej poprzedniego właściciela – firmy MK Cafe Sp. z o.o. w dalszych badaniach grupę producentów kawy mielonej stanowiło 9 przedsiębiorstw tj. zgodnie ze stanem obowiązującym od lipca 2004r.

Źródło: Opracowanie własne

W celu przeprowadzenia zasadniczych badań pierwotnych dokonano identyfikacji przewagi konkurencyjnej wszystkich producentów kawy mielonej zgodnie z przyjętym w rozprawie kryterium ilościowego i wartościowego udziału w rynku, a następnie wyznaczono krytyczną wartość i wielkość udziałów osiągniętych przez te podmioty w okresie luty/marzec 2004 – grudzień/styczeń 2005 na poziomie 0,4% jako kryterium doboru celowego przedsiębiorstw do dalszych badań. Podstawą wyznaczenia ilościowych i wartościowych udziałów w rynku kawy mielonej były dane sprzedaży ilościowej i wartościowej marek kawy mielonej w kanałach handlu detalicznego według badań firmy AC Nielsen. Spośród 53

konkurujących na rynku producentów kawy mielonej 9 przedsiębiorstw spełniało powyższe kryterium. Łączny udział wartościowy tych podmiotów wyniósł 94,16%, a ilościowy 88,77%.

Jednocześnie dokonano segmentacji przedsiębiorstw spełniających kryterium krytyczne na dwie grupy: Liderów, do której zaliczono cztery przedsiębiorstwa Tchibo Warszawa Sp. z o.o., Kraft Foods Polska Sp. z o.o., Przedsiębiorstwo Prima S.A<sup>15</sup> oraz Elite Cafe Sp. z o.o. wraz z zakupionym przez tę firmę w lipcu 2004 r. przedsiębiorstwem MK Cafe Sp. z o.o. oraz Nie-liderów, którą tworzyły przedsiębiorstwa: PPUH Woseba Sp. z o.o., PPK Astra Sp. z o.o., Galaxia LTD Sp. z o.o., PPHU Celmar Z.P.Chr<sup>16</sup>, Cafe Sati Polska Sp. z o.o. Spośród wyżej wymienionych przedsiębiorstw na udział w badaniach prowadzonych metodą ankietową oraz wywiadu z grupy Liderów wyraziły zgodę Przedsiębiorstwo Prima S.A oraz Elite Cafe Sp. z o.o., a z grupy Nie-liderów: PPK Astra Sp. z o.o., Galaxia LTD Sp. z o.o., PPH Celmar Z.P.Chr., Cafe Sati Polska Sp. z o.o.

Wszystkie te podmioty zostały objęte badaniem pilotażowym, którego przedmiotem były źródła przewagi konkurencyjnej oraz sześćoetapowym badaniem zasadniczym, których przedmiotem były postrzeganie, ocena i systematyczność wykorzystywania źródeł przewagi konkurencyjnej w konstruowaniu rozwiązań konkurencyjnych przez Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej, czynniki wewnętrzne i zewnętrzne jako determinanty ich zachowań konkurencyjnych oraz realizowane przez te podmioty polityki jakości, produktu, cen i dystrybucji. Odpowiedzi uzyskane w badaniach przeprowadzonych metodą ankiety i wywiadu miały charakter deklaracyjny i wymagały uzupełnienia o wyniki badań pierwotnych prowadzonych metodą obserwacji zachowań konkurencyjnych producentów kawy mielonej w obszarze sposobów komunikacji tych grup podmiotów z rynkiem, a także weryfikacji efektywności instrumentów wykorzystywanych przez nie w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w oparciu o badania wtórne przeprowadzone na podstawie danych sprzedaży, Numerycznych i Ważonych Wskaźników Dystrybucji, a także poziomu cen marek kawy mielonej firmy badawczej AC Nielsen.

Uzyskane wyniki zweryfikowano o uzyskane w ostatnim etapie badań opinie pośredników w obrocie kawą na temat obszarów istotnych ze względu na możliwość budowania przewagi konkurencyjnej producentów kawy w zakresie współpracy tych przedsiębiorstw z partnerami handlowymi a także pozycji, jaką badane przedmioty zajmują w świetle tak wyznaczonych obszarów.

---

<sup>15</sup> W toku dalszych badań ustalono, że od stycznia 2007 r. Przedsiębiorstwo Prima S.A zmieniło nazwę na Sara Lee Coffee and Tea Poland S.A. zachowując wszystkie pozostałe dane rejestrowe i adresowe spółki stad prowadząc rozważania empiryczne w 2007 r. autorka rozprawy kontynuuje posługiwanie się nazwą przedsiębiorstwa sprzed zmiany nazwy.

<sup>16</sup> Od listopada 2006 r. firma P.P.H.U. Celmar Z.P.Chr. prowadzi działalność pod nazwą Celmar Cafe Sp. z o.o. przy jednoczesnej zmianie pozostałych danych rejestrowych spółki. Ponieważ firma pozostaje w rękach tych samych właścicieli i prowadzi produkcję oraz sprzedaż na rynku polskim tych samych marek kawy mielonej w badaniach traktowana jest jako ten sam podmiot. Autorka rozprawy, prezentując wyniki badań empirycznych, posługuje się nazwami obu firm zgodnie z czasem, w jakich obowiązywały.

Podsumowując uznać należy, że w rozprawie, dokonując identyfikacji zachowań konkurencyjnych Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej, wykorzystano metody analizy ekonomicznej, czyli metodę dedukcji, a także analizę komparatywną oraz wskaźnikową. Z kolei dokonując oceny efektywności wybranych instrumentów konkurencyjnego prowadzenia w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej Liderów i Nie-liderów - metodę oceny współzależności zjawisk, której rezultatem są współczynniki determinacji. Stąd uznać należy, że mimo uczestnictwa w badaniach dwóch spośród czterech Liderów oraz czterech spośród pięciu Nie-liderów rynku kawy mielonej, badania spełniają warunek kompleksowego podejścia do analizy zachowań konkurencyjnych tych grup przedsiębiorstw.

### **Struktura i treść rozprawy**

Praca składa się z pięciu rozdziałów. Na początku rozprawy zamieszczono wstęp wyjaśniający cele główne i cele szczegółowe rozprawy, jak również zaprezentowano przyjęte w niej hipotezy badawcze. Praca kończy się podsumowaniem wyników rozważań oraz badań.

W rozdziale pierwszym dokonano identyfikacji przemian polskiego rynku kawy w latach 1992 – 2007, w tym zaprezentowano przemiany po stronie podaży na światowych rynkach kawy, przemiany w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstw a także zmiany strukturalne rynku kawy w Polsce i ich dynamikę w tym przedziale czasowym. Wśród przemian dokonujących się na światowych rynkach kawy mających istotny wpływ na kształtowanie się polskiego rynku kawy w latach 1992 – 2007 wyróżniono i szczegółowo omówiono: wielkości zbiorów kawy na świecie oraz najistotniejsze trendy w zakresie kształtowania się średnich cen kawy surowej na światowych giełdach, zbadano wielkość i wartość importu kawy surowej do Polski w analizowanym okresie, a także zaprezentowano zmiany strukturalne po stronie najważniejszych dostawców światowych tego surowca na rynek Polski, jak również dokonano charakterystyki kluczowych producentów kawy mielonej w Polsce, których zachowania konkurencyjne stanowiły przedmiot w rozważaniach kolejnych rozdziałów rozprawy. Dokonując identyfikacji uwarunkowań rozwoju rynku kawy w Polsce, skoncentrowano się na kilku obszarach składających się na otoczenie funkcjonujących na nim przedsiębiorstw:

1) przemian gospodarczych, politycznych i prawnych; 2) źródeł finansowania działalności przedsiębiorstw; 3) popytu; 4) podaży; 5) rozwoju form handlu (w tym tradycyjnych i nowoczesnych kanałów dystrybucji) oraz 6) obecności przedsiębiorstw wspomagających rozwój rynku kawy. Z kolei dokonując charakterystyki przemian strukturalnych rynku kawy w Polsce oraz ich dynamiki zaprezentowano cykl życia rynku kawy w według wielkości spożycia i zakupu kawy, zaprezentowano strukturę rynku kawy według kategorii nabywanych i spożywanych kaw w latach 1993 – 2007, omówiono modele konsumpcji kawy oraz zbudowano i porównano portfel kategorii produktów dostępnych na rynku kawy w Polsce w 1993 i w 2007 r., jak również określono kierunki dalszych rozważań teoretycznych i empirycznych służących identyfikacji zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw determinujących możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku kawy mielonej w Polsce w latach 2004 – 2007.

Rozdział drugi stanowi przegląd dorobku naukowego światowych i krajowych praktyków i teoretyków życia gospodarczego na temat przewagi konkurencyjnej jako przesłanki zachowań konkurencyjnej przedsiębiorstw. Dokonano w nim przeglądu definicji i określono relacje pojęć konkurencyjność, pozycja i przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw, zaprezentowano koncepcje źródeł przewagi konkurencyjnej, jej podstawowe wymiary i metody oceny, a także określono sposób i zakres ich wykorzystania w dalszych rozważaniach empirycznych rozprawy.

Rozdział trzeci poświęcono typologii zachowań konkurencyjnych na rynku artykułów konsumpcyjnych, a w szczególności zachowaniom w świetle powszechnie znanych klasycznych form rynku oraz konkurowaniu w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Zaprezentowano w nim również istotę i kluczowe koncepcje strategicznych zachowań konkurencyjnych, a także prezentowane w literaturze przedmiotu poglądy różnych autorów wywodzących się z rynków krajowych i zagranicznych na zależność pomiędzy strategią konkurowania a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw.

W rozdziale czwartym zaprezentowano wyniki przeprowadzonych przez autorkę rozprawy badań empirycznych, których przedmiot stanowiły determinanty i identyfikacja zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy mielonej w Polsce w latach 2004 – 2007. Rozważania poprzedzono omówieniem metodologii prowadzonych badań empirycznych. W dalszej części rozdziału czwartego omówiono wyniki badań na temat czynników zewnętrznych i wewnętrznych jako determinant zachowań konkurencyjnych badanych podmiotów, sposobów wykorzystania przez nie instrumentów konkurowania takich jak: polityka produktu, promocji, jakości, cen i dystrybucji a także sposobów komunikacji tych przedsiębiorstw z rynkiem jako instrumentów kreowania marki i wywierania wpływu na nabywców. Wyniki badań omówiono w kontekście różnic i podobieństw w kształtowaniu się tak determinant, jak i samych zachowań konkurencyjnych dwóch grup przedsiębiorstw – producentów Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej. Ponadto w rozdziale tym podjęto próbę ustalenia, czy i w jakim kierunku na przestrzeni lat 2004 – 2007 nastąpiła zmiana dystansu pomiędzy zachowaniem Liderów i Nie-liderów w sposobie wykorzystania przez te grupy podmiotów podstawowych instrumentów konkurowania. Kluczowe aspekty tych zachowań stały się przedmiotem oceny zaprezentowanej w kolejnym rozdziale niniejszej dysertacji.

Rozdział piąty stanowi prezentację wyników badań empirycznych w zakresie oceny wpływu zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej rynku kawy mielonej w latach 2004 - 2007. Dokonano jej poprzez ocenę efektywności instrumentów konkurowania wykorzystywanych przez Liderów i Nie-liderów tego rynku, a także przez prezentację ocen konkurencyjności tych podmiotów w opiniach ich własnych, a także w opinii ich partnerów handlowych – pośredników w obrocie kawą. Rozdział kończy prezentacja proponowanych przez autorkę rozprawy wskazań dla zachowań konkurencyjnych producentów kawy mielonej zorientowanych na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w perspektywie lat 2010 – 2012.

W zakończeniu zawarto wnioski wyprowadzone z przeprowadzonych badań empirycznych, zaprezentowano zalecenia dotyczące zachowań konkurencyjnych mogących przyczynić się do poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku kawy mielonej oraz wskazano na przyszłe kierunki badań podyktowane prognozowanymi przemianami na rynku kawy mielonej w Polsce oraz zachowaniami konkurencyjnymi działającymi na tym rynku przedsiębiorstw.

Integralną częścią rozprawy jest aneks zawierający kwestionariusze opracowane na potrzeby badań ankietowych oraz wywiadu oraz tablice stanowiące podstawy metodologiczne wyników badań prezentowanych w rozdziałach empirycznych przedkładanej do obrony rozprawy.



# **Rozdział I**

## **Przemiany polskiego rynku kawy w latach 1992 - 2007**

## 1. 1. Podaż kawy na świecie jako determinanta produkcji kawy w Polsce

Do uprawy kawowca - rośliny, z której zbiera się ziarna kawy - potrzebne są szczególne warunki klimatyczne (najlepiej rośnie ona w klimacie równikowym lub zwrotnikowym), czyli takie, które nie odpowiadają warunkom klimatycznym Polski. Produkcja kawy w polskich palarniach zdeterminowana jest więc zmianami po stronie podaży tego surowca na rynkach światowych, warunkami jego importu do naszego kraju oraz przemianami w zakresie preferencji nabywania i konsumpcji konkretnych marek kaw na naszym rynku. Niniejszy rozdział koncentrować się będzie na podaży kawy na świecie, jako głównej determinancie jej produkcji w Polsce.

Na świecie znane są trzy podstawowe gatunki kawy i kilkadziesiąt odmian i krzyżówek uprawianych na różnych kontynentach, różnych glebach i różnych wysokościach<sup>17</sup>.

Na skalę światową uprawiane są *Coffea arabica* (kawa arabska) i *Coffea robusta* (kawa robusta). Trzeci gatunek – *Coffea Iberica Bull* (kawa iberyjska) – na potrzeby lokalnych plantatorów. Kawy z gatunku *Coffea arabica* występują między 7 a 12 stopniem szerokości geograficznej północnej. Są to gatunki uznawane za szlachetne (wymagają lepszej gleby i lepszego nasłonecznienia niż kawy robusta), a jednocześnie wrażliwe na zmiany atmosferyczne, działanie szkodników i choroby. Ziarna tych kaw dają łagodny i lekko kwaskowy w smaku napar. Stanowią prawie 70% światowych zbiorów kawy. Kawy z gatunku *Coffea robusta* uprawiane są na równiku w wilgotnym i gorącym klimacie. Są one bardziej odporne na choroby i szkodniki, przez co są łatwiejsze w uprawie. Napar, jaki uzyskuje się z ich ziaren jest mocny i gorzki. Najczęściej stosuje się je do mieszanek. Kawy robusta stanowią około 30% zbiorów kawy na świecie. *Coffea Liberica Bull* to duże ziarno o słabym smaku i zapachu, występuje na północ od równika, stosowane jest jako wypełniacz do innych kaw i dostarcza do 2% światowych zbiorów kawy.<sup>18</sup>

Za najlepszą odmianę kaw z gatunku arabika uznaje się kawę kolumbijską, uprawianą w górzystych regionach Andów w tzw. „pasie kawy” na wysokości 700 – 1500 m n.p.m. Kawa ta odznacza wysoką jakością (pozbawiona chorób i szkodników, jest bardzo starannie przygotowywana do obrotu – dokładnie myta i sortowana), posiada właściwości równomiernego upalania, stosowana jest do mieszanek kaw najwyższych standardów. Miejscem, w którym dokonuje się handlu kawą arabika na skalę światową jest giełda w Nowym Jorku<sup>19</sup>. Najlepsze afrykańskie odmiany gatunku kaw robusta pochodzą z Ugandy. Stanowią one standard, według którego klasyfikuje się ziarna tego gatunku na Londyńskim Terminowym Rynku Robusty. Używa się je do mieszanek zarówno kaw typu robusta, jak i arabika. Inne znane kawy z tego gatunku

<sup>17</sup> L. Rum, Sz. Mucha, Raport: Rynek kawy i herbaty, Poradnik Handlowca 9/55 1997, s. 10; Zob. też. Słownik gatunków kawy na: [www.plantnames.unimelb.edu.au/Sorting/Coffea.html](http://www.plantnames.unimelb.edu.au/Sorting/Coffea.html) - 38k

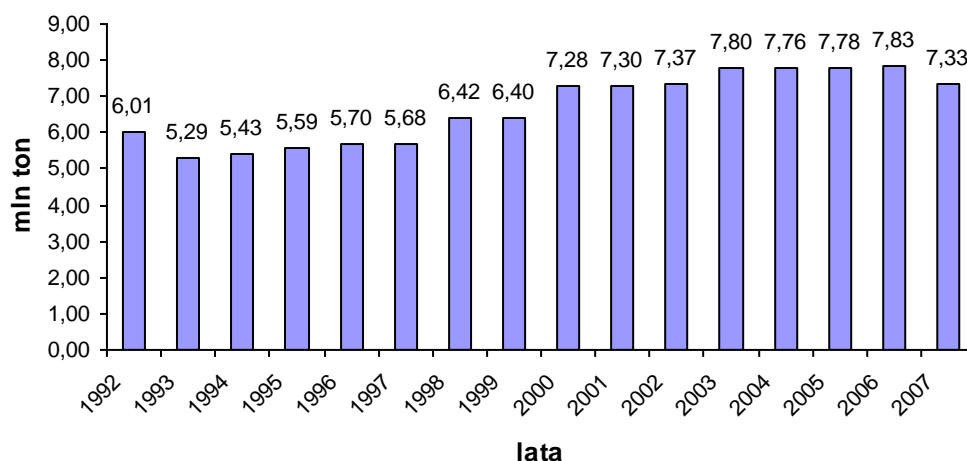
<sup>18</sup> Na podstawie: L. Rum, Sz. Mucha, Raport: Rynek kawy i herbaty, Poradnik Handlowca 9/ 55 1997, s 10 i Oferty handlowaej Astra Sp. z o.o.

<sup>19</sup> Źródło: Materiały promocyjne Astra Sp. z o.o., 2004.

pochodzą z Wybrzeża Kości Słoniowej. Są one popularne mimo niskiej jakości i obojętnego smaku. Ze względu na niższą cenę są powszechnie stosowane do mieszanek kaw mniej wartościowych<sup>20</sup>.

W roku 1992 zbiory kawy na świecie wyniosły 6,01 mln ton. W roku 1993 ich poziom gwałtownie spadł o 12% do poziomu 5,29mln ton, by w kolejnych latach powoli i systematycznie wzrastać. Dopiero w roku 1998 wielkość zbiorów przekroczyła poziom z 1992 r. i wyniosła 6,42 mln ton. Od 2000 r. roczne zbiory kawy kształtowały się na poziomie powyżej 7 mln ton, a w 2006r. osiągnęły poziom niemal 8 mln ton. Od 1992 r. do 2006 r. wielkość światowych zbiorów kawy wzrosła o 30,28%. Ilustracją opisanych wyżej przemian jest wykres 1.1.1. Według statystyk ICO uprawy kawy 2007 r. miały wynieść 7 330<sup>21</sup>.

**Wykres 1.1.1. Zbiory kawy na świecie w latach 1992 – 2007 w tys. ton**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS - Roczniki Statystyczne 1994, tabl. 72 (772), s. 547; 1994, tabl. 70, s. 602; 1995, tabl. 60 (759), s. 606; 1997, 67 (808), 616; 1998, tabl. 49 (615), s. 626; 1999, tabl. 49 (626), s. 658; 2000, tabl. 51 (621); s. 654; 2002, tabl. 50 (627), s.678, 2003, tabl. 50 (646), s. 706; 2004, tabl. 50 (646), s. 793, 2005, tabl. 51(653), 807; 2006 tabl. 50 (656), s. 802; 2007 tabl. 55 (659) s. 817; dane ICO: Coffee Market Report, Letter from The Executive Director of ICO, June 2008, s. 4, publikowane na: <http://www.ico.org/documents/cmr0608e.pdf> - data pobrania 10.10.2008

Według statystyk ICO<sup>22</sup>, ceny kawy surowej na rynkach światowych, które u progu lat 80-tych kształtowały się na poziomie 120 centów USA/lb, w latach 2001- 2003 osiągały poziom około 50 centów USA/lb i była to najniższa wartość od stu lat.<sup>23</sup> Rok 2004 przyniósł wzrost cen

<sup>20</sup> Na podstawie: L. Rum, Sz. Mucha, Raport: Rynek kawy i herbaty, Poradnik Handlowca 9 /55 1997, s. 10 i Materiałów promocyjnych producentów kawy.

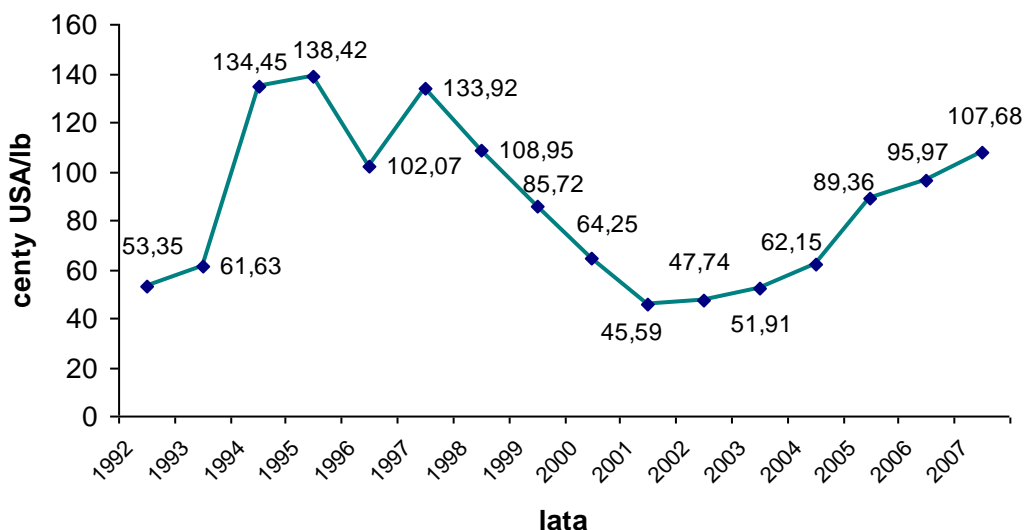
<sup>21</sup> Dane za rok 2007 pochodzą z Coffee Market Report, Letter from The Executive Director of ICO, June 2008, s. 4, publikowane na: <http://www.ico.org/documents/cmr0608e.pdf> - data pobrania 10.10.2008

<sup>22</sup> ISO to skrót nazwy International Coffee Organization (Międzynarodowa Organizacja Kawy)

<sup>23</sup> International Coffee Organization Report, The Global Coffee Crisis: A Threat To Sustainable Development, London, August 2002; na: [www.ico.org/fremeset/traset.htm](http://www.ico.org/fremeset/traset.htm), 18.06.2004.

do poziomu około 62 centów USA/lb<sup>24</sup>, a do 2007 r. ceny te osiągnęły poziom 107,7 centów USA/lb.

**Wykres 1.1.2. Średnie roczne ceny sprzedaży kawy zielonej na świecie w latach 1992 – 2007 według Indicators ICO (centy USA/ lb)**



Objaśnienia: lb – 0,454 kg

Źródło: Obliczenia własne na podstawie indykatora średnich miesięcznych cen sprzedaży ICO International Coffee Organization – Historical Data, : <http://www.ico.org/asp/prices-ICO> - data pobrania: 01.12.08

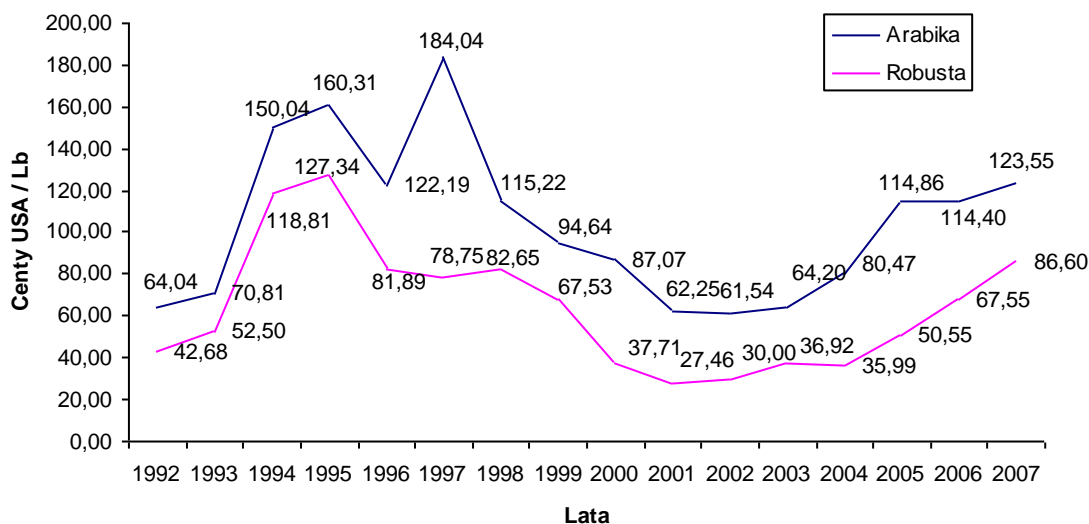
Poza ogólną sytuacją w zakresie średnich cen kawy zielonej warto przedstawić, jak kształtowała się ona w odniesieniu do omawianych wcześniej gatunków kaw arabika i robusta. Jak wynika z danych zaprezentowanych na wykresie 1.1.3. druga połowa lat 90-tych i początek lat 2000-nych charakteryzował spadek cen obu gatunków za wyjątkiem roku 1997, kiedy to ceny arabiki wzrosły z poziomu 122,19 centów USA/ lb do poziomu 184,04 centów USA / lb. Istotny jest też fakt, że w roku 1996 poziom cen kawy arabika był niższy od poziomu cen, jakie w 1995r. osiągały kawy gatunku robusta. Lata 1996 - 1997 i 2000 to okres największych dysproporcji cenowych pomiędzy gatunkami kaw. W roku 1997 kawa arabika była średnio dwukrotnie, a w roku 2000 ponad 2,5-krotnie droższa od kawy typu robusta.

Spadek cen obu gatunków kaw spowodował cztery kierunki zmian w zakresie kształtowania ofert handlowych producentów kawy na rynku polskim. Po pierwsze: przyczynił się do ogólnego spadku poziomu cen kawy (gotowych produktów), po drugie - umożliwił rozwój marek z segmentu economy (tanich i jednocześnie niższej jakości), które cieszyły się rosnącą popularnością wraz ze spadkiem poziomu zamożności polskiego społeczeństwa, po trzecie - umożliwił poprawę jakości produktów w segmencie value for money (większa wartość za tę samą cenę), która została osiągnięta dzięki stosowaniu do produkcji konkretnej marki

<sup>24</sup> Zob: Coffee Market Report, November 2005, Letter from The Executive Director of ICO, s. 3. , na: <http://dev.ico.org/documents/cmr1105.pdf> – 01.01.2006

większej ilości surowca typu arabika zamiast stosowanych dotychczas mieszanek kaw gatunku robusta. Po czwarte, ze względu na spadek cen, marki kaw z segmentu premium stały się bardziej dostępne dla szerszego grona potencjalnych użytkowników, którzy wcześniej kupowali marki tańsze.

**Wykres 1.1.3. Średnie roczne ceny gatunków kaw arabika i robusta importowanych do Polski na przestrzeni lat 1992 – 2004 w centach USA/lb**



lb – 0,454 kg

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ICO na: <http://www.ico.org/asp/pdf/prices-OM-hist.pdf> i <http://www.ico.org/asp/pdf/prices-ROB-hist.pdf> - data pobrania 21.12.2008

Analizując dane statystyczne stwierdzić należy, że spadek cen kawy na giełdach światowych wpłynął dodatnio na zmianę poziomu jej konsumpcji w Polsce. Jednym z wyznaczników tego zjawiska jest wielkość i wartość importu do Polski surowca<sup>25</sup> z rynków światowych<sup>26</sup>. Dane te prezentuje wykres 1.1.4.

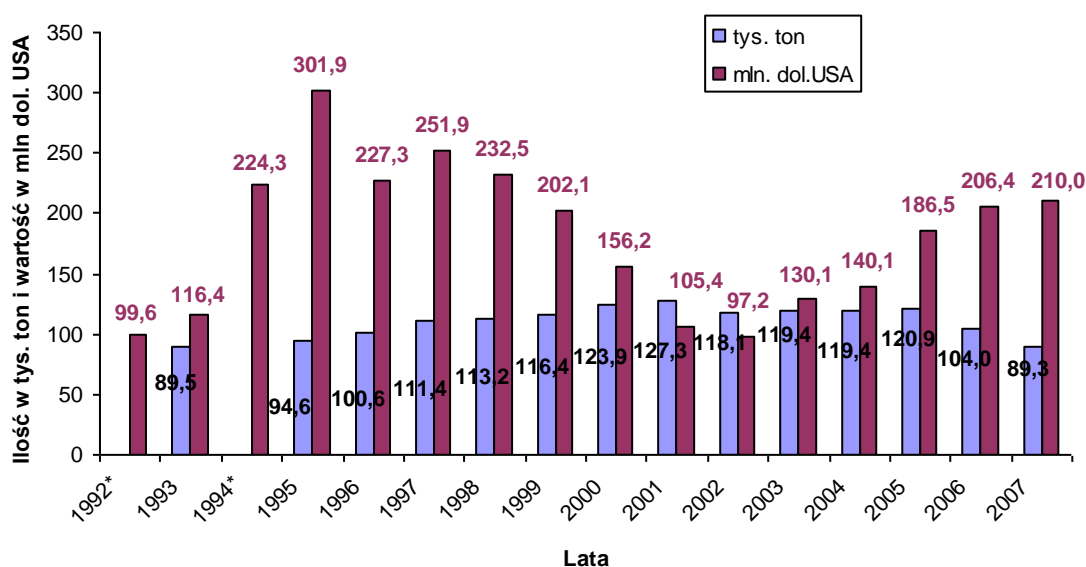
W latach 1992 – 2001 rynek kawy w Polsce w ujęciu ilościowym systematycznie, aczkolwiek bardzo powoli wzrastał. Import kawy do Polski wzrósł z poziomu 99,6 tys. ton w 1992r. do 127,3 tys. ton w 2001r. W latach 2002r. – 2005 utrzymywał się na stabilnym poziomie od 118,1 tys. ton do 120 tys. ton. Lata 2006 i 2007 były natomiast okresem spadku importu, który wynosił kolejno 104,0 tys. ton i 89,3 tys. ton. Wartość importu w latach 1992 –

<sup>25</sup> Według klasyfikacji PCN określonej w Taryfie Celnej Importowej, Głównego Urzędu Cel (Warszawa, lipiec 1993), kawa importowana do Polski jest w następujących postaciach: kawa nie palona nie pozbawiona kofeiny, kawa nie palona bezkofeinowa, kawa palona nie pozbawiona kofeiny, kawa palona bezkofeinowa, łupki i łuski kawy oraz substytuty kawy zawierające kawę naturalną.

<sup>26</sup> Dokonując analizy ogólnego spożycia wielkość importu surowca i produktów gotowych pomniejszyć należy o poziom eksportu z Polski zarówno kawy surowej, jak i palonej do innych krajów.

1995 wzrosła z poziomu 99,6 mln. dol. do 301,9 mln. dol USA. Od 1996 r. rozpoczęła się tendencja spadkowa – od roku 1998 do roku 2002 wartość importu zmalała z poziomu 251,9 mln. dol. USA do 97,2 mln. Dol. USA. Lata 2003 i 2007 były czasem wzrostu wartości łącznego importu kawy do Polski, tj. od wartości który wynosił kolejno 130,1 mln. dol. USA (w 2003r.) do 210 mln. dol USA (w 2007r.) Najsilniej działającym czynnikiem spadku wartości importu kawy do Polski (mimo wzrostu ilości), był omawiany wcześniej drastyczny spadek cen kawy na giełdach światowych w Londynie i Nowym Jorku.

**Wykres 1.1.4. Import kawy palonej i jej substytutów w tys. ton i mln. dol. USA w latach 1992 – 2007<sup>27</sup>**



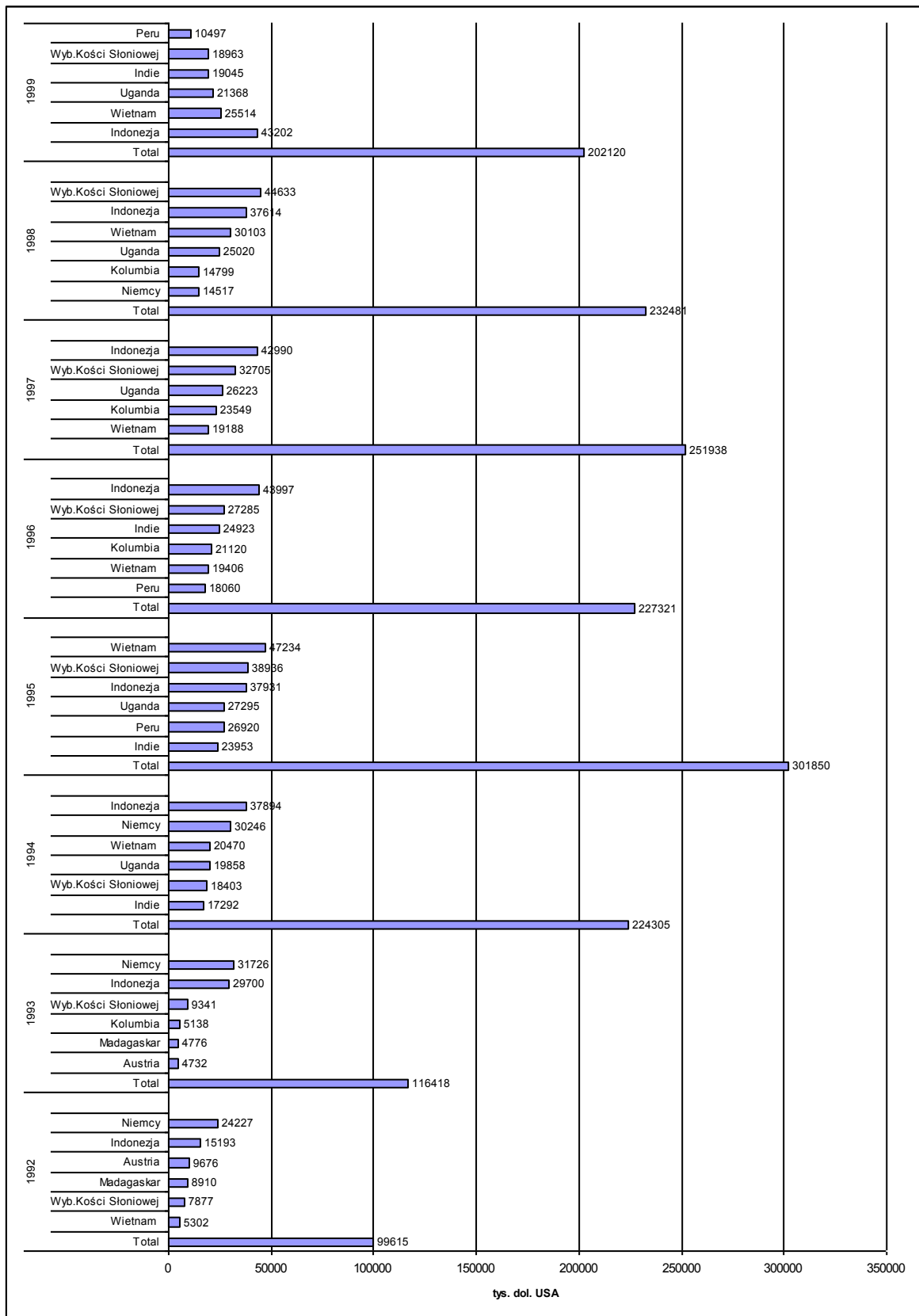
\* brak danych GUS dot. ilości kawy importowanej w latach 1992, 1994.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Roczników Handlu Zagranicznego: 1993, tabl. 28, s.301; 1994, tabl. 29, s. 340; 1995, tabl. 31, s. 355-356; 1996, tabl. 28, s. 339; 1997, tabl. 30; s. 290; 1998, tabl. 31, s. 306, 1999, tabl. 30, s. 300; 2000; tabl. 31, s. 310; 2001, tabl. 31, s. 322; 2002, tabl. 33, s. 324, 2004, tabl. 32, s. 302; 2005, tabl. 27. s. 117; 2006, tabl. 27, s. 181; 2007, tabl. 27, s. 177 oraz danych za 2007 r. na podstawie Rocznika Handlu Zagranicznego 2008, tabl. 27, s. 117 publikowanego na: [www.stat.gov.pl/pobl\\_rocznik\\_handlu\\_zagranicznego](http://www.stat.gov.pl/pobl_rocznik_handlu_zagranicznego) – data pobrania 13.12.2008r.

Głównym dostawcą kawy surowej do Polski są Wietnam, Indonezja i Uganda. Znaczącą rolę posiadają także Niemcy z wysokim udziałem w strukturze importu w latach 1992-1994 oraz w latach 2000 – 2001. Wynika ona ze zmian w sposobie dokonywania zakupów przez przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie Polski.

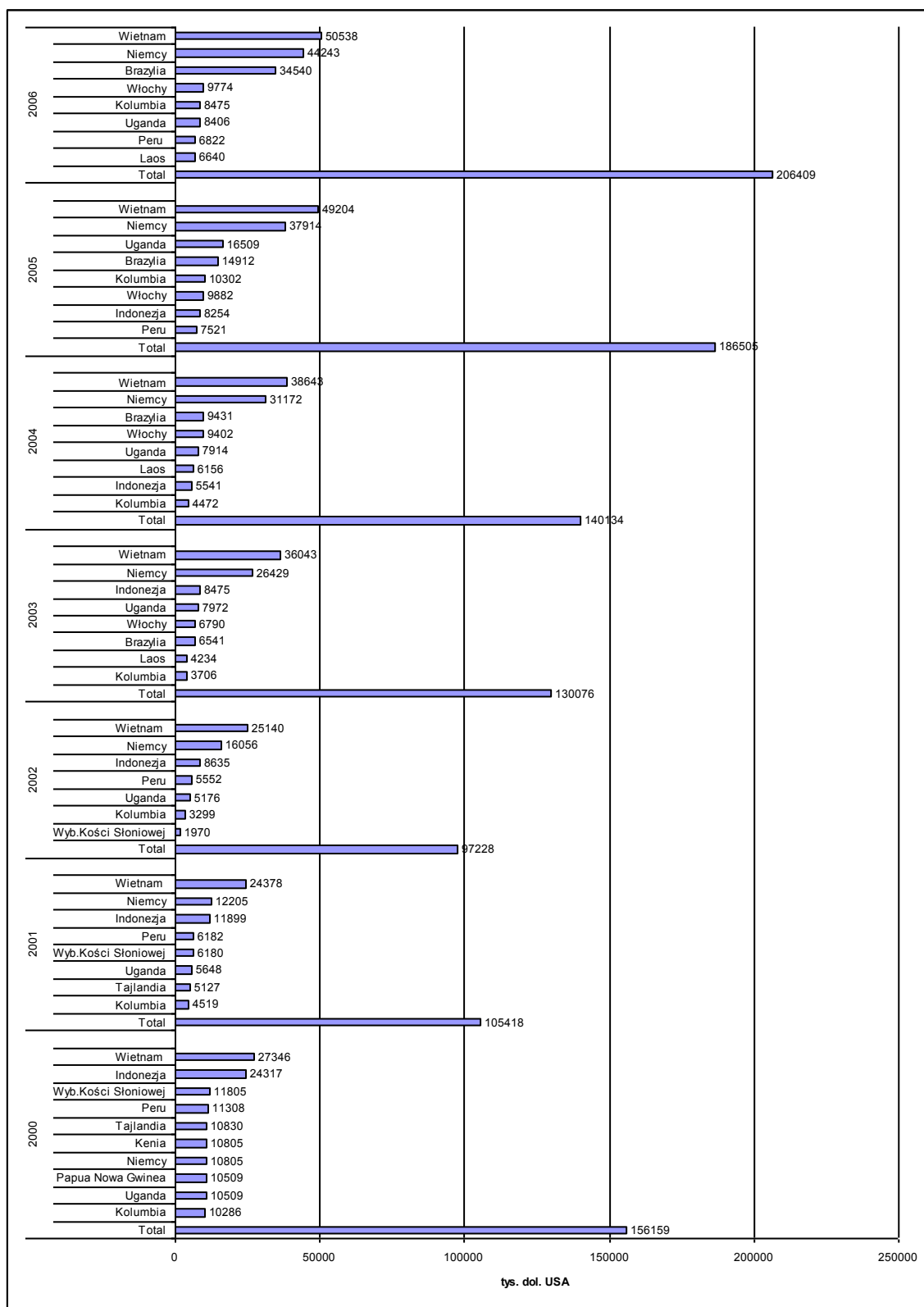
<sup>27</sup> Wartość importu została wykazana na warunkach cif port polski lub franco granica polska, tzn. łącznie z kosztami transportu i ubezpieczenia do granicy polskiej.

**Wykres 1.1.5. Kluczowi dostawcy kawy palonej i jej substytutów do Polski w latach 1992–2006 ( o udziale minimum 3%) w tys. dol. USA**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Roczników Handlu Zagranicznego: 1993, tabl. 28, s.301; 1994, tabl. 29, s. 340; 1995, tabl. 31, s. 355-356; 1996, tabl. 28, s. 339; 1997, tabl. 30; s. 290; 1998, tabl. 31, s. 306, 1999, tabl. 30, s. 300; 2000; tabl. 31, s. 310; 2001, tabl. 31, s. 322; 2002, tabl. 33, s. 324; 2004, tabl. 32, s. 302; 2005, tabl. 31, s. 360; 2006 tabl. 31, s. 361; 2007, tabl. 31, s. 345.

**Wykres 1.1.5. Kluczowi dostawcy kawy palonej i jej substytutów do Polski w latach 1992–2006 ( o udziale minimum 3%) w tys. dol. USA c.d.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Roczników Handlu Zagranicznego: 1993, tabl. 28, s.301; 1994, tabl. 29, s. 340; 1995, tabl. 31, s. 355-356; 1996, tabl. 28, s. 339; 1997, tabl. 30; s. 290; 1998, tabl. 31, s. 306, 1999, tabl. 30, s. 300; 2000; tabl. 31, s. 310; 2001, tabl. 31, s. 322; 2002, tabl. 33, s. 324; 2004, tabl. 32, s. 302; 2005, tabl. 31, s. 360; 2006 tabl. 31, s. 361; 2007, tabl. 31, s. 345.



W początkowej fazie rozwoju rynku kawy zakupy dokonywane były głównie w przedsiębiorstwach pośredniczących w obrocie kawą zlokalizowanych na terenie Niemiec. Dodatkowo znaczącą rolę odgrywały koncerny zagraniczne, których źródłem zakupu były kraje macierzyste. Wraz z rozwojem nowych technologii i wzrostem liczby przedsiębiorstw z kapitałem polskim – nie powiązanych z przedsiębiorstwami zagranicznymi, nastąpił wzrost tendencji do indywidualnych zakupów kawy na giełdach. Wraz z zakupem części Polskich przedsiębiorstw przez zachodnich producentów kawy na początku pierwszej dekady XXI w. i związaną z tym centralizacją zakupów surowca, Niemcy ponownie stały się bezpośrednim źródłem zakupu surowca.<sup>28</sup>

Na początku lat 90-tych, jak również w pierwszej połowie lat 2000-nych do Polski sprowadzano głównie kawy z gatunku robusta. Jej dostawcami w analizowanym okresie były: Indonezja, Wietnam, Uganda, Wybrzeże Kości Słoniowej. Zakupy tego gatunku kawy wahały się na poziomie od ok. 80% do 90% wartości omawianego surowca ogółem. Popularność jego wynikała przede wszystkim z niższego poziomu cen względem kawy arabika, jak i tradycji konsumpcji kawy typu robusta jako dostępnej w Polsce w okresie gospodarki sterowanej centralnie, tj. przed rokiem 1990-tym. Głównymi dostawcami do Polski kaw gatunku arabika w omawianym okresie były Peru i Kolumbia. Ich udziały w strukturze importu w latach 1993, 1994, 1999 i 2000 kształtowały się podobnie, tj. kolejno po 4%, 5%, 5% i 7%. W 1995r. wartość importu z Peru prawie dwukrotnie przekroczyła wartość dostaw kawy z Kolumbii. Sytuacja ta zmieniła się w okresie 1996 – 1998, kiedy to udziały Kolumbii wzrosły i wynosiły kolejno 9%, 9% i 6%. W latach 2001 – 2002, kluczowym dostawcą surowca do Polski ponownie było Peru z udziałem 7%. W latach 1997- 1998 Polska importowała kawę arabika również z Etiopii, kiedy to udział tego kraju w imporcie kawy wynosił 6% i 5%. Okres największych zakupów kaw arabika przypadał na lata 1994 – 2000, czyli w okresie najsilniejszego spadku cen kaw tego gatunku<sup>29</sup>.

Na początku lat 90-tych, na polskim rynku działało około 2000 firm zajmujących się sprzedażą kawy, importem, eksportem, procesem palenia, konfekcjonowania (paczkowania) i handlem hurtowym. W każdym rodzaju działalności od 4 do 7 firm miało co najmniej 50% udziału (odpowiednio w imporcie, konfekcji, produkcji i sprzedaży). W latach 90-tych na polskim rynku importerów kawy liczyła się stosunkowo mała grupa firm: AGROS Sp. z o.o z 1/3 - największy importer z 1/3 udziału w zakupach kawy surowej (zielonej) i z około 40% udziałem w zakupach kawy rozpuszczalnej – paczkowanej, PRODUCT PROMOTION Sp. z o.o. z Warszawy – importer kawy zielonej, MEN POLAND – oddział brytyjskiego koncernu MEN, POLISH COFFEE CORPORATION – spółka j.v. z kapitałem brytyjskim.

---

<sup>28</sup> Analizując dane dotyczące struktury podaży kawy oraz jej importu, łatwo zauważyć, że kluczowe dostawy kawy do Polski nie pochodzą od jej głównego producenta światowego – Brazylii. Dzieje się tak, ponieważ największym odbiorcą brazylijskich zbiorów kawy są Stany Zjednoczone Ameryki.

<sup>29</sup> Źródło: Opracowanie własne na podstawie Roczników Handlu Zagranicznego: 1994, tabl. 29, s. 340; 1995, tabl. 31, s. 355-356; 1996, tabl. 28, s. 339; 1997, tabl. 30; s. 290; 1998, tabl. 31, s. 306, 1999, tabl. 30, s. 300; 2000; tabl. 31, s. 310; 2001, tabl. 31, s. 322; 2002, tabl. 333, s. 333; 2003 tabl. 33, s. 324; 2004, tab. 32, s. 302; 2005, tabl. 31, s. 360; 2006 tab. 31, s. 361; 2007, tab. 31, s. 345.

Szacowany łączny udział tych firm w imporcie kawy do Polski wynosił wówczas ok. 75-80%<sup>30</sup> Początek lat 2000-nych to okres, w którym największy udział w imporcie kawy do Polski należy do firm<sup>31</sup>: VOLCAFE SWITZERLAND LTD - firma ta nie posiada swojego przedstawicielstwa w Polsce, jednakże jest ona istotnym dostawcą ziarna kawowego na rynek polski, BERO POLSKA Sp. z o.o. (Gdynia), PRODUCT PROMOTION LTD Sp. z o.o.(Warszawa), Coffee and Agro Company Sp. z o.o. (Gdynia), Neuman Gruppe, MEN Poland.

U progu lat 90 tych na rynku kawy zarejestrowanych było około 150 przedsiębiorstw, zajmujących się przetwórstwem kawy i mimo, że nie wszystkie z nich aktywnie prowadziły działalność w tym zakresie, to początek lat 90 tych uznać należy za okres dynamicznego rozwoju produkcji kawy w naszym kraju. Ponadto działania na naszym rynku prowadziło kilka firm, których siedziby i palarnie zlokalizowane były zagranicą. Tak więc na rynek polski albo trafiała kawa w postaci gotowych produktów, albo importowano ją w postaci surowca, który poddawany był dalszemu przetworzeniu.

W ciągu dwunastu lat rynek kawy uległ ogromnym przemianom – także w zakresie kształtowania się struktury podażowej, czyli liczby producentów i profilu ich działania - dlatego też charakterystyka zaprezentowana w tabeli 1.1.3. dotyczy tylko tych przedsiębiorstw, które w zakresie produkcji kaw mielonych prowadzą swą działalność do chwili obecnej, lub których przeszłe działania istotne były w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o znaczenie realizowanych strategii konkurencji dla możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku kawy mielonej w Polsce w latach 1992 – 2007<sup>32</sup>. Na rynku prowadziło działalność jeszcze kilku producentów, wytwarzających kawę pod marką własną pośredników (private label) – głównie sieci handlowych.

---

<sup>30</sup> Praca magisterska autorki: Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa Prima S.A. na rynku kawy w Polsce, Poznań 1997, s. 15, dane na podstawie Raportu - Rynek kawy, BOSS Gospodarka 51/52, 1995.

<sup>31</sup> Źródło: dane udostępnione przez producenta kawy

<sup>32</sup> Tabela 1.1.3. przedstawia wyłącznie ogólną sylwetkę firm, bez omawiania przemian w zakresie prowadzonych przez nie działań konkurencyjnych oraz zajmowanej w pozycji rynkowej. Zagadnienia te rozwijane będą w kolejnych punktach pracy.

**Tabela 1.1.1. Charakterystyka producentów kawy mielonej obecnych na rynku polskim w 2007 r.**

Nazwa przedsiębiorstwa	Rok powstania	Historia	Kapitał	Marki kawy mielonej (w 2007 r.)	Marki innych kategorii kaw	Moce produkcyjne
Przedsiębiorstwo Prima S.A. (od stycznia 2007r. Sara Lee Coffee and Tea Poland Sp. z o.o.) <sup>33</sup>	1988 r.	- jedna z pierwszych firm, która przełamała państwowy monopol na kawę, - do 1900 r. zlecenie produkcji istniejącym palarniom, od 1900 r. produkcja kawy we własnej palarni w Sułaszewie k. Margonina (woj. pilskie), - 1991r.: połączenie z jednym z największych koncernów kawowych w Europie – Drie Mollen Holding BV, dzięki czemu firma zyskała dostęp do nowoczesnych technologii i rozwiązań organizacyjnych, dotyczących głównie produkcji; - 1995 r.: rozbudowa palarni, wprowadzenie nowoczesnych linii produkcyjnych; - 1998 r.: kiedy po trzyletnich przygotowaniach firma uzyskała Certyfikat ISO 9002 zakładający zdolność dostarczania produktów o parametrach identycznych z produktem modelowym <sup>34</sup> ; - 2002 r.: Prima S.A. stała się częścią jednej z największych firm kawowych na świecie Sara Lee/Douwe Egberts.	1988 r. – polski 1991 r. – holenderski	Kawy mielone koleinowe: Prima Niebieska Finezja Prima Arabika Impresja, Prima Rumba  Kawa mielona bezkofeinowa: Relaks	Kawy rozpuszczalne: Prima Niebieska Finezja Prima Arabika Impresja, Prima Rumba  Kawy ziarniste: Excellens  Kawy Cappucino: - wycofane  Ekstrakty kaw: - Prima Śniadaniowa	Moce produkcyjne firmy wynoszą 15 tys. ton kawy rocznie <sup>35</sup> .
Tchibo Warszawa Sp. z o.o. (Warszawa)	1992 r.	- firma powstała jako część niemieckiego koncernu Tchibo-Frish-Rost-Kaffee, którego doświadczenia sięgają 1949 roku. - 1993 r.: zatrudnienie pierwszych pracowników, - 1994 r.: otwarcie własnej palarni w Markach k. Warszawy	Niemiecki	Kawy mielone: Tchibo Exclusive, Tchibo Family, Gran Cafe, Mild, Mocca, Bistro, Gala , Davidoff	Kawy rozpuszczalne: marki takie, jak kaw mielonych Kawy cappucino cappucino i 3 w1	20 tys. ton kawy rocznie <sup>36</sup> .

<sup>33</sup> Zmiana nazwy nastąpiła przy zachowaniu dotychczasowych danych rejestrowych i adresowych spółki.

<sup>34</sup> Na podstawie materiałów własnych Przedsiębiorstwa Prima S.A oraz M. Gajdziński, P. Drzewiecki, Prima znaczy najlepsze ziarno, Poradnik Handlowca 01/95 2001, s. 30.

<sup>35</sup> Na podstawie materiałów własnych Przedsiębiorstwa Prima S.A. oraz [www.prima.com.pl](http://www.prima.com.pl). -16.06.2004.

<sup>36</sup> Na podstawie: Alles uber Tchibo: [www.tchibo.com.pl](http://www.tchibo.com.pl) - 16.11.2004; materiałów informacyjnych i promocyjnych firmy oraz materiałów prasowych tj. Poradnik Handlowca 9/55 1997, s. 14-15.

Elite Cafe Sp. z o.o. (Warszawa)	1991 r.	- firma rozpoczynała jako Union Cafe, a dystrybucję jej produktów prowadziła firma Goman - w czerwcu 1996r. firma, jako pierwsza firma w branży kawowej otrzymała certyfikat ISO 9002.	Holenderski	Kawy mielone Elite Fort, Elite Perdo's Elite Sahara, Elite Optima, Lawazza (oficjalny dystrybutor marki)	Kawa rozpuszczalna: Elite Pedro's	Ponad 20 tys. ton - Firma posiada największą w Polsce palarnię kawy.
Kraft Foods Polska Sp. z o.o. (Warszawa)	1992 r.	- historia marki Jacobs liczy ponad sto lat, a jej twórcami byli pochodzący z Niemiec Johann i Walther Jacobs - pierwszy z nich, w 1895 roku otworzył w Bremie sklep z kawą, herbatą, kakao i czekoladą, - nazwa marki została zastrzeżona w 1913 roku <sup>37</sup>	Niemiecki	Kawy mielone kofeinowe: Jacobs Kronung, Jacobs Cronat Gold, Jacobs Aroma Maxwell House.  Kawy mielone bezkofeinowe: Jacobs Night & Day	Kawy rozpuszczalne: marki takie, jak kaw mielonych  Kawy 3 w 1 Kawy Cappucino Ice Espresso	Kilkaset ton miesięcznie
Poznańska Palarnia Kawy Astra Sp. z o.o. (Poznań)	1973 r.	- historia firmy rozpoczęła się w 1973 roku, kiedy z inicjatywy firmy WPHS, stworzony został w Poznaniu zakład prażenia i pakowaniu kawy, - w 1994 roku firma stała się spółką prywatną, - jako pierwsza wprowadzała na rynek nowoczesne rozwiązania technologiczne chronione patentem – produkcję kawy niskodrażniającej metodą ekologiczną <sup>38</sup> .	Polski	Kawy mielone: Astra niskodrażniająca Astra Cafe niskodrażniająca, Apis niskodrażniająca, Terra, Diuna, Orient	Kawy rozpuszczalne: Astra Cafe Astra Malago Negrita Gold Negrita Classic Terra  Kawy ziarniste: Astra niskodrażniająca, Mrago, Astra Classic Terra	Kilkaset ton miesięcznie <sup>39</sup>

<sup>37</sup> <http://www.marka.pl/onas/marki.php?marka=jacobs> – data pobrania: 10.03.06.

<sup>38</sup> Na podstawie materiałów informacyjnych Astra Sp. z o.o. 2004r.

<sup>39</sup> Materiały promocyjne firmy

P.P.H.U. Celmar Z.P.Chr. (od listopada 2006r. firma prowadzi działalność pod nazwą Celmar Sp. z o.o. <sup>40</sup> . (Piła)	1991 r. do kiedy	- przez cały okres istnienia pozostaje w rękach tych samych właścicieli	Polski	Kawy mielone: Celmar Czerwona, Celmar Poranna, Celmar Hawana, Celmar Cafe de Collumbia		Kilkaset ton miesięcznie <sup>41</sup>
Galaxia Ltd Sp. z o.o. (Wieluń)	1991 r.		Polski	Kkawy mielone: Galaxia Sun Żółta, Galaxia Sun Classic, Galaxia Sun Weekend i Galaxia Sun Brazowa,	Marki kaw rozpuszczalnych to odpowiedniki marek kaw mielonych Kawy cappucino.	kilkaset ton miesięcznie <sup>42</sup> .
MK Café & Tea S.A. (Sianów)	1990 r. do 2005 r.	- od września 2005 r. prawa do marki MK Cafe zostały wykupione od jej właściciela przez Elite Cafe Sp. z o.o.	polski do wrzesnia 2005.r	Kawy mielone: MK Cafe Premium, MK Café Feelings,	Marki kaw rozpuszczalnych to odpowiedniki marek kaw mielonych	
P.P.U.H Woseba Sp. z o.o. (Odolanów)	1991 r.	- firma powstała w Ostrowie Wielkopolskim w styczniu roku 1991 r., - od chwili utworzenia nieprzerwanie pozostaje w rękach jej założycieli, - od 1995 r. produkcja kawy odbywa się w nowej palarni w Odolanowie; - w 1999 r. rozpoczęto realizację nowej inwestycji - rozbudowę palarni kawy i wyposażenie jej w najnowocześniejszą linię technologiczną w kraju opartą o elektronicznie sterowany proces produkcji <sup>43</sup> .	Polski	Kawy mielone Woseba Arabica, Woseba Gold, Woseba Gold Super, Mocca Fix Gold, Woseba Gold F, Woseba Domowa, Woseba Rodzinna,	Kawy rozpuszczalne Mocca Fix Golg i Woseba Domowa  Kawy ziarniste Arabica i Gold	

<sup>40</sup> Zmiana nazwy oraz danych rejestrowych spółki. Ponieważ firma pozostaje w rękach tych samych właścicieli i prowadzi produkcję oraz sprzedaż na rynku polskim tych samych marek kawy mielonej w badaniach traktowana jest jako ten sam podmiot.

<sup>41</sup> Źródło: <http://www.celmar.com.pl> - 21.12.2004.

<sup>42</sup> Źródło: <http://www.galaxia.com.pl/firma/firma.html> - 21.12.2004

<sup>43</sup> Źródło: [http://www.woseba.com.pl/historia\\_firmy](http://www.woseba.com.pl/historia_firmy) – 20.12.2004.

Cafe Sati Polska Sp. z o. o. (Kwidzyn)	1993 r.	Historia Firmy rozpoczęła się w 1926 roku w Strasburgu. Po 10 latach sukcesywnego rozszerzania działalności ARC Cafe przeobraziła się w alzacki związek palarni i importerów kawy zwany SATI. W 1993 roku SATI założyła swą filię w Polsce, która działa tu pod nazwą Cafe SATI Sp. z o.o. Jej siedzibą jest Kwidzyn położony około 100 km od Gdańska, Bydgoszczy i Torunia. Cafe SATI posiada nowoczesnie wyposażoną palarnię kawy (palenie, mielenie i pakowanie), stosując te same kryteria doboru kawy i prawidłowego palenia jak w firmie macierzystej. Cały asortyment kaw SATI (w tym kaw smakowych, takich jak waniliowa i czekoladowa), znajdujących się na polskim rynku, produkowany jest w Kwidzynie <sup>44</sup> .		Kawy mielone: Sati Mokka Sidamo, Sati Kolumbijska, Sati Brazylijska, Sati Guatemala oraz  Kawy mielone aromatyzowane: Melange Rouge, Heure Excqise, Sati Czekoladowa,  Kawa SATI-Blikle		
--	---------	--	--	---	--	--

<sup>44</sup> Na podstawie: <http://www.cafesati.com.pl> - 10.01.2004

## **1.2. Uwarunkowania rozwoju rynku kawy w Polsce w latach 1992 –2007**

Rozwój rynku kawy jest zjawiskiem, na który składają się zarówno pojedyncze zdarzenia, jak i procesy. Istotą procesów jest to, że układają się one w logiczny, przyczynowo-skutkowy ciąg zdarzeń, w którym jedno, będąc konsekwencją poprzedniego, staje się jednocześnie źródłem (punktem wyjścia) do powstawania kolejnego. Tak więc, w niektórych przypadkach konkretna przemiana staje się determinantą (czynnikiem) występowania kolejnych przemian, czy zjawisk. Posługując się pojęciem „uwarunkowania” rozumiemy je jako zespół czynników (determinant) łącznie wpływających na kształtowanie się zjawisk.

W poprzednim rozdziale omówione zostały przemiany podaży kawy surowej na rynkach światowych jako determinanty produkcji kawy w Polsce. Obok tego czynnika, istotnie wpływającego na funkcjonowanie rynku kawy w naszym kraju, istnieje szereg innych warunkujących tempo i kierunki jego rozwoju. Niniejszy rozdział dotyczyć będzie przemian na rynku kawy traktowanym jako całość. Problematyka determinant i uwarunkowań wpływających na zachowania konkurencyjne poszczególnych przedsiębiorstw stanowić będzie przedmiot rozważań rozdziałów 4.2. i 4.3.

Analiza uwarunkowań rozwoju rynku kawy w Polsce zostanie przeprowadzona równoległe w kilku obszarach składających się na otoczenie funkcjonujących na nim przedsiębiorstw:

1. przemian gospodarczych, politycznych i prawnych;
2. popytu, tj. poziomu zaspokojenia popytu, przemian demograficznych, siły nabywczej, stylu życia i modelu konsumpcji, zachowania nabywców;
3. podaży kawy, tj. barier wejścia -wysokości, możliwości ich tworzenia i zdolność do ich utrzymania, dostępu przedsiębiorstw do światowych rynków kawy, obecności na rynku importerów surowca, producentów i marek kawy
4. źródeł finansowania działalności;
5. rozwoju form handlu (w tym tradycyjnych i nowoczesnych kanałów dystrybucji);
6. obecności przedsiębiorstw wspomagających rozwój rynku kawy - agencji marketingowych, agencji badań rynkowych, firmy doradczych, szkoleniowych, sieci franczyzowych kawiarni, itp.

Podstawowym warunkiem rozwoju rynku kawy w Polsce u progu lat 90-tych XX w. były zmiany ustroju politycznego, które wiązały się z uwolnieniem gospodarki, a tym samym ze zniesieniem monopolu państwowego na produkcję i handel towarami – w tym kawą.

Demonopolizacja przedsiębiorstw handlowych oraz zmiany dekoncentracyjne przeprowadzone zostały na podstawie ustawy z dnia 20 stycznia 1990 r. o zmianach w organizacji i działalności spółdzielczości (Dz. U. nr 6, poz. 36) oraz programu demonopolizacji i prywatyzacji handlu wewnętrznego przygotowanego przez Biuro

Przekształceń Własnościowych i Strukturalnych Ministerstwa Rynku Wewnętrznego (Biuletyn MRW 1990, nr 5-6/29-30) <sup>45</sup>. Przemiany te pociągnęły za sobą nie tylko obowiązywanie nowych norm prawnych regulujących uczestnictwo przedsiębiorstw w życiu gospodarczym, jak również przywrócenie do kodeksu cywilnego w 1990 r. zasady swobody umów (wolności umów). W swym ujęciu normatywnym głosi ona, że strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie, ani zasadom współżycia społecznego (art. 353 k.c.). Granicę swobodnego ułożenia stosunku umownego przez strony wyznaczają, obok właściwości stosunku i zasad współżycia społecznego, ustawowe przepisy prawa <sup>46</sup>.

Dla przedmiotowego rynku oznaczało to możliwość pojawienia się na nim licznych przedsiębiorstw, których przedmiotem działalności było przetwórstwo i pośrednictwo w obrocie kawą. Jako, że popyt na tę używkę w pierwszej połowie lat 90-tych przewyższał podaż, szansa zaistnienia na tym rynku została szybko wykorzystana zarówno przez polskich przedsiębiorców, jak i zagraniczne koncerny.

Wśród innych ważnych zmian w otoczeniu gospodarczym był między innymi rozwój handlu przygranicznego z krajami zachodnimi, co spowodowało napływ do Polski niedostępnych wcześniej marek różnych produktów, uznawanych w naszym kraju za dobra luksusowe. Należała do nich kawa. Według badań CBM Indicator do 1994 r. zachodni rodowód produktu był kluczowym czynnikiem jego wyboru przez polskich konsumentów – z wynikiem ok. 70% wskazań, niemal niezależnie od jakości, którą na 100 ankietowanych osób kierowało się jedynie 10. Zmiany nastąpiły w roku 1995, kiedy to jakość stała się istotnym kryterium wyboru marki produktu dla 95% nabywców, a odsetek wskazań dla zagranicznego pochodzenia produktu zmniejszył się do 10% <sup>47</sup>. Niska świadomość marki i jakości kawy do 1994 r. powodowały, że przedmiotem importu była tania kawa z gatunku robusta. Ponieważ pojawiła się na rynku jako pierwsza, miała wpływ na kształtowanie się preferencji smakowych części polskich nabywców. Inną drogą pojawienia się na polskim rynku kawy marek zachodnich była ich dystrybucja poprzez przedstawicielstwa działające w imieniu zachodniego producenta lub też dzięki ich produkcji w Polsce (na zlecenie w istniejących już palarniach obcych lub we własnych). Ale początek lat 90 – tych to dynamiczny rozwój podmiotów zajmujących się przetwórstwem i handlem kawą. Polski rynek - poza dynamicznym pojawieniem się na nim krajowych producentów, stał się przedmiotem ekspansji inwestycyjnej firm zagranicznych – szczególnie z Niemiec i Holandii, a także Austrii i Francji tj.: Tchibo Warszawa Sp. z o.o., Kraft Foods Polska Sp. z o.o. (Niemcy) i Union Caffee – później Elite Cafe Sp. z o.o. (Holandia), Cafe Sati (Francja) lub odbywała się przez wykupienie istniejących już polskich palarni kawy przez koncerny zagraniczne: Prima -

---

<sup>45</sup> S. Tajer, Uwarunkowania przemian w handlu hurtowym artykułami konsumpcyjnymi, Handel Wewnętrzny nr 1, styczeń-luty 2005, s. 14.

<sup>46</sup> J. Kufel, W. Siuda, Prawo gospodarcze dla ekonomistów, Scriptus, Poznań 1995, s. 128.

<sup>47</sup> Źródło.; CBM Indicator, Zwyczaje i zachowania klientów, marzec 1994 i 1995.



kolejno przez Drie Mollen Holding BV i Sara Lee /Douwe Egberts (Holandia), Cafe Mag, która stała się własnością Segafredo Zanetti i MK Cafe, zakupiona przez Elite Cafe Sp. z o.o.

Kolejnym, bardzo istotnym uwarunkowaniem ekonomicznym dla kształtowania rynku kawy w Polsce była integracja naszego kraju z Unią Europejską 1 maja 2004 r., która oznaczała rozpoczęcie procesów funkcjonowania naszego kraju w ramach jednolitego rynku tworzonego przez kraje członkowskie. Odbywało się to w warunkach dostosowania obowiązujących dotychczas norm prawnych do obowiązujących w Unii.

Z punktu widzenia konkurencji szczególne znaczenie dla funkcjonowania jednolitego rynku mają warunki handlu wewnętrznego, rozumianego jako swoboda przepływu dóbr i usług w obszarze zintegrowanym<sup>48</sup>. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w maju 2004 r. spowodowało zniesienie ceł na kawę przywożoną do Polski z krajów członkowskich, co jednocześnie oznaczało zniesienie dotychczasowych kosztowych barier wejścia na rynek kawy w naszym kraju. Sprzyjały temu procesy dynamicznego rozwoju zagranicznych sieci handlowych (hiper- i supermarketów oraz sklepów dyskontowych) na terenie Polski, które w warunkach globalizacji stawały się znakomitym kanałem dystrybucji dla zachodnich produktów (zarówno dla marki producenta, jak i marek własnych sieci). Integracja przyczyniła się także do obniżenia handlowych barier wejścia na rynki zachodnie dla marek kawy wyprodukowanych w Polsce, jednak nie oznaczała ich całkowitej likwidacji. Barierą wejścia na rynki zachodnie była silna pozycja konkurencyjna światowych producentów kawy oparta na zasobach kapitałowych, którymi polskim producentom trudno było konkurować.

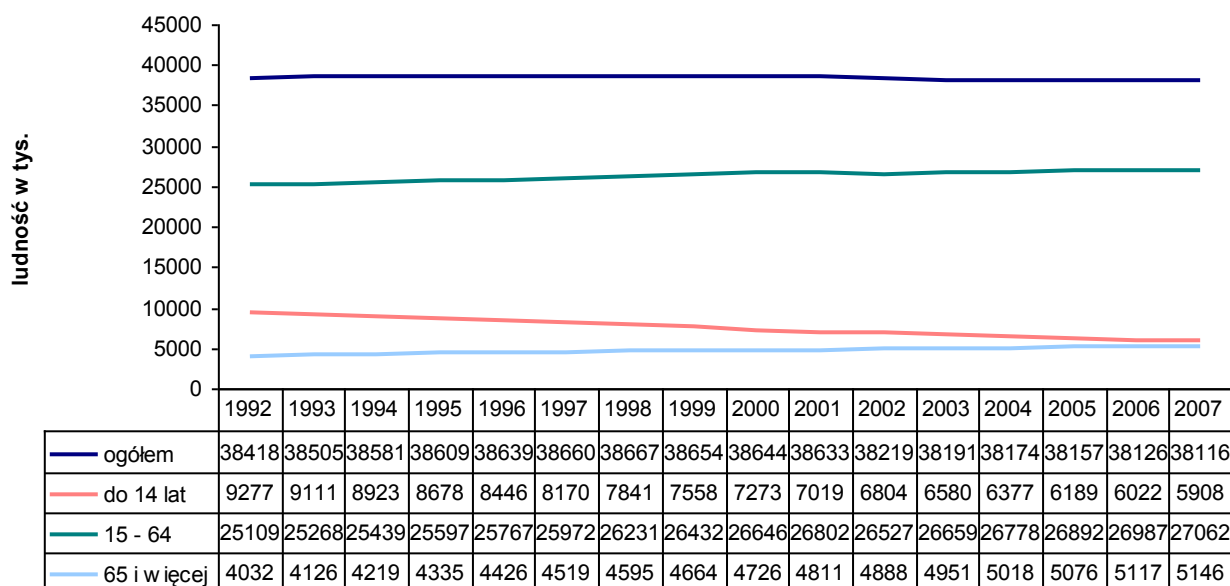
Przystępując do omówienia zagadnień związanych z przemianami w sferze popytowej i ich wpływu na kształtowanie się rynku kawy zaznaczyć należy, iż oddziaływanie to nie ma charakteru jednokierunkowego, czyli że rynek nie tylko ewaluował równolegle z przemianami zachodzącymi w sferze konsumpcji, ale że kształtował się w wyniku interakcji zachodzących pomiędzy ofertą producentów (będącej odpowiedzią na zapotrzebowania nabywców lub też wprowadzana na zasadzie eksperymentu) a postawą nabywców wobec tej oferty. W tym miejscu rozważaniom poddane zostaną te czynniki zlokalizowane po stronie popytu, które niezmiennie determinowały ewolucję rynku kawy. Do kluczowych zaliczyć należy: poziom nasycenia rynku, przemiany demograficzne, siłę nabywczą, styl życia i model konsumpcji, zachowania nabywców).

Pierwsze lata funkcjonowania rynku kawy przypadają na okres nadwyżki popytu nad podażą produktów. Istnienie luki zaspokojenia potencjału konsumpcyjnego na tym rynku oznaczało znaczące możliwości rozwojowe dla przedsiębiorstw na nim już istniejących oraz dla nowo wchodzących. Jego wielkość zdeterminowana była liczbą potencjalnych użytkowników kawy (przyjmuje się, są nimi osoby w wieku 15 lat i więcej) oraz średnim poziomem spożycia przez nich kawy. Wykres 1.2.1. ilustruje zmiany struktury ludności Polski w latach 1992 – 2007.

---

<sup>48</sup> Konkurencja, pod red. Z. Brodeckiego, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2004, s. 59.

**Wykres 1.2.1. Struktura ludności Polski według wieku w latach 1992 – 2007 w tys.**



Zródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS: Rocznik Statystyczny GUS 1993, tabl. 3 (70), s. 46; 1995, tabl. 4 (73) s. 51, 1997, tabl. 5 (149), s. 90; 1999, tabl. 4 (120), s. 97; 2001, tabl. 4 (119), s. 100; 2002, tabl. 6 (119), s. 43; 2003, tabl. 4 (120), s. 106; 2004, tabl. 4 (122), s. 193; 2005, 4(125), s. 193; 2006 tab. 5(126) powyższych. 196; 2007, tab. 4 (125), s. 197; Ludność. Stan i struktura w przekroju terytorialnym. Stan w dniu 31 XII 2007 r., GUS Warszawa 2008, publikowane na: [http://www.stat.gov.pl/gus/45\\_1863\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/45_1863_PLK_HTML.htm) - data pobrania 23.05.2008.

Analiza powyższych danych statystycznych wskazuje na fakt, że na przestrzeni lat 1992 – 2007, mimo nieznacznego spadku liczby mieszkańców Polski ogółem, systematycznie następował proces starzenia się naszego społeczeństwa. Oznaczało to, przybywanie liczby ludności w wieku od 15 lat i więcej, a więc potencjalnie pijących kawę. Miało to miejsce w wyniku wzrostu liczby ludności po 65 roku życia i spadku liczebności ludzi młodych (do 14 roku życia). W roku 2007 grupa ludzi starszych była liczniejsza o ponad jedną czwartą niż w roku 1992. Systematycznie wzrastała także liczba mieszkańców Polski z grupy wiekowej od 15 do 64 lat z 25 109 tys. w 1992 r. do 27 062 tys. w 2007 r.

Dla kształtowania się rynku kawy w okresie 1992 – 2007 r. oraz w perspektywie kilku kolejnych lat zmiany te można oceniać pozytywnie (przy założeniu utrzymywania się lub wzrostu dotychczasowego poziomu konsumpcji). Jednak fakt, spadku liczby ludności w wieku do 14 roku życia (od roku 1992 do 2007 liczba ta zmalała o około jedną trzecią i wynosiła 9 277 tys. w 1992 r. i 5 908 tys. w 2007 r.) może być sygnałem, że w ciągu kilkunastu lat potencjał rynku kawy zacznie systematycznie maleć.

Popyt na kawę, oprócz wymienionych wyżej czynników demograficznych uwarunkowany jest również ekonomicznie. Szczególne znaczenie mają tu dochód

rozporządzalny gospodarstw domowych<sup>49</sup>, wydatki na żywność oraz siła nabywczą gospodarstw domowych jako relacja przeciętnego miesięcznego dochodu rozporządzalnego do cen kawy. Z danych statystycznych zaprezentowanych w tabelicy 1.2.1. wynika, że na przestrzeni lat 1993 – 2007 przeciętny miesięczny dochód rozporządzalny gospodarstw domowych systematycznie wzrastał, przy czym najwyższe tempo przyrostu (średnio o 30% w stosunku do roku poprzedniego) przypadało na lata 1994 – 1996. Malejącemu tempu przyrostu dochodu rozporządzalnego gospodarstw domowych od 23,6% w 1997 r. (względem 1996 r.) do 3,3% w 2004 r. (względem 2003 r.) towarzyszył spadek udziału wydatków na żywność w wydatkach ogółem z ok. 31, 35% w 1998 r. do 26,11% w 2004 r. (rys. 1.2.2.).

**Tabela 1.2.1. Zmiany przeciętnego miesięcznego dochodu rozporządzalnego na 1 osobę w gospodarstwach domowych w cenach bieżących w latach 1993<sup>50</sup> – 2007**

Lata	Przeciętny miesięczny dochód rozporządzalny (w zł)	Rok poprzedni = 100
1993	173,6	100,0
1994	230,9	133,0
1995	300,6	130,2
1996	383,4	127,5
1997	473,8	123,6
1998	522,9	110,4
1999	560,4	107,2
2000	610,5	108,9
2001	644,5	105,6
2002	664,2	103,1
2003	711,9	107,2
2004	735,4	103,3
2005	761,5	103,5
2006	834,7	109,6
2007	928,9	111,3

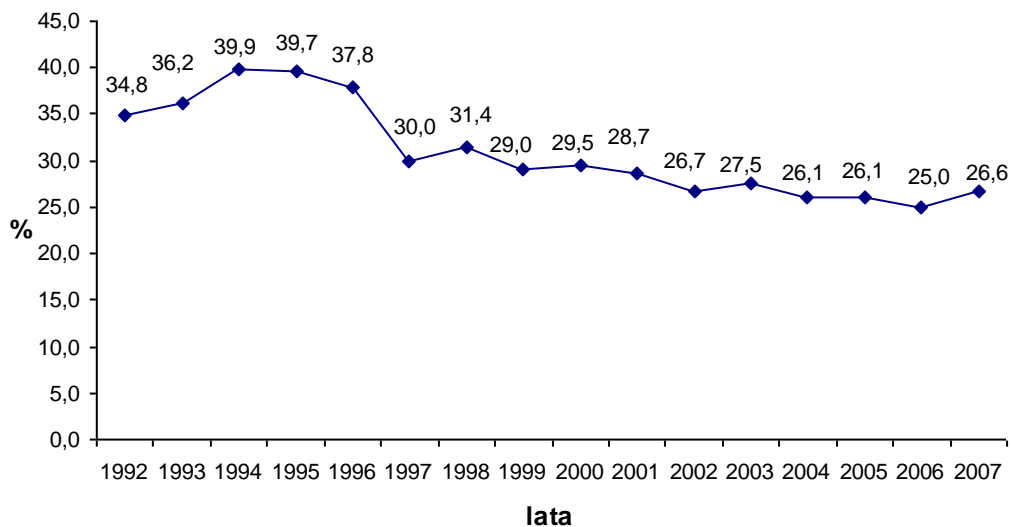
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych GUS: Rocznik Statystyczny GUS 1995, tabl. 5 (245), s. 171; 1997, tabl. 3 (253), s. 179; 1998, tabl. 3 (192), s. 175; 2000, tabl. 1 (191), s. 177; 2002, tabl. 1 (194), s. 188, 2004, tabl. 3 (208), 290, 2005, tabl. 3(212), S. 291; 2007, tab. 3 (211) s. 296 oraz za 2008r.: Budżety Gospodarstw domowych w 2007r. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008, tab. Tab. 7, s. 62, publikowane (data pobrania 2.01.2008) na:

[http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_budzety\\_gospodarstw\\_domowych\\_w\\_2007](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_budzety_gospodarstw_domowych_w_2007)

<sup>49</sup> Według definicji GUS (Rocznik Statystyczny 2005, s. 286) dochód rozporządzalny obejmuje bieżące dochody pieniężne i niepieniężne (w tym wartość spożycia naturalnego, bez zaliczek na podatek dochodowy od osób fizycznych płaconych z tytułu dochodu, bez składek na obowiązkowe ubezpieczenia społeczne płacone przez ubezpieczonego pracownika oraz bez podatków płaconych przez osoby pracujące na własny rachunek.

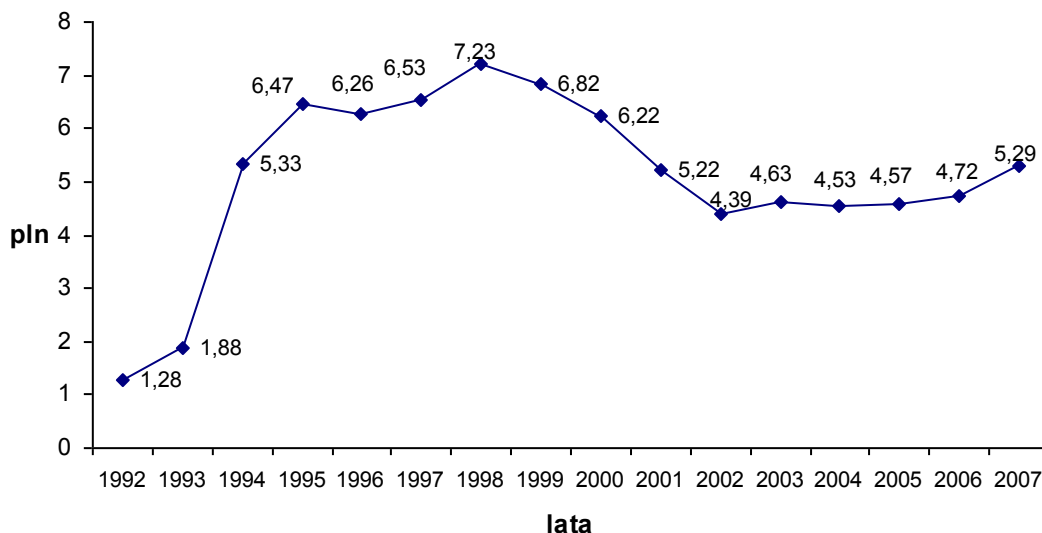
<sup>50</sup> Kategoria dochodu rozporządzalnego została wprowadzona w badaniach budżetów domowych przez GUS w 1993r., tak więc analizie poddano tę kategorię dochodów za lata 1993 – 2007 (szerzej zob. Rocznik statystyczny GUS 1995, s. 162).

**Wykres 1.2.2. Udział wydatków gospodarstw domowych na żywność w wydatkach ogółem w latach 1992 – 2007**



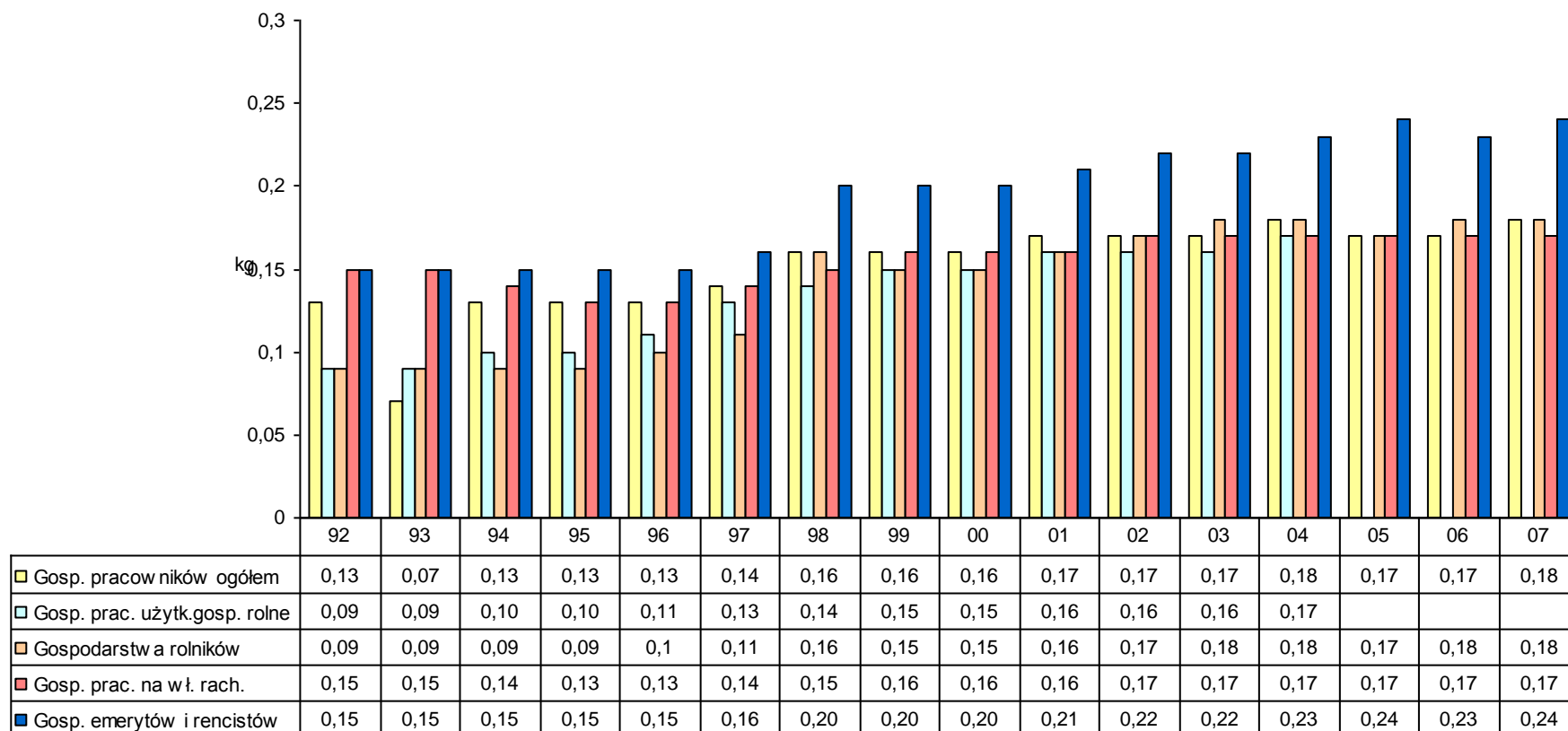
Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych GUS: Budżety gospodarstw domowych, Rocznik Statystyczny 1993, tabl. 8 (302), s. 197 i Rocznik Statystyczny 1994, tabl. 5 (293), s. 209; Dochody gospodarstw domowych, Rocznik 1995, tabl. 1 (241), s. 165; 1996, tabl. 1 (242), s. 167; 1998, tabl. 1 (190), s. 171; 2000, tabl. 4 (194), s. 182; 2002, tabl. 4 (197), s. 193; 2004, tabl. 4 (209), s. 292; 2006, tabl. 4 (213), s. 295; 2007, tabl. 4(212), s. 298; Sytuacja gospodarstw domowych w 2007 r. w świetle wyników badań budżetów gospodarstw domowych; GUS Warszawa 2008, publikowane na: [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_syt\\_gosp\\_dom\\_2007.xls](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_syt_gosp_dom_2007.xls) - data pobrania 23.10.2008.

**Wykres 1.2.3. Średnie ceny detaliczne kawy w latach 1992 – 2007 w pln za opakowanie 250g**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Danych statystycznych GUS: Ceny, Rocznik Statystyczny GUS 1994, tabl. 17 (285), s. 195; 1995, tabl. 18 (434), s. 322; 1997, tabl. 17 (447), s. 307; 1998, tabl. 15 (344), s. 318; 1999, tabl. 15 (353), 347; 2001, tabl. 15 (352), s. 334; 2002, tabl. 15 (530), s. 338; 2003, tabl. 15 (365), s. 358; 2004, tabl. 15 (368), s. 446; Ceny w Gospodarce Narodowej w 2007r., GUS Warszawa 2007, publikowane na: [http://www.stat.gov.pl/gus/45\\_1671\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/45_1671_PLK_HTML.htm) - data pobrania 02.07.2008.

**Wykres 1.2.4. Przeciętne miesięczne spożycie kawy na 1 osobę w gospodarstwach domowych w kg w latach 1992 – 2007**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych GUS, Roczniki Statystyczny 1993, tabl. 12(252), s. 195-199; 1995, tabl. 7(247), s. 194-198; 1995, tabl. 11(252), s. 195-199; 1996, tabl. 11(252), s. 197-200; 1997, tabl. 7(257), s. 194; 1998, tabl. 7(196), s. 192-196; 2000, tabl. 7(197), s. 200-201; 2001, tabl. 7(202), s. 208-210; 2002, tabl. 7(200), s. 208-210; 2003, tabl. 7(211), s. 220-222; 2004, tabl. 7(212), s. 308-310; 2005, tabl. 7(216) s. 309-311; 2006, tabl. 7(216), s. 313-314; 2007, tabl. 7(219), s. 312.; Budżety Gospodarstw Domowych w 2007r., GUS Warszawa 2008; Tab. 23, s. 123, publ. na: [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_budzety\\_gospodarstw\\_domowych\\_w\\_2007.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_budzety_gospodarstw_domowych_w_2007.pdf) -data pobrania 2.01.2008 r.

Spadkowa tendencja wydatków na żywność w strukturze wydatków ogółem interpretowana jest przez ekonomistów jako wyznacznik bogacenia się społeczeństwa i związane z tym przeznaczanie większej części środków na zakupy artykułów nieżywnościowych (przemysłowych, rozrywkę, itd.). Dla rynku kawy oznaczało to, że po przekroczeniu pewnego poziomu dochodów, kolejne jego przyrosty nie przekładały się na dodatkową konsumpcję tej używki<sup>51</sup>. Spożycie kawy na jedną osobę według grup gospodarstw domowych prezentuje wykres 1.2.4. Jak wynika z zaprezentowanych na nim danych grupę najaktywniejszych użytkowników kawy stanowili emeryci i renciści, spożywający 0,15 kg kawy miesięcznie w 1992 r. i 0,24 kg miesięcznie w 2007 r. Największą dynamikę konsumpcji zanotowano wśród rolników – 2-krotny wzrost w 2007 r. względem 1992 r., którzy stali się drugą pod względem wielkości grupą konsumentów kawy. W 2007r. rolnicy spożywali przeciętnie 0,18 kg miesięcznie na osobę. Najniższą dynamikę i poziom konsumpcji zanotowano w grupie pracowników działających na własny rachunek, wśród których przeciętne miesięczne spożycie wzrosło średniego 0,15 kg na osobę w 1992 r. do 0,17 kg na osobę w 2007r. Od 1996 r. do 2007 r. wzrostowa tendencja konsumpcji kawy utrzymywała się we wszystkich grupach ekonomicznych.

Przeciętne miesięczne spożycie kawy w Polsce w latach 1998 – 2007 było wyższe niż w latach 1992 – 1997. Pod koniec lat 90-tych analitycy tego rynku zakładali możliwość wzrostu konsumpcji kawy w Polsce do poziomu spożycia osiąganego w innych krajach Europy. Jednak prognozy na osiągnięcie takiego poziomu w Polsce nie sprawdzają się od kilku lat.

Jak wykazano w punkcie 1.1. rozprawy podaż kawy na rynku polskim zdeterminowana jest m.in. jej importem w postaci surowej (kawa zielona, czy inaczej kawa nie palona) lub w postaci gotowego wyrobu. Podstawowe formy importu kawy surowej to zakupy bezpośrednie przedsiębiorstw na giełdach w Londynie i Nowym Jorku lub zakupy w innych przedsiębiorstwach specjalizujących się w imporcie tego surowca. Na przestrzeni lat 1992 – 2004 nastąpiło zjawisko koncentracji dostawców kawy surowej na rynek polski. Działające na naszym rynku przedsiębiorstwa należące do międzynarodowych koncernów dokonywały także transferu kawy ze swoich jednostek macierzystych, zajmujących się centralnie zakupem surowca na potrzeby własnych palarni zlokalizowanych w różnych częściach świata, obniżając – dzięki korzyściom skali - cenę zakupu.

Istotnym elementem po stronie podaży są moce produkcyjne palarni kawy, stopień ich wykorzystania oraz nowoczesność linii technologicznych służących do wytwarzania omawianego produktu. Do najnowocześniejszych i największych palarni na polskim rynku kawy zalicza się palarnie następujących producentów: Elite Cafe Sp. z o.o. (moce produkcyjne 25 tys. ton rocznie), Tchibo Warszawa Sp. z o.o. (moce: 20 tys. ton rocznie),

---

<sup>51</sup> Zjawisko to miało związek z wejściem tego rynku w fazę nasycenia (zob. punkt 1.3 rozprawy).

Kraft Foods Polska Sp. z o.o.<sup>52</sup> i Przedsiębiorstwo Prima S.A. (moce: 15 tys. ton rocznie). Pierwsze trzy przedsiębiorstwa rozpoczęły produkcję kawy w palarniach o potencjale równym temu, jaki posiadają obecnie. Przedsiębiorstwo Prima – jako jeden z pierwszych krajowych producentów kawy swój obecny poziom mocy produkcyjnych osiągnął na drodze systematycznego rozwoju i unowocześniania linii technologicznych. Drugą grupę producentów stanowią przedsiębiorstwa, których palarnie nie posiadają tak wysokich mocy produkcyjnych jak rywale, lecz których technologie należą do najbardziej nowoczesnych w kraju (Woseba Sp. z o.o., Galaxia Ltd. Sp. z o.o.) lub jak i w przypadku PPK Astra Sp. z o.o. – dodatkowo do unikatowych (opatentowana technologia pozbawiania kawy substancji drażniących przy zachowaniu wszystkich właściwości pobudzających kawy dzięki utrzymaniu w produkcie pełnej zawartości kofeiny). Trzecia grupa przedsiębiorstw to firmy o niskim potencjale produkcji i technologiach odbiegających standardem od konkurentów.

Posiadane linie technologiczne wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstwa i jego produktów w ten sposób, że zbyt niskie moce produkcyjne mogą być ograniczeniem w zdobywaniu silnej pozycji pod względem ilości produktu dostarczanego na rynek, a nienowoczesne technologie - barierą w utrzymaniu standardów jakościowych narzucanych przez konkurentów. W przypadku nasyconego rynku istnieje jeszcze jeden problem, który dotyczy wszystkich konkurujących producentów: większą trudnością staje się zwiększenie potencjału rynku niż potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa, co oznacza, że to bariera popytowa, a nie wyłącznie poziom mocy produkcyjnych, (które mogą przewyższać potrzeby rynku) dyktuje tempo i kierunki jego rozwoju rynku. Powyższa prawidłowość przyczyniła się do tego, że podstawowym kierunkiem rozwoju rynku kawy stało się poszukiwanie możliwości pełnego wykorzystania potencjału linii produkcyjnych przez dopasowanie jakości oferty do potrzeb nabywców, co stanowiło główne źródło i jednocześnie warunek pokonania bariery popytowej.

Rozwój przedsiębiorstw, a wraz z nimi rynku, na którym działają, nierozzerwalnie związany jest ze sferą finansowania ich działalności. Dostępność do źródeł oraz sposób ich wykorzystania staje się jednocześnie warunkiem uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej lub też w ogóle determinuje możliwość przetrwania na rynku w dłuższym okresie. Istnieją dwa sposoby finansowania działalności przedsiębiorstwa: ze środków własnych lub ze źródeł obcych.

Z badań B. Pilarczyk wynika, że u progu lat 90-tych z punktu widzenia warunków otrzymania kredytu dla jednostek gospodarczych, sytuacja monetarna znacznie się pogorszyła. Realny kredyt zmalał w 1992r. oraz ponownie w 1993r. Przyczyn tego zjawiska można upatrywać się w zaostrzeniu przepisów kredytowych i zwiększeniu selektywności w udzielaniu kredytów. (...) Jednocześnie popyt na kredyt ze strony przedsiębiorstw w badanym okresie kształtował się na niskim poziomie. Jako przyczyny tego zjawiska podaje

---

<sup>52</sup> Firma Kraft Foods Polska Sp. z o.o. nie publikuje danych na temat mocy produkcyjnych.

się najczęściej ciągle jeszcze wysoka stopę oprocentowania i wzrost zagrożenia upadłością. Wiele polskich firm unika zaciągania kredytów bankowych i rozwija się w takim tempie, na jakie pozwalają własne środki<sup>53</sup>.

Z analizy danych statystycznych GUS przeprowadzonej przez autorkę rozprawy za kolejne lata wynika, że do 2004r. tendencja ta utrzymywała się. Głównym źródłem finansowania działalności, choć jego znaczenie malało, nadal były fundusze własne przedsiębiorstw. W 1993 r. dla ok. 90%, a w 2004 r. dla 80% podmiotów. Mniejszą rolę odgrywały: kredyt bankowy (dla ok. 20% w 1993 r., ok. 10% w latach 1995 – 96, ok. 30% w latach 1999 – 2000 i ponownie 20% w 2003 r.) oraz kredyt kupiecki, którego znaczenie wzrastało. W 1992 r. z tego źródła finansowania korzystało ok. 10%, a w 2002 r. 20% przedsiębiorstw<sup>54</sup>.

Podobnie sytuacja kształtowała się na rynku kawy. Z danych zawartych w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw (tablica 1.2.2.) wynika, że spośród dziesięciu kluczowych producentów kawy, siedmiu finansowało swoją działalność kapitałem własnym (w ponad 50% w 2000r. i w ponad 66% w roku 2002), z czego dla pięciu przedsiębiorstw od 2001r. do 2003r. udział kapitałów własnych w strukturze źródeł finansowania przekraczał 72%. Kolejnych trzech producentów kawy finansowało swoją działalność kapitałem własnym na poziomie ok. 30% - 40%, a w ok. 60% - 70% kluczowe źródło finansowania stanowił kapitał obcy. Tylko jedno przedsiębiorstwo w okresie 2002 – 2003r. finansowało działalność kapitałem własnym na poziomie kolejno: 8%, 10% i 4%. Warto podkreślić, że udział kapitału własnego w finansowaniu działalności przedsiębiorstwa nie był skorelowany z ich wielkością - stanowił kluczowe źródło zarówno przedsiębiorstw dużych, jak i małych. Na przestrzeni lat 2000 – 2002, cztery przedsiębiorstwa zanotowały spadek, a sześć - wzrost znaczenia tej kategorii kapitału dla ich funkcjonowania na rynku kawy. Finansowanie działalności kapitałem własnym przez producentów na przedmiotowym rynku podyktowane było ogólną sytuacją w sektorze usług bankowych. Mimo wzrostu atrakcyjności kredytów (wnikającej z malejącego poziomu stóp procentowych)<sup>55</sup> ich dostępność, zdeterminowana selektywnością banków w ich udzielaniu, nie wzrastała. Tablica 1.2.3. ilustruje znaczenie kredytu bankowego dla producentów kawy w latach 2000 – 2004. Spośród dziesięciu badanych podmiotów sześć zanotowało spadek udziału tej formy w finansowaniu własnej działalności. Kolejne dwa przedsiębiorstwa rozpoczęły korzystanie z kredytów bankowych (na poziomie ok. 20%), przy czym dla jednego z nich znaczenie tego źródła w 2002 r. wzrosło do poziomu 28%, a dla drugiego zmalało do 19%. Pozostałe dwa przedsiębiorstwa nie korzystały z tej formy finansowania (wyjątek: Kraft Foods Polska Sp. z o.o. w 2000 r. na

---

<sup>53</sup> Uwarunkowania rozwoju handlu w Polsce na tle tendencji światowych, red. B. Pilarczyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997, s. 19.

<sup>54</sup> Na podstawie danych GUS publikowanych na: [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) – 07.02.2005.

<sup>55</sup> Wysokość stóp procentowych wyznaczana była w oparciu o wskaźnik WIBOR powiększony o marżę banku. Średni WIBOR 3 miesięczny w latach 2000 – 2004 wynosił kolejno: 18,6%, 16,1%, 9%, 5,68%, 6,21%, 5,29% i 4,51%. Źródło: [www.money.pl](http://www.money.pl) – data pobrania: 4.02.2006.



poziomie 0,03%). Wobec powyższego, znaczącą rolę posiadało finansowanie działalności kredytem kupieckim oraz – w przypadku jednostek będących częścią koncernów światowych, tj.: Elite Cafe Sp. z o.o., Przedsiębiorstwa Prima S.A. i Tchibo Warszawa Sp. z o.o. - kredytem udzielanym przez jednostki powiązane, będące dla tych przedsiębiorstw jednostkami macierzystymi. Najwyższy poziom finansowania z tego źródła miał miejsce w przedsiębiorstwie Elite Cafe Sp. z o.o., którego zobowiązania długoterminowe wobec jednostek powiązanych w latach 2000 – 2004 stanowiły kolejno 27%, 21%, 65%, 67% i 24% wartości pasywów. Zobowiązania krótkoterminowe wobec tych jednostek z tytułu dostaw i usług od 2001 r. do 2004 r. odpowiednio: 3%, 6%, 7% i 34%. Zobowiązania krótkoterminowe Przedsiębiorstwa Prima S.A. i Tchibo Warszawa Sp. z o.o. wobec jednostek powiązanych w omawianym okresie stanowiły po 3% kapitału finansującego ich działalność na rynku kawy. Najmniej wykorzystywanym kapitałem były obligacje długo i krótkoterminowe, które w 2000 r. finansowały działalność dwóch producentów: Elite Cafe Sp. z o.o. – łącznie w 51% i Tchibo Warszawa w 10%<sup>56</sup>.

Odracanie producentom kawy przez jednostki macierzyste płatności z tytułu zakupu kawy surowej w krótkim okresie, czy też długoterminowe kredytowanie inwestycji, pozytywnie wpływało na sytuację finansową tych przedsiębiorstw, a tym samym na ich zdolność konkurencyjną. Stało się jednocześnie elementem budowy przez nie kosztowej przewagi konkurencyjnej względem producentów nie powiązanych kapitałowo z innymi zagranicznymi producentami kawy. Negatywnie natomiast na sytuację finansową wszystkich producentów kawy wpływało zjawisko – nasilające się wraz z rozwojem handlu w Polsce – przenoszenia na producentów przez ich klientów (głównie przez sieci handlowe) części kosztów zakupu kawy (rozumianej jako wyrób gotowy) – najczęściej w postaci wydłużonych terminów płatności (z ok. 28 dni w 1998r do 60 dni w 2002 r.<sup>57</sup>), upustów redystrybucyjnych, opłat promocyjnych i innych, co skutkowało albo kredytowaniem klientów albo też obniżaniem poziomu marż uzyskiwanych ze współpracy handlowej.

W połowie lat 90-tych rozpoczął się proces bardzo silnej koncentracji sprzedaży. Za kluczowe zmiany strukturalne w handlu uznać należy: przejście handlu przez sektor prywatny, spadek pozycji i rangi handlu spółdzielczego (jego powolny zanik), pojawienie się zagranicznych sieci handlowych i szybki wzrost ich znaczenia, dynamiczny wzrost liczby sklepów, dekoncentracja powierzchni handlowej – dominacja sklepów o jedno- dwuosobowej obsłudze, rozwój handlu bazarowego, modernizacja handlu – wzrost znaczenia nowoczesnych technologii w handlu, utrwalenie nowych powiązań handlu, opartych na

---

<sup>56</sup> Obliczenia własne na podstawie badań sprawozdań finansowych producentów kawy opublikowanych w Dzienniku Urzędowym Rzeczypospolitej Polskiej „Monitor Polski B” - dla Elite Cafe Sp. z o.o.: Monitor Polski B Nr 49, dn. 29.01.2003; Nr 326, dn. 05.03.2004; Nr 560, dn. 07.03.2005; Nr 581, dn. 22.06.2006; dla Przedsiębiorstwa Prima SA: Monitor Polski B Nr 69, dn. 18.05.2001; Nr 162, dn. 26.06.2002; Nr 194, dn. 19.02.2004; Nr 693, dn. 01.04.2005; dla Tchibo Warszawa Sp. z o.o.: Monitor Polski B Nr 766, dn. 30.11.2001; Nr 585, dn. 26.11.1002; Nr 1258, dn. 18.11.2004.

<sup>57</sup> Badania własne.

**Tabela 1.2.2. Znaczenie kapitału własnego w finansowaniu działalności producentów kawy w Polsce w latach 2000 – 2004.**

Przedsiębiorstwo	Źródło finansowania	Lata									
		2000	u%	2001	u%	2002	u%	2003	u%	2004	u%
MK Cafe & Tea	SUMA PASYWÓW	51 115 174,00	100%	107 852 527,90	100%	92 476 449,55	100%	76 888 807,93	100%	80 365 463,52	100%
Spółka Akcyjna	A. Kapitał własny	51 110 000,00	100%	61 137 662,61	57%	62 663 764,44	68%	59 012 925,74	77%	60 080 547,50	75%
PPUH Woseba	SUMA PASYWÓW	61 617 373,47	100%	66 175 496,75	100%	61 468 100,76	100%	63 711 995,31	100%	67 531 462,70	100%
Spółka z o.o.	A. Kapitał własny	46 952 856,76	76%	54 658 721,19	83%	52 638 367,02	86%	53 414 387,73	84%	53 315 112,19	79%
Kraft Foods Polska	SUMA PASYWÓW	245 620 240,95	100%	264 522 770,42	100%	309 043 072,22	100%	354 282 000	100%	b.d.	100%
Sp. z o.o.	A. Kapitał własny	164 169 733,79	67%	166 449 518,45	63%	188 755 608,75	61%	168 228 000,00	47%	b.d.	b.d.
	SUMA PASYWÓW	39 533 938,93	100%	37 780 466,60	100%	37 320 284,69	100%	36 133 358,75	100%	35 775 073,00	100%
Astra Sp. z o.o.	A. Kapitał własny	26 129 004,25	66%	28 433 110,37	75%	30 605 514,60	82%	31 188 769,33	86%	30 771 243,33	86%
Przedsiębiorstwo	SUMA PASYWÓW	47 241 808,04	100%	62 456 038,74	100%	67 509 320,89	100%	76 438 701,93*	100%	b.d.	100%
Prima S.A.	A. Kapitał własny	29 658 466,09	63%	45 361 600,00	73%	48 814 583,70	72%	48 052 245,04*	63%	b.d.	b.d.
Tchibo Warszawa	SUMA PASYWÓW	150 080 000,00	100%	144 436 000,00	100%	142 214 000,00	100%	179 498 000,00	100%	b.d.	100%
Spółka z o.o.	A. Kapitał własny	76 464 000,00	51%	83 911 000,00	58%	94 106 000,00	66%	108 828 000,00	61%	b.d.	b.d.
	SUMA PASYWÓW	8 045 534,53	100%	10 640 966,57	100%	9 780 052,37	100%	10 071 084,18	100%	11 058 090,38	100%
Bastek Coffee & Tea	A. Kapitał własny	3 382 026,44	42%	5 802 229,16	55%	4 824 749,21	49%	3 005 932,20	30%	3 383 472,79	31%
PPHU Celmar Z.	SUMA PASYWÓW	b.d.		36 212 960,56	100%	41 115 383,07	100%	b.d.	100%	b.d.	100%
P.Chr.	A. Kapitał własny	b.d.		16 170 776,85	45%	15 369 748,86	37%	b.d.		b.d.	b.d.
Galaxia LTD Sp.	SUMA PASYWÓW	20 629 597,84	100%	18 066 300,75	100%	16 748 724,63	100%	16 431 487,87	100%	19 744 857,11	100%
z.o.o.	A. Kapitał własny	5 824 257,25	28%	7 976 377,43	44%	5 684 987,52	34%	6 195 526,06	38%	6 822 340,95	35%
	SUMA PASYWÓW	112 275 900,60	100%	97 484 318,58	100%	96 005 281,32	100%	107 102 103,18	100%	120 409 091,46	100%
Elite Cafe Sp. z o.o.	A. Kapitał własny	8 493 265,66	8%	9 744 764,79	10%	3 783 872,59	4%	-2 927 441,90	-3%	18 390 801,61	15%

Z – zmiana 2004 vs. 2000, W + wzrost, S + Spadek \* W dniu 20 stycznia 2003 r. podjęto uchwałę o zmianie statutu, zmieniając okres trwania roku obrotowego spółki. Za następny rok obrachunkowy przyjęto okres od 1 stycznia 2003r. do 30 czerwca 2004r. (Wprowadzenie do sprawozdania finansowego Przedsiębiorstwa Prima S.A., Monitor Polski B Nr 693, poz. 5714).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań sprawozdań finansowych producentów kawy opublikowanych w Dzienniku Urzędowym Rzeczypospolitej Polskiej „Monitor Polski B” - dla PPK Astra Sp. z o.o.: Monitor Polski B Nr 147, dn. 24.07.2002; Nr 398, dn. 24.09.2003; Nr 786, dn. 16.08.2004; Nr 1019, dn. 07.07.2005, Nr 1019, dn. 25.07.2005; dla Bastek Coffee & Tea S.j: Monitor Polski B Nr 77, dn. 21.03.03; Nr 588, dn. 07.07.2004, Nr 598, dn. 3.07.2006; dla PPHU Celmar: Monitor Polski B Nr 940, dn. 30.12.2003; dla Elite Cafe Sp. z o.o.: Monitor Polski B Nr 49, dn. 29.01.2003; Nr 326, dn. 05.03.2004; Nr 560, dn. 07.03.2005; Nr 581, dn. 22.06.2006; dla Galaxia Ltd. Sp. z o.o.: Monitor Polski B Nr 553, dn. 26.09.2001; Nr 549, dn. 19.11.2002; Nr 288, dn. 26.02.2004; Nr 854, dn. 23.05.2005; Nr 936, dn. 15.06.2005; Nr 936, dn. 15.06.2006; Nr dla Kraft Foods Polska Sp.z o.o.: Monitor Polski B Nr 664, dn. 25.10.2001; Nr 834, dn. 04.12.2003; Nr 17, dn. 11.01.2005; Nr 1629, dn. 20.10.2005; dla MK Cafe & Tea S.A. Monitor Polski B Nr 869, dn. 28.12.2001; Nr 574, dn. 22.11.2002; Nr 90, dn. 27.01.2004; Nr 1822, dn. 28.22.2005; dla Przedsiębiorstwa Prima SA: Monitor Polski B Nr 69, dn. 18.05.2001; Nr 162, dn. 26.06.2002; Nr 194, dn. 19.02.2004; Nr 693, dn. 01.04.2005; dla Tchibo Warszawa Sp. z o.o.: Monitor Polski B Nr 766, dn. 30.11.2001; Nr 585, dn. 26.11.1002; Nr 1258, dn. 18.11.2004; dla PPUH Woseba Sp. z o.o.: Monitor Polski B Nr115; dn. 18.07.2002; Nr 723, dn. 05.08.2004, Nr 1014, dn. 6.07.2005.

**Tabela 1.2.2. Znaczenie kredytu bankowego w finansowaniu działalności producentów kawy w Polsce w latach 2000 – 2004 c.d.**

Przedsiębiorstwo	Źródła Finansowania	Lata									
		2000	u%	2001	U%	2002	u%	2003	U%	2004	u%
	<b>SUMA PASYWÓW</b>	20 629 597,84	100%	18 066 300,75	100%	16 748 724,63	100%	16 431 487,87	100%	19 744 857,11	100%
Galaxia LTD Sp. z.o.o.	Długoterm. kredyty bank.	233 800,00	1%	167 000,00	1%	100 200,00	1%	33 400,00	0%	0,00	0%
	Krótkoterm. kredyty bank.	5 177 777,15	25%	2 849 097,22	16%	3 557 598,53	21%	2 709 150,14	16%	2 221 529,42	11%
Bastek Coffee & Tea	<b>SUMA PASYWÓW</b>	8 045 534,53	100%	10 640 966,57	100%	9 780 052,37	100%	10 071 084,18	100%	11 058 090,38	100%
	Krótkoterm. kredyty bank.	1 322 117,39	16%	0,00	0%	0,00	0%	6 937 362,32	69%	7 519 080,20	68%
Elite Cafe Sp. z o.o.	<b>SUMA PASYWÓW</b>	112 275 900,60	100%	97 484 318,58	100%	96 005 281,32	100%	107 102 103,18	100%	120 409 091,46	100%
	Długoterm. kredyty bank.	2 954 181,05	3%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Astra Sp. z o.o.	Krótkoterm. kredyty bank.	11 910 454,96	11%	6 238 051,98	6%	0,00	0%	547 164,13	1%	0,00	0%
	<b>SUMA PASYWÓW</b>	39 533 938,93	100%	37 780 466,60	100%	37 320 284,69	100%	36 133 358,75	100%	35 775 073,00	100%
Tchibo Warszawa	Długoterm. kredyty bank.	1 142 000,00	3%	350 000,00	1%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
	Krótkoterm. kredyty ban.	2 641 238,03	7%	1 907 123,59	5%	354 923,66	1%	0,00	0%	0,00	0%
Spółka z o.o. PPUH Woseba	<b>SUMA PASYWÓW</b>	150 080 000,00	100%	144 436 000,00	100%	142 214 000,00	100%	179 498 000,00	100%	b.d	100%
	Krótkoterm. kredyty bank.	11 669 000,00	8%	655 000,00	0%	478 000,00	0%	21 426 000,00	12%	b.d	
Spółka z o.o. MK Cafe & Tea	<b>SUMA PASYWÓW</b>	61 617 373,47	100%	66 175 496,75	100%	61 468 100,76	100%	63 711 995,31	100%	67 531 462,70	100%
	Krótkoterm. kredyty bank.	3 797 743,28	6%	3 333 874,54	5%	1 785 093,28	3%	2 422 712,38	4%	3 730 606,27	6%
Spółka Akcyjna PPHU Celmar	<b>SUMA PASYWÓW</b>	51 115 174,00	100%	107 852 527,90	100%	92 476 449,55	100%	76 888 807,93	100%	80 365 463,52	100%
	Długoterm. kredyty bank.	0,00	0%	0,00	0%	6 000 000,00	6%	6 000 000,00	8%	2 710 000,00	3%
Zakład Pracy Chronionej	Krótkoterm. kredyty bank.	0,00	0%	29 877 702,41	28%	11 924 523,97	13%	0,00	0%	4 290 000,00	5%
	<b>SUMA PASYWÓW</b>	b.d		36 212 960,56	100%	41 115 383,07	100%	b.d	100%	b.d	100%
Kraft Foods	Długoterm. kredyty bank.			387 642,92	1%	1 134 338,60	3%	b.d.		b.d	
	Krótkoterm. kredyty bank.			7 370 895,88	20%	9 193 580,14	22%	b.d		b.d	
Polska Sp. z o.o. Przedsiębiorstwo	<b>SUMA PASYWÓW</b>	245 620 240,95	100%	264 522 770,42	100%	309 043 072,22	100%	b.d	100%	b.d	100%
	Krótkoterm. kredyty bank.	69 515,20	0,03%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	b.d.		b.d	
Prima S.A.	<b>SUMA PASYWÓW</b>	47 241 808,04	100%	62 456 038,74	100%	67 509 320,89	100%	76 438 701,93	100%	b.d	100%
	Krótkoterm. kredyty bank.	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0	0%	b.d	0%

\* jak w tabeli 1.2.1.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań sprawozdań finansowych producentów kawy opublikowanych w: jak w tabeli powyżej.

bezpośrednich kontaktach producent (poprzez agentów i przedstawicieli handlowych) – kupiec, wdrażanie doświadczeń merchandisingowych, rozwój grup zakupowych i stowarzyszeń integracyjnych<sup>58</sup>. O ile w 1999 r. na rynku polskim obecnych było ogółem około 121 200 detalicznych sklepów spożywczych, o tyle w 2007 r. ich liczba zmalała o 7,6% i wynosiła 181 035. Lata 1997-99 były okresem zrzeszania się indywidualnych podmiotów w krajowe sieci handlowe – najczęściej jednak bez powiązania kapitałowego, co powodowało, że struktury ich charakteryzowały się małą trwałością. Inną formą koncentracji było przystępowanie indywidualnych przedsiębiorców do sieci franchisingowych (Lewiatan, Chata Polska, Żabka). Największe zmiany nastąpiły po stronie placówek należących do nowoczesnego handlu detalicznego, tj. sieci hipermarketów, supermarketów i sklepów dyskontowych. I tak liczba hipermarketów wzrosła z 65 w 1999r. do 245 w 2007r., supermarketów i sklepów dyskontowych łącznie z 1500 w 1999 r. do 3 567 w 2007r.

**Tabela 1.2.3. Uniwersum sklepów detalicznych w latach 1999 – 2007<sup>59</sup>**

	1999 (a)	2003 (a)	2004 (b)	2005 (c)	2007 (c)
Hipermarkety	65	2 002	240	204	245
Supermarkety i sklepy dyskontowe	1 500	2 200	2 300	2 743	3 576
Sklepy spożywcze duże	5 400	5 100	5 700	5 021	5 430
Sklepy spożywcze średnie	25 000	25 100	25 400	31 924	31 931
Sklepy spożywcze małe	63 600	62 000	61 400	73 720	66 775
Sklepy spożywcze specjalistyczne	25 600	23 000	22 800	b.d.	b.d.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (a) - Raport o handlu detalicznym, Życie Handlowe, marzec 1999, s. 4, na podstawie badań CAL oraz 10 lat integracji polskiego handlu, <http://www.poradnikhandlowca.com.pl/serwis/pl/aktualności/prezentacja/prezentacja06.html>, 27.11.2004. oraz na podstawie badań CAL, cyt. w Gfk Research & Consulting, „Uniwersum sklepów detalicznych”; (b) - Gfk Liczenie sklepów, dane GUS, publikowane na: [http://www.gfk.pl/doc/Spotkanie\\_prasowe\\_slajdy\\_10\\_03\\_2005\\_PL\\_v2.ppt#9](http://www.gfk.pl/doc/Spotkanie_prasowe_slajdy_10_03_2005_PL_v2.ppt#9); (c) – dane Nielsen Company: Shopper Trends Polska udostępnione przez producenta kawy.

<sup>58</sup> Zob.: Raport 10 lat polskiego handlu,

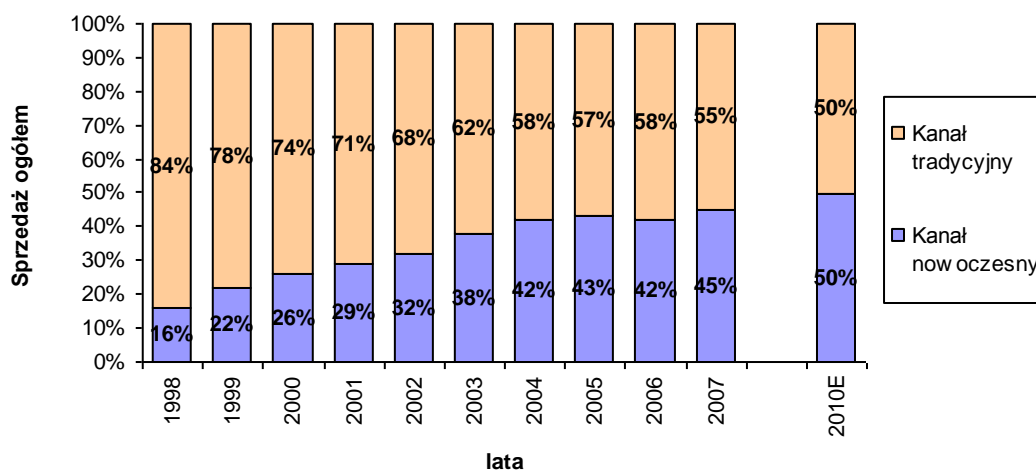
[www.poradnikhandlowca.com.pl/serwis/pl/aktualności/prezentacja04.html](http://www.poradnikhandlowca.com.pl/serwis/pl/aktualności/prezentacja04.html) - pobr.: 27.11.2004.

<sup>59</sup> Według definicji CAL Company Assistance hipermarket to sklep o pow. powyżej 2 500 m<sup>2</sup> sprzedający w większości żywność oraz często inne towary konsumpcyjne i artykuły przemysłowe; supermarket to sklep o pow. powyżej 300 m<sup>2</sup> sprzedający w większości żywność oraz często produktu chemiczno-kosmetyczne w ograniczonym asortymencie; sklep dyskontowy to sklep o pow. od 300 do 1000 m<sup>2</sup> sprzedający w większości żywność oraz często produktu chemiczno-kosmetyczne w ograniczonym asortymencie przy niskim poziomie obsługi; sklep spożywczy duży to sklep o pow. od 100 do 300 m<sup>2</sup> sprzedający w większości żywność oraz często produktu chemiczno-kosmetyczne w ograniczonym asortymencie; sklep średni to sklep o pow. od 40 do 100m<sup>2</sup> sprzedający w większości żywność oraz często produktu chemiczno-kosmetyczne w ograniczonym asortymencie; sklep spożywczy mały, to sklep o pow. do 40 m<sup>2</sup> sprzedający w większości żywność oraz często produktu chemiczno-kosmetyczne w ograniczonym asortymencie; sklep specjalistyczny to sklep sprzedający jedną grupę towarową (kategorię produktów).

W kanale detalicznego handlu tradycyjnego na przestrzeni lat 1999 – 2007 dodatnią dynamikę wykazywały małe sklepy spożywcze. Ich liczba wzrosła z 63 600 w 1999r. do 66 773 w 2007 r. Liczba sklepów średnich w 1999r. i w 2007r. kształtowały się na podobnym poziomie (około 5 400 sklepów), natomiast sklepów dużych wzrosła z 30 400 w 1999 r. do 31 931 w 2007r. (tabela 1.2.3.).

Równocześnie systematycznie rosła liczba hurtowni oraz ich powierzchnia. W latach 1992 - 1994 liczby te wzrosły odpowiednio o 27% i 7%. Hurtownie maksymalnie poszerzały swoją ofertę asortymentową<sup>60</sup>. Na atrakcyjność obiektów wielkopowierzchniowych składał się jednocześnie bardzo szeroki i głęboki asortyment w zakresie kilku branż: spożywczej, chemicznej, tekstylnej, muzycznej, przemysłowej, AGD, itd.

**Wykres 1.2.5. Koncentracja sprzedaży w nowoczesnych i tradycyjnych kanałach dystrybucji w latach 1999 – 2007.**



Objaśnienia: Kanał nowoczesny: hipermarkety, supermarkety, sklepy dyskontowe zgodnie z definicją na s. 32., kanał tradycyjny: pozostałe sklepy. Od 2006 r. w analizie kanału tradycyjnego uwzględnia się sklepy typu convenience, stacje paliw i kioski, które nie były uwzględniane w poprzednich latach, Rok 2010 – prognoza.

Źródło: Dane dot. lat 1998 – 2005: Raport 10 lat integracji polskiego Handlu,.

<http://www.poradnikhandlowca.com.pl/serwis/pl/aktualności/prezentacja/prezentacja06.htm>

27.11.2004. na podstawie: Raport GfK Polonia, Badania satysfakcji Partnerów Handlowych, Raport Strategiczny Dystrybucja FMCG 2004 i GfK Desk Research: GfK Badania w sklepach tradycyjnych na:

[http://www.gfk.pl/doc/Spotkanie\\_prasowe\\_slajdy\\_10\\_03\\_2005\\_PL\\_v2.ppt#13](http://www.gfk.pl/doc/Spotkanie_prasowe_slajdy_10_03_2005_PL_v2.ppt#13); dane dot. 2006r. i

2007 r.: Raport Strategiczny 2008: Dystrybucja artykułów FMCG w Polsce, badania wtórne GfK na podstawie danych GUS – raport udostępniony przez producenta kawy.

Według GfK Polonia (wykres 1.2.5.). nowoczesne kanały dystrybucji (hipermarkety, supermarkety i sklepy dyskontowe) pod koniec 1999r. koncentrowały już 22% obrotów handlu detalicznego w Polsce. W latach 2000 – 2003 ich udział wzrastał kolejno do poziomu 26%, 29%, 32% i 36%, 38%, czyli systematycznie o ok. 3% - 4% rocznie, a w latach 2004

<sup>60</sup> Zob.: P. Kowalski, Mydła, widły i powidła - Ewolucja polskiego systemu sprzedaży detalicznej, Marketing Polska, Kwiecień - Maj 1996, s. 20.

– 2007 – wzrósł od poziomu 41% (w 2004 r.) do 45% (w 2007 r.). Według szacunków GFK Polonia koncentracja ta w 2010r. ma osiągnąć wartość 50%<sup>61</sup>. Choć dodatni trend na przestrzeni ostatnich kilku lat stwarzał perspektywę, że dla producentów kawy kanał handlu nowoczesnego stanie się kanałem strategicznym, jego znaczenia nie należy przeceniać, a przynajmniej nie pomijać roli kanałów dystrybucji tradycyjnej dla sprzedaży kawy. Obok dynamicznego rozwoju sieci hipermarketów, supermarketów i sklepów dyskontowych według badań CBOP<sup>62</sup> w Polsce w 2002r. zwiększył się odsetek z 26% (w 1997 r.) do 36% klientów kupujących żywność w małych sklepach. Sprzyjały temu ogólnokrajowy rozwój sieci tych sklepów i ich dobre zaopatrzenie.

Według badań GFK Research & Consulting, w 2004r. w tradycyjnym kanale dystrybucji w branży FMCG działało ok. 6000 firm hurtowych, przy czym niewielka liczba graczy, tj. ok. 120, realizowała aż 40% sprzedaży. 70% obrotów w hurcie realizowana była przez hurtownie ogólnospożywcze i spożywcze specjalistyczne. 90% sprzedawała swoje produkty do detalu, z czego ok. 40% do kanałów alternatywnych (np. stacje benzynowe, kioski) i ok. 60% do sklepów spożywczych. Jednocześnie hurtownie nadal pozostawały największym źródłem zaopatrzenia tradycyjnego detalu<sup>63</sup>.

Kolejnym ważnym zjawiskiem na rynku kawy była zmiana roli jego uczestników, a w szczególności przejęcie przez pośredników roli właścicieli marek kawy, które stawały się konkurentami wobec obecnych dotychczas marek producentów. Pod koniec lat 90-tych XX w. hipermarkety, a na początku pierwszej dekady XX w. supermarkety i sklepy dyskontowe wprowadziły do swojej oferty własne marki kawy, tzw. Private Label. W związku z tym sposoby konkurowania producentów kawy musiały uwzględniać sytuację, w której kanały te stawały się jednocześnie pośrednikami, jak i konkurentami w dystrybucji oferowanych przez nich marek kaw.

Jak wynika z badań scanningowych prowadzonych przez GFK Polonia, od roku 2001 udział marek własnych w zakupach nabywców produktów spożywczych systematycznie wzrastał i wynosił kolejno: 6% (w 2001r.), 9% (w 2002r.) i 13% (w 2003r.)<sup>64</sup> Do końca 2007r. w naszym kraju najwięcej marek własnych należało do zagranicznych sieci handlowych, przy czym wyróżnić można trzy grupy takich sieci. Pierwsza: posiadająca jedną markę, pod którą oferowane są różne produkty spożywcze; druga: oferująca różne produkty jednocześnie pod dwoma markami (o najniższych cenach i słabszej jakości lub o

---

<sup>61</sup> Źródło: Raport 10 lat integracji polskiego Handlu, <http://www.poradnikhandlowca.com.pl/serwis/pl/aktualności/prezentacja/prezentacja06.html>, 27.11.2004. na podstawie: Raport GFK desk research, Badania satysfakcji Partnerów Handlowych oraz Raport Strategiczny 2008: Dystrybucja artykułów FMCG w Polsce, badania wtórne GfK na podstawie danych GUS – raport udostępniony przez producenta kawy.

<sup>62</sup> Raport 10 lat integracji polskiego Handlu, <http://www.poradnikhandlowca.com.pl/serwis/pl/aktualności/prezentacja/prezentacja06.html>, 27.11.2004, na podstawie: Zachowania konsumenckie: Gdzie chcemy robić zakupy, CBOP -2002 N-976.

<sup>63</sup> Zob...: Raport strategiczny: Dystrybucja FMCG w Polsce, GfK Research & Consulting, luty 2004.

<sup>64</sup> Na podstawie: Raport strategiczny: Dystrybucja FMCG w Polsce, badanie GfK Consumer Scan, 01.11.2000 – 31.10.2003, GfK Research & Consulting, luty 2004.

umiarkowanych cenach i wyższej jakości) oraz trzecia: posiadające w swej ofercie wiele różnych marek własnych, odmiennych w przypadku każdego produktu.

Pod koniec 2004 roku produkty sprzedawane pod marką własną hipermarketów i supermarketów zajmowały w nich około 30 – 50% powierzchni półki w kategoriach o największym udziale sprzedaży. W sklepach dyskontowych zajmowały ponad 80% powierzchni półki, przy czym ceny kaw z oferty Private Label względem cen produktów markowych były niższe średnio od 0% do 70%<sup>65</sup>. Wynikało to między innymi z dokonywania przez sklepy obniżek cen marki własnej kawy na czas intensywnych promocji cenowych kaw markowych. Kluczowym założeniem sklepów była bowiem sprzedaż marek własnych w cenach niższych niż ceny standardowe i promocyjne innych produktów należących do tej samej kategorii.

W obliczu dynamicznie zmieniających się warunków panujących w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstw znaczenia nabierały usługi podmiotów zajmujących się profesjonalnym wspomaganie rozwoju firm na rynku kawy. Szczególnie wymienić tu należy agencje badań rynkowych, agencje marketingowe, firmy doradcze i szkoleniowe, itp.

Przedsiębiorstwa muszą dysponować pogłębionymi, systematycznie aktualizowanymi informacjami. Ich pakiet ciągle się rozszerza, i obejmuje m.in.: cechy konsumentów, potrzeby, preferencje, popyt, style życia, systemy wartości i ich przemiany oraz prawidłowości, zachowania nabywcze i ich determinanty, wizerunek firmy, stosunek do cech produktu i stopień ich akceptacji przez nabywcę, oceny systemów sprzedaży, dostosowanie instrumentów promocji do oczekiwań i ich skuteczność itp.<sup>66</sup> Stąd znaczenie podmiotów zajmujących się pozyskiwaniem, przetwarzaniem i udostępnianiem tych zasobów wiedzy innym podmiotom rynkowym. Do wiodących funkcjonujących na rynku FMCG, a więc i na rynku kawy, zalicza się: AC Nielsen, GFK Polonia, Pentor, SMG/KRC, IRWiK. Obok nich działalność badawczą prowadzi wiele innych - mniejszych podmiotów.

Odrębną grupę przedsiębiorstw wspomagających rozwój rynku kawy stanowią agencje marketingowe, czy reklamowe, aktywnie uczestniczące w rynku kawy od drugiej połowy lat 90-tych XX w. Intensywność i zakres ich współpracy z producentami stał się przedmiotem badań, które omówione zostały w części empirycznej rozprawy. Na rozwój rynku kawy wpływ miało nabywanie i doskonalenie umiejętności przedsiębiorstw, tj. jego pracowników. Nie tylko poprzez doświadczenia lecz także w procesie szkoleń. Rozwój usług profesjonalnych – doradczych i szkoleniowych rozpoczął się w Polsce jeszcze w pierwszej połowie lat 90-tych XX w., jednak szczególnie sprzyjające warunki korzystania z bogactwa oferty firm tej branży nastąpiły po 1 maja 2004 r., kiedy to wiele programów szkoleniowych

---

<sup>65</sup> Raport strategiczny: Dystrybucja FMCG w Polsce, Badanie GFK Consumer Scan, 01.11.2000 – 31.10.2003, GFK Research & Consulting, luty 2004.

<sup>66</sup> U. Kosiewicz – Górecka, Znaczenie informacji dla zwiększania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, Rynek Wewnętrzny nr 1, styczeń – luty 2005, s. 38, cyt. za: M. Soboń, Współczesna koncepcja marketingu – nowa zasada działania przedsiębiorstwa, Przegląd Organizacji 2003, nr 7-8.

było objętych dotacjami (do 80% ceny szkolenia) ze Środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS).

Podsumowując zauważyć należy, że przemiany w rynku nierozzerwalnie związane są z nasilaniem się zjawisk konkurowania, czyli rozwojem form i intensywnością ich wykorzystywania w procesach zdobywania przewagi konkurencyjnej. Przemiany w tym zakresie wynikają z cyku życia rynku kawy, który zaprezentowano w punkcie 1.3. Jednocześnie w rozwój rynku wplatają się model zakupu i konsumpcji kawy oraz portfele produktów obecnych na tym rynku producentów, czy też pośredników w obrocie kawą. Zagadnienia te stanowią odrębne części pracy, jako że odpowiedzi na pytanie, czy zjawiska te są źródłem przemian rynkowych czy też są ich skutkiem – mają charakter dyskusyjny. Zamiarem autorki rozprawy nie było rozstrzygnięcie tej kwestii, lecz przedstawienie tych zjawisk jako istotnych elementów występujących w procesach przemian omawianego rynku oraz stanowiących środowisko dla podejmowania określonych zachowań przez konkurujących ze sobą producentów kawy.



### 1.3. Dynamika zmian wielkości i struktury rynku kawy w Polsce w latach 1993 – 2007

W poprzednich rozdziałach wykazano, że rynek kawy, od czasu jego powstania w warunkach gospodarki wolnorynkowej do chwili obecnej podlegał i podlega nieustannej ewolucji. Wynikiem tych procesów są zmiany w jego wielkości i wartości w czasie.

Z danych zaprezentowanych na wykresie 1.3.1 oraz w tabelicy 1.3.1. wynika, że w latach 1993 – 1996, rynek kawy ogółem charakteryzował się stabilnym poziomem sprzedaży (średni indeks wzrostu w tym okresie wynosił 100,3). Wyjątek stanowił 1995 r., kiedy to na skutek wzrostu cen kawy surowej, a tym samym produktów gotowych, odnotowano tendencję spadkową sprzedaży i konsumpcji kawy. Od 1996 r. do 1998 r. nastąpił dynamiczny wzrost sprzedaży i konsumpcji kawy - o 7% w 1997 r. względem 1996 r. i o 21,6% w 1998 r. względem 1997 r. Wyraźnie po roku 1999 rynek kawy charakteryzował się niskimi przyrostami sprzedaży i konsumpcji kawy ogółem. Do 2002 r. przyrosty względem lat poprzednich wynosiły kolejno: 1,1%; 0,9%; 3,5% i 4,1%. W 2003 r. rynek kawy odnotował spadek konsumpcji w ujęciu ilościowym o 7,7%.

Według szacunków AC Nielsen rynek kawy ogółem w ujęciu ilościowym w okresie (grudzień 2003 – listopad 2004 vs. grudzień 2002 – listopad 2003) pozostawał stabilny<sup>67</sup>. Z kolei od 2004 r. do 2007 r. wzrastał średnio o 6% rocznie, tj.: z 65,9 tys. ton w 2004 r. do 69,3 tys. ton w 2005 r. (wzrost o 5,2%), do 73,6 tys. ton w 2006 r. (wzrost o 6,2%) i do 78,5% w 2007r. (wzrost o 6,7%)<sup>68</sup>. Z badań AC Nielsen<sup>69</sup>, wynika również, iż w roku 2004 nastąpił wzrost wartości rynku kawy ogółem względem roku 2003. Jego wartość wzrosła o 15% z poziomu 143 741 tys. zł w maju 2003 r. do 165 901 tys. zł w maju 2004 r.<sup>70</sup> W latach 2005 - 2007r. nastąpił dalszy wzrost z 184 785 tys. zł w 2005 r. do 237 879 tys. zł w 2007 r.<sup>71</sup>, tj. o kolejne 28,7%. Według Instytutu Badania Opinii i Rynku PENTOR-Poznań, zwiększenie w równym stopniu wielkości oraz wartości rynku to efekt wzmożonego zainteresowania konsumentów kawami należącymi do segmentu ekonomicznego, a drugiej strony także kawami luksusowymi należącymi do segmentu premium i superpremium<sup>72</sup>.

<sup>67</sup> A. Standerska, Rynek kawy, Wiadomości Handlowe 12 (44)/2005 – [http://www.wiadomoscihandlowe.com.pl/kategorie\\_produkty/id,1558.html](http://www.wiadomoscihandlowe.com.pl/kategorie_produkty/id,1558.html).

<sup>68</sup> Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych AC Nielsen udostępnionych przez producenta kawy.

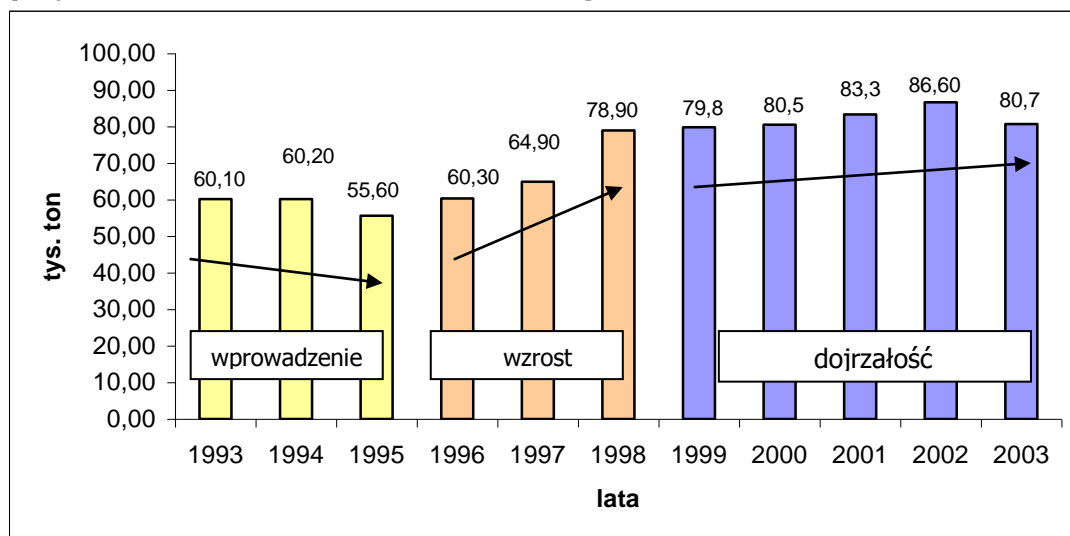
<sup>69</sup> Ze względu na różne próby w badaniach GfK Polonia (tu są nimi gospodarstwa domowe) i AC Nielsen (punkty sprzedaży) wartości i wielkości rynku kawy według szacunków obu tych przedsiębiorstw nie należy traktować jako równoważnych.

<sup>70</sup> Źródło: Rynki produktów - kawa i herbata, Detal Dzisiaj, [www.detaldzisiaj.com.pl](http://www.detaldzisiaj.com.pl)

<sup>71</sup> Źródło: AC Nielsen, dane udostępnione przez producenta kawy.

<sup>72</sup> Zob.: R. Olejniczak (Instytut Badania Opinii i Rynku PENTOR-Poznań), Rynek kawy i Herbaty w Polsce, Poradnik Handlowca 09/2004, s. 63.

**Wykres 1.3.1. Cykl życia rynku kawy w Polsce według wielkości spożycia w tysiącach ton w latach 1993 – 2003\* według szacunków GUS i Gfk Polonia**



\* Dane do 2003 r. obliczone na podstawie tego samego uniwersum gospodarstw domowych. Od 2004r. GFK Polonia przyjęło nowe uniwersum jako podstawę prowadzenia badań, stąd dane te nie są porównywalne.

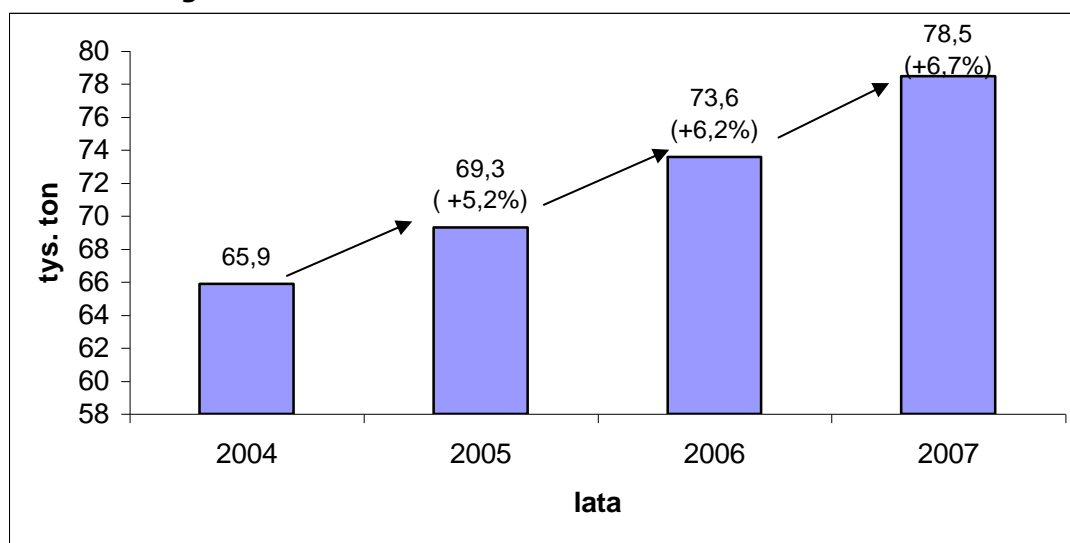
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych za okres 1993 – 1998: Dane statystyczne GUS publikowane w: Rynek kawy i herbaty w Polsce, Poradnik Handlowca 9 (79) 1999, s. 7 oraz za okres: 1999 – 2002: GFK Polonia, Panel Gospodarstw Domowych; dane udostępnione przez producentów kawy, dla 2003 r.: dane udostępnione przez Gfk Polonia.

**Tablela 1.3.1. Dynamika rozwoju rynku kawy w Polsce w latach 1993 – 2003**

Lata	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Rok poprzedni = 100	100,0	100,2	92,4	108,5	107,6	121,6	101,1	100,9	103,5	104,1	92,4

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych zawartych na wykresie 1.3.1.

**Wykres 1.3.2. Wielkość rynku kawy w Polsce w ujęciu ilościowym w latach 2004 – 2007 według szacunków AC Nielsen**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych AC Nielsen udostępnionych przez producenta kawy.

Literatura przedmiotu bogata jest w różnorodne typologie czynników determinujących nabywanie i spożywanie żywności. Według B. Sojkina najbardziej odpowiednim podziałem jest wyróżnienie dwóch grup czynników: ekonomicznych i pozaekonomicznych (np. demograficzno-społecznych, kulturowych, infrastrukturalnych, psychologicznych, czy ekologicznych). Zdaniem tego autora klasyfikacja taka jest szczególnie użyteczna, gdyż umożliwia przedstawienie problematyki konsumpcji w szerokim i przeglądowym zakresie. Jednocześnie autor wskazuje (w celu uniknięcia zbyt dużych uogólnień) na potrzebę rozpatrywania determinant spożycia w skali makro, mezo i mikro (tj. w skali kraju, regionów oraz na różnych poziomach)<sup>73</sup>. Poza wskazanymi wyżej grupami czynników ekonomicznych, czy też pozaekonomicznych, istotnym kryterium prowadzenia analiz jest czas, który - jak zauważa B. Sojkin - jako czynnik autonomiczny jest czynnikiem nietypowym, nie posiadającym konkretnej treści ekonomicznej, pozwalającym jedynie określić kierunki kształtowania się spożycia w przyjętym przedziale czasowym<sup>74</sup>.

Do innych czynników determinujących zakup i spożywanie poszczególnych kategorii kawy, czy należących do nich marek, zaliczyć należy:

- 1) w odniesieniu do modelu zakupu: dostępność produktów (oferta rynkowa, oferta w miejscu zakupu), lojalność nabywców, kierunki substytucji w nabywaniu dostępnych na rynku kategorii kaw (tj.: kaw ziarnistych, mielonych, rozpuszczalnych, cappucino, czy mixów), cel zakupu (dla siebie, dla innej osoby, na specjalne okazje, itd.), innowacje produktowe (np. nowe opakowania 500g), postawa nabywców wobec nowości (tempo akceptacji), pozycjonowanie marki w świadomości nabywców (premium, economy i value for money), stosunek nabywców do marki własnej, wrażliwość na działania marketingowe producentów i pośredników, sensoryczne determinanty zakupu marki;
- 2) w odniesieniu do modelu konsumpcji: zwyczaje związane z przygotowaniem i sposobem spożywania, miejsce spożywania (dom, praca, kawiarnie, restauracje, puby, zakupy z automatu), styl życia i potrzeby nabywców.

Rynek kawy - rozumianej jako rynek produktów - podzielić można na kategorie kaw ziarnistych, mielonych, rozpuszczalnych i przetworzonych - cappucino oraz mix'ów: 2 w 1 (kawa rozpuszczalna z cukrem) lub 3 w 1 (kawa rozpuszczalna z cukrem i śmietanką). Strukturalne zmiany rynku kawy na przestrzeni lat 1993 – 2007 według kategorii kaw nabywanych i spożywanych przez klientów finalnych prezentuje tabela 1.3.2 oraz wykresy 1.3.3. i 1.3.4.

Według danych Instytutu Badania Opinii i Rynku Pentor w roku 1993 Polacy kupowali kawę ziarnistą i mieloną niemal w równych proporcjach (51% i 48%). 1% rynku przypadła na kawę rozpuszczalną. W ciągu kolejnych miesięcy układ ten ulegał zmianie. W 1994 r.

---

<sup>73</sup> Zob: B. Sojkin, Determinanty konsumpcji żywności. Analiza hierarchiczna, Zeszyty Naukowe – seria II, Prace habilitacyjne, Zeszyt 135, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, 1994, s. 29.

<sup>74</sup> B. Sojkin, Determinanty konsumpcji żywności. Analiza hierarchiczna, Zeszyty Naukowe – seria II, Prace habilitacyjne, Zeszyt 135, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, 1994, s. 27.

nastąpił prawie dwukrotny wzrost zakupów kawy mielonej – do 84% i prawie siedmiokrotny spadek zakupów kawy ziarnistej do 8% udziału w rynku. Dynamiczny przyrost zakupów zanotowano w kategorii kaw rozpuszczalnych i kształtował się on na poziomie 5%. Zakupy kawy cappucino stanowiły 3% rynku kawy<sup>75</sup>. Z badań przeprowadzonych w 1996 r. przez IRWiK wynika, że (podobnie jak w 1994r.) Polacy najczęściej kupowali kawę mieloną – robiło to aż 84% badanych gospodarstw domowych – jednocześnie już prawie połowa kupowała też kawę rozpuszczalną<sup>76</sup>, natomiast kawę ziarnistą – nieznaczny odsetek nabywców<sup>77</sup>.

**Tabela 1.3.2. Struktura rynku kawy według kategorii nabywanych i spożywanych (ilościowy udział w rynku – ujęcie procentowe)\***

2	Kawa palona		Kawa rozpuszczalna	Kawa cappucino i mixy** (2 w 1 i 3 w 1)	Badanie
	Kawa ziarnista	Kawa mielona			
1993	99%		1%	0%	Pentor
	51%	48%			
1994	92%		5%	3%	Pentor
	8%	84%			
...	...		...	...	...
1998	82%		5%	13%	Gfk Polonia
1999	79%		6%	15%	Gfk Polonia
2000	78%		7%	15%	Gfk Polonia
2001 (02.2001 – 01.2002)	80% (78%)		7% (9%)	13% (13%)	Gfk Polonia (AC Nielsen)
2002 (02.2002- 01.2003)	81% (79%)		8% (10%)	11% (11%)	Gfk Polonia (AC Nielsen)
2003 (02.2003 – 01.2004)	(79%)		(10%)	(11%)	(AC Nielsen)
2004 (2.2004– 1.2005)	77%		11%	12%	(AC Nielsen)
2005 (2.2005 – 1.2006)	77%		11%	12%	(AC Nielsen)
2006 (2.2006 – 1.2007)	77%		11%	12%	(AC Nielsen)
2007 (2.2007 – 1.2008)	75%		13%	12%	(AC Nielsen)

\* Kategorią obecną na rynku kawy od 2002 r. jest także kategoria kaw przetworzonych typu mix 2 w 1 i 3 w 1. Choć wykazywała ona wysoką dynamikę rozwoju, nie została wymieniona w tabeli ze względu na fakt, że jej udział w 2002 r. kształtował się na poziomie tysięcznych części procentowych.

\*\* kategoria kaw typu mix 2 w 1 i 3 w 1 dostępna była na rynku od 2002 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań firmy Pentor publikowanych w: Raport rynku kawy, Poradnik Handlowca 3/95 oraz badań Gfk Polonia i AC Nielsen udostępnionych przez producenta kawy.

<sup>75</sup> Dane cytowane za: Raport rynku kawy, Poradnik Handlowca 3/95.

<sup>76</sup> Co nie oznaczało jednak, że równie często i w równych ilościach, co kawę mieloną – przypis autora pracy.

<sup>77</sup> J. Odorzyńska – Rondek (IRWiK), Co, kiedy i jak pijemy?, Życie Handlowe Nr 40, październik 1997, s. 34 – 35.

Według badań GFK Polonia, których przedmiotem była konsumpcja kawy przez gospodarstwa domowe, w latach 1998 – 2000 następował systematyczny spadek znaczenia kawy palonej (mielonej i ziarnistej) w całym rynku kawy. Głównie na korzyść kawy rozpuszczalnej, której udział w tym okresie wzrósł z 5% do 7% oraz kawy typu cappuccino – wzrost udziałów z 11% do 15%. Po roku 2000 udział kaw cappuccino zaczął maleć do 11% w 2002 r., natomiast kawy rozpuszczalnej nadal wzrastał – w 2002 r. wyniósł 8%. Rynek kawy palonej w 2002 r. stanowił 81% całego rynku kawy<sup>78</sup>. Od 2002r. nastąpiły także zmiany w strukturze konsumpcji kawy spowodowane aktywnością innowacyjną producentów kawy polegającą na wprowadzeniu przez nich nowej kategorii kawy typu mix: 3 w 1 (kawa, cukier, śmietanka) i 2 w 1 (kawa, śmietanka/ cukier).

Według badań AC Nielsen, których przedmiotem jest sprzedaż kawy w punktach handlu detalicznego (bez bazarów), między okresem luty 2002 a styczeń 2003, a analogicznym okresem luty 2003 – styczeń 2004 nastąpił wzrost sprzedaży tej kategorii kawy o 1880,8%. Wartość sprzedaży w tym czasie wzrosła do 47 899,1 tys. PLN, a wielkość do 1 747,6 kg (ok. 2,7% całego rynku kawy)<sup>79</sup>. Ze względu na krótki okres, jaki upłynął od wprowadzenia tej kategorii, ocena jej perspektyw rozwojowych na rynku kawy wymaga dalszych obserwacji. Na przestrzeni kolejnych lat, tj. 2003 – 2007 zmniejszył się ilościowy udział rynku kawy mielonej z 79% do 75%. Rynek kaw cappuccino i mix'ów utrzymywał się na stabilnym poziomie 12%. Wzrost odnotował natomiast rynek kaw rozpuszczalnych – z 10% w 2003 r. do 13% w 2007r. Podobne tendencje utrzymywały się w strukturze rynku kawy w ujęciu wartościowym. Od 2002 do 2007 r. spadek udziału (z 59% do 53%) odnotował segment kaw palonych (mielonych i ziarnistych). Choć nadal zajmował dominującą pozycję, tracił na rzecz segmentu kaw rozpuszczalnych, które odnotowały wzrost z 31% do 35% oraz kaw typu cappuccino i mix, których udział wartościowy wzrósł z 10% do 12% (wykres 1.3.4.).

Według badań IRWiK<sup>80</sup> w 1996 r. kluczowym powodem wyboru kawy mielonej był dobry smak, natomiast kawy rozpuszczalnej - wygoda przygotowania<sup>81</sup>. Tendencja ta zgodna była z trendami występującymi także w innych krajach Europy. W niezależnie prowadzonych w latach 90-tych w Polsce, Norwegii i Wielkiej Brytanii badaniach dotyczących różnych grup produktów żywnościowych, konsumenci poproszeni o zhierarchizowanie sensorycznych (i niesensorycznych) czynników decydujących o wyborze i akceptacji żywności, a wśród niej konkretnego produktu, w znacznej większości stawiali „smak” lub „smak i świeżość”<sup>82</sup>.

---

<sup>78</sup> Źródło: GFK Polonia, dane udostępnione przez producenta kawy.

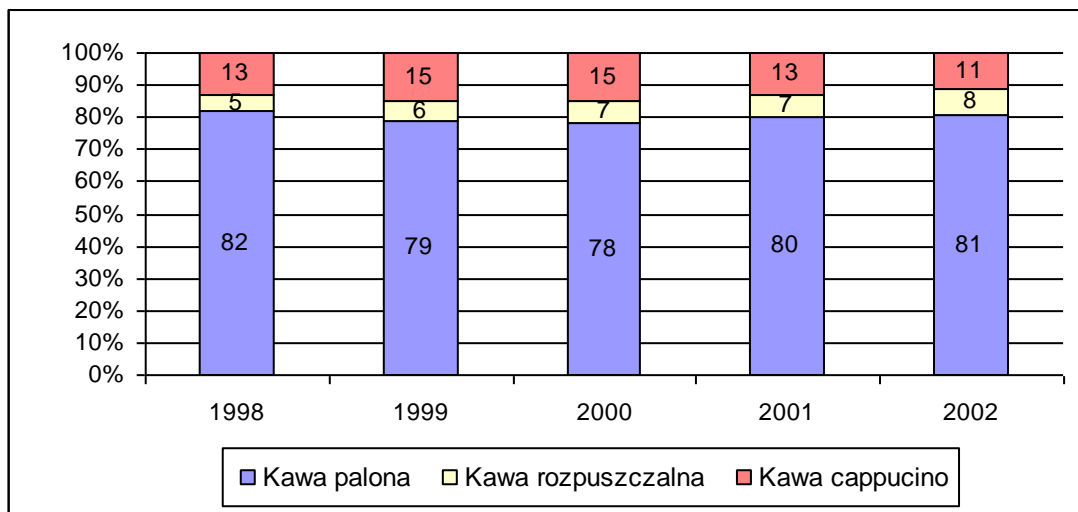
<sup>79</sup> Dane cytowane za: R. Olejniczak (Instytut Badania Opinii i Rynku PENTOR-Poznań), Rynek kawy i herbaty, Poradnik Handlowca 9/2004, s. 68.

<sup>80</sup> Cyt. za: J. Odorzyńska – Rondek (IRWiK), Co, kiedy i jak pijemy?, Życie Handlowe Nr 40, październik 1997, s. 34 – 35.

<sup>81</sup> J. Odorzyńska – Rondek (IRWiK), Co, kiedy i jak pijemy?, Życie Handlowe Nr 40, październik 1997, s. 34 – 35.

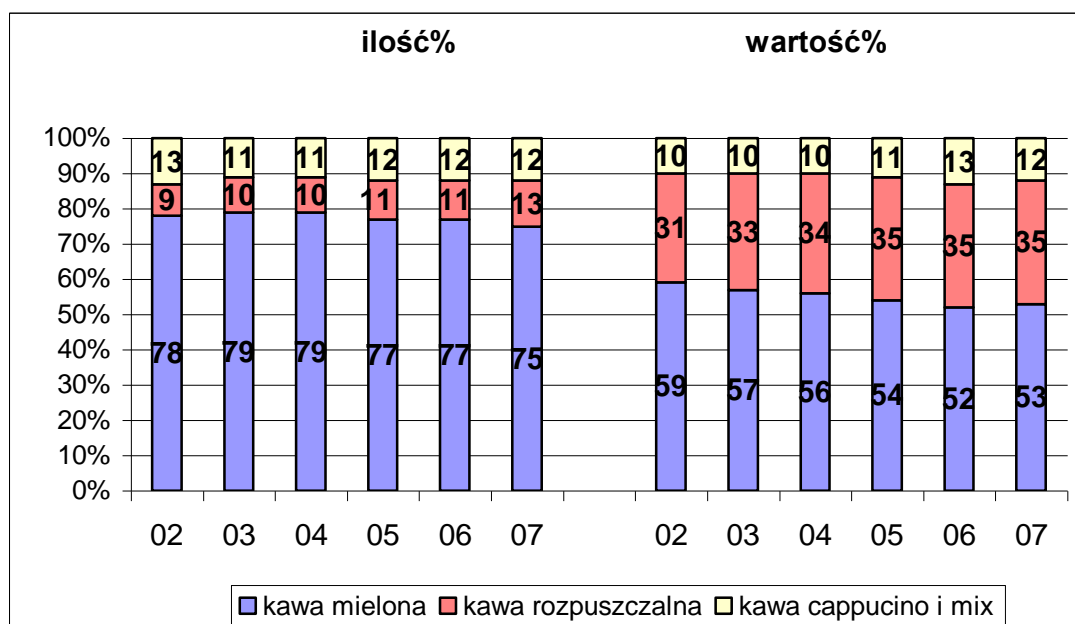
<sup>82</sup> N. Baryłko – Piekialna, E. Kostyra, Współczesne trendy wyboru i akceptacji żywności, Przemysł spożywczy 12/2004, s. 3. Według auterek „smak” jest to pozytywne przyjemne wrażenie odbierane po

**Wykres 1.3.3. Struktura rynku kawy w ujęciu ilościowym w latach 1998 – 2002 według szacunków Gfk Polonia**



Źródło: Gfk Polonia, dane udostępnione przez jednego z producentów kawy.

**Wykres 1.3.4. Struktura rynku kawy w ujęciu ilościowym i wartościowym w okresie latach 2002 - 2007 według AC Nielsen**



Objaśnienia: okres badawczy dla jednego roku trwa od lutego tego roku do stycznia roku następnego.

Źródło: AC Nielsen, dane udostępnione przez producenta kawy.

spróbowaniu lub spożyciu jakiegoś produktu, napoju lub potrawy. Świeżość nie była rozumiana jako „brak objawów zepsucia”, ale jako synonim smakowości, natomiast „wieżość” to cecha żywności naturalnej, nieznacznie przetworzonej, zachowującej atrakcyjne cechy surowca lub dopiero co przeprowadzonego procesu technologicznego).

Według badań przeprowadzonych w 2004 r. przez Instytut Badania Opinii i Rynku PENTOR<sup>83</sup> na zlecenie jednego z producentów kawy kluczowymi motywami nabywania kawy w ogóle były: obecność w ofercie sklepu kawy nabywanej zazwyczaj, marka, atrakcyjna cena najczęściej nabywanej kawy, czytelne ceny kaw, czystość i porządek w sklepie. Spośród nabywców kawy mielonej 99,8% dokładnie wiedziało, że kupi ten typ kawy, a 71%, jaka będzie to marka. Wybór kawy rozpuszczalnej jako kategorii przed zakupem deklarowało 96,6% nabywców, z czego 67,3% wiedziało, jaką nabędą markę. Oznacza to, że przed półką zapadło prawie 30% decyzji co do wyboru marki kawy mielonej i ponad 35% co do zakupu konkretnej marki kawy rozpuszczalnej. 95,1% kupujących kawę mieloną brało pod uwagę promocję, a 40% atrakcyjne opakowanie oraz cenę produktu. Kluczowymi determinantami spożywania poszczególnych typów kawy (mielonej, rozpuszczalnej i ziarnistej) były<sup>84</sup>:

1. dla kawy mielonej: smak - 60% wskazań, przyzwyczajenie - 20%, odpowiedni zapach – 19%, właściwości pobudzające 11%, moc naparu 10%, niska cena – 6%, fakt, że kawa jest łagodna i delikatna – 5%;
2. dla kawy rozpuszczalnej: smak - 60%, łatwość przygotowania – 18%, brak fusów i fakt, że kawa rozpuszczalna nie szkodzi zdrowiu - po 14%, przyzwyczajenie i odpowiedni zapach – po 11%, fakt, że kawa jest łagodna i delikatna – 5%; właściwości pobudzające – 8%;
3. dla kawy ziarnistej: smak – 59%, odpowiedni zapach – 26%, właściwości pobudzające – 15%, przyzwyczajenie – 10%, moc naparu i łatwość przygotowania – po 8%.

Najmniej istotnymi czynnikami wyboru konkretnej marki były:

1. dla kawy mielonej: wysoka jakość i fakt, że ten typ kawy nie szkodzi zdrowiu – po 1% wskazań;
2. dla kawy rozpuszczalnej: wysoka jakość – 1% wskazań;
3. cena - 5% wskazań.

Dla kawy mielonej kluczowymi determinantami wyboru były więc walory smakowe – łącznie 94% wskazań i emocjonalne 35% wskazań, podobnie czynniki te wpływały na wybór kawy ziarnistej – walory smakowe 93% wskazań, a emocjonalne 25%. W przypadku kawy rozpuszczalnej, walor smaku pojawił się jako istotny dla 82% użytkowników tego typu kawy, emocjonalny dla 37%. Jednocześnie - w przeciwieństwie do kategorii kaw mielonych i ziarnistych - istotnym dla kawy rozpuszczalnej okazał się czynnik funkcjonalności. Opinię taką wyraziło 32% użytkowników.

W 1996 r. prawie 80% badanych stanowili codzienni konsumenci kawy – w tym połowa piła ją kilka razy dziennie (IRWiK)<sup>85</sup>. Pod koniec 1997 r. kawę raz dziennie i częściej spożywało prawie 40% Polaków w wieku 15 lat i więcej, a rzadziej – więcej niż co trzeci

---

<sup>83</sup> Raport z badań U &A, Instytut Badania Opinii i Rynku PENTOR, luty 2004 r.; dane udostępnione przez producenta kawy.

<sup>84</sup> Wyniki nie sumują się do 100% gdyż możliwy był wybór wielokrotny czynników spożywania typu kawy.

<sup>85</sup> Cyt. za: J. Odorzyńska – Rondek (IRWiK), Co, kiedy i jak pijemy?, Życie Handlowe Nr 40, październik 1997, s. 34 – 35.

Polak/Polka w tym wieku (pow. 33%)<sup>86</sup>. W 2004 r. spożywanie kawy deklarowało 91,4% Polaków w grupie wiekowej powyżej 15-go roku życia, z czego 10,3% ankietowanych raz w ciągu dnia, 51,2% od 2 do 3 razy dziennie, a 28,8% od 4 do 6 razy dziennie. Około 30% użytkowników kawy nabywało ją jeden raz na tydzień lub częściej, 46% - od 2 do 3 razy w miesiącu, a 22% jeden raz w miesiącu lub rzadziej. Zdaniem 97% ankietowanych na rynku był wystarczający wybór kaw (średnia ocena 4,6 pkt. na 5 pkt.).<sup>87</sup>

Analizując zaprezentowane dane należy stwierdzić, że na przestrzeni lat 1997 – 2004 częstotliwość spożywania kawy wzrosła z 40% Polaków spożywających ją raz dziennie lub częściej do 90,3%. W 1996 r. większość konsumentów (prawie 65 %) parzyła kawę w szklance – najczęściej rolnicy, bezrobotni i osoby o niskim poziomie wykształcenia. W ekspresie parzyło kawę mniej niż 1/5 respondentów a wśród nich przeważały osoby aktywne zawodowo i powyżej średniego poziomu zamożności.<sup>88</sup> W 1997 r. prawie 83% Polaków piło kawę niefiltrowaną (zmieloną, zalaną wrzątkiem), niecałe 20% w ekspresie, a około 3% parzyło ją za pomocą plastikowego zaparzacza z filtrem<sup>89</sup>.

Typowym miejscem konsumpcji kawy w tym okresie był dom – picie kawy kojarzyło się z rodziną i posiłkami. Tylko co czwartemu konsumentowi kawa kojarzyła się z kawiarnią i barem. Również najczęściej w domu kawa traktowana była jako element życia towarzyskiego. Innym popularnym miejscem spożywania kawy było miejsce pracy – wówczas kawa traktowana była jako środek na wzmocnienie likwidujący uczucie zmęczenia, przywracający sprawność umysłu i zmuszający organizm do dalszej pracy. Prawie po połowie Polacy dzielili się na tych, którzy słodzą i którzy nie słodzą kawy, a co czwarty konsument dolewał do niej śmietanki lub mleka<sup>90</sup>. Podobnie, jak w 1997 r., również i w 2004 r. typowym miejscem spożywania kawy był dom i miejsce pracy. Tylko 0,8% ankietowanych piło kawę w kawiarni, restauracji czy w pubie bardzo często, z kolei 2,8% - często, a 10% - rzadko. Bardzo częste spożycie kawy w pracy deklarowało 33,7% użytkowników tego napoju, częste – 20,6%, a rzadkie – 16,6%. Bardzo częste spożywanie kawy w domu deklarowało 98,4% ankietowanych.<sup>91</sup>

Modele spożycia kawy w domu i w pracy różniły się. Kawę poranną i przedpołudniową najczęściej spożywano samotnie. W towarzystwie spożywano ją po południu i wieczorem. Rano pito ją dla obudzenia, przed południem - dla dodania energii, po południu – by wypełnić czas, natomiast wieczorem dla odprężenia i relaksu. Kawa poranna

---

<sup>86</sup> Zob. J. Rajak (Pentor Poznań), Rynek kawy i herbaty w Polsce, Poradnik handlowca Nr 9 (67) 1998, s. 12 – 13.

<sup>87</sup> Raport z badań U & A, Instytut Badania Opinii i Rynku PENTOR, luty 2004 r.; dane udostępnione przez producenta kawy.

<sup>88</sup> J. Odorzyńska – Rondek (IRWiK), Co, kiedy i jak pijemy?, Życie Handlowe Nr 40, październik 1997, s. 34 – 35.

<sup>89</sup> Zob. J. Rajak (Pentor Poznań), Rynek kawy i herbaty w Polsce, Poradnik Handlowca Nr 9 (67) 1998, s. 12.

<sup>90</sup> Zob. J. Rajak (Pentor Poznań), Rynek kawy i herbaty w Polsce, Poradnik ..., s. 12 – 13.

<sup>91</sup> Na podstawie: Raport z badań U & A, Instytut Badania Opinii i Rynku PENTOR, luty 2004 r.; dane udostępnione przez producenta kawy.



to jednocześnie kawa mielona, mocna, pita ze szklanki bez innych dodatków. Przedpołudniowa to kawa zarówno mielona (pita ze szklanki), jak i rozpuszczalna (pita z kubka), również bez dodatków. Kawa popołudniowa to kawa mielona i rozpuszczalna, słabsza, pita z filiżanki najczęściej z ciastkiem. Wieczorna kawa to kawa rozpuszczalna, słaba z dodatkiem mleka, pita z filiżanki, również z ciastkiem. W pracy kawę spożywano najczęściej kawę rozpuszczalną dla dodania energii, najczęściej ze szklanki lub z kubka bez dodatku innych produktów.<sup>92</sup>

Od pierwszych lat rozwoju u progu lat 90-tych do 2007 r. rynek kawy przeszedł ewolucję w obszarze oferty produktowej, która nastąpiła w dwóch kluczowych kierunkach. Po pierwsze: zmieniały się kategorie, które na rynku kawy odgrywały kluczową rolę (tj. kawy mielona i rozpuszczalna w miejsce ziarnistej, spadek znaczenia kaw typu cappucino oraz rozwój segmentu mix'ów 2 w 1 i 3 w 1), po drugie: na przestrzeni analizowanego okresu nastąpiły procesy segmentacji w ramach tych kategorii. Ich jednorodne postrzeganie przez konsumentów i producentów zostało zastąpione plasowaniem produktów w segmentach economy – produktów niższej jakości i o niższej cenie, value for money – wyższej jakości za korzystną cenę i w segmencie premium – o wysokiej jakości i cenie. Proces ten związany był zarówno z odpowiedzią producentów na zróżnicowaną siłę nabywczą i preferencje nabywców kawy, jak i z poszukiwaniem możliwości różnicowania przestrzeni konkurencyjnej w celu ograniczenia ataków rywali do tych najbardziej bezpośrednich. Odrębne segmenty stanowiły: grupa kaw bezkofeinowych oraz grupa kaw o pełnej zawartości kofeiny i właściwościach prozdrowotnych (tzw. kaw niskodrażniających)

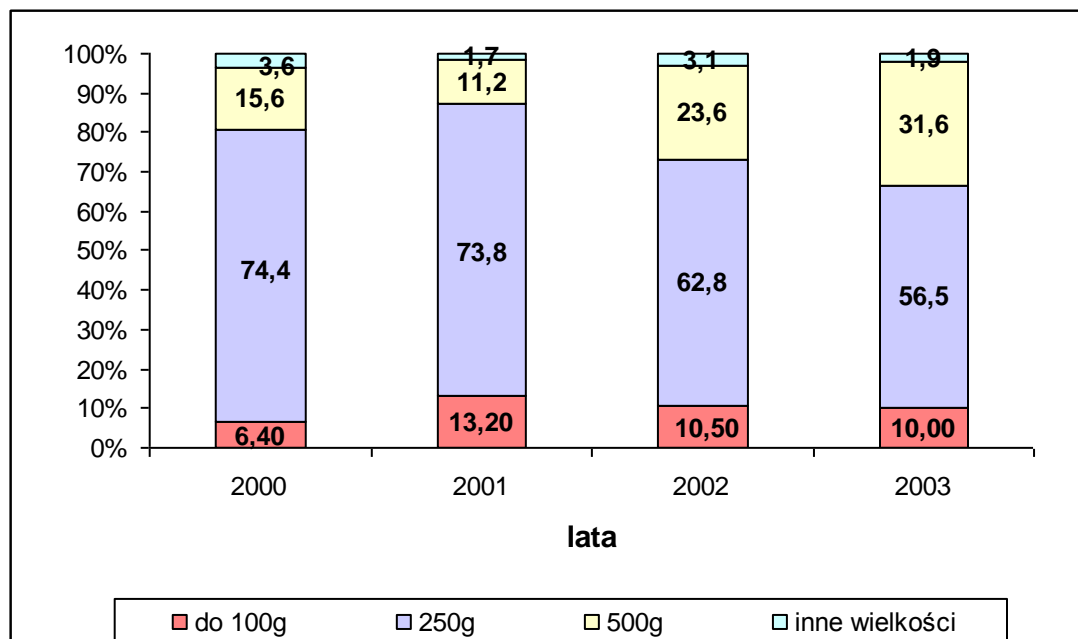
Innym obszarem przemian były opakowania. Tu za najistotniejsze uznać należy pojawienie się na rynku kawy palonej -mielonej i ziarnistej (obok znanych wcześniej torebek miękkich i typu vacuum) opakowania typu stabiloseal (torebek miękkich stojących) oraz większych opakowań, tj. 500g (zarówno vacuum, jak i stabolossil). Jak wynika z badań GfK Polonia na skutek tych zmian w okresie 2000 r. – 2003 r. segment opakowań vacuum tracił na znaczeniu. W okresie tym nastąpił spadek jego udziałów z 52,8% do 42,1% na rzecz opakowań miękkich których udział wzrósł z 47% w 2000 r. do 57,7% w 2003 r. Poziom sprzedaży kawy ziarnistej nie pakowanej w tym okresie uznać należy za marginalny. Wynosił on kolejno: 0,2%, 0,3%, 0,4% i 0,2%<sup>93</sup>. Równocześnie w portfelu kawy palonej na przestrzeni lat 2000 – 2007 zmieniało się znaczenie poszczególnych wielkości opakowań. Ilustracją przemian są wykresy 1.3.5. i 1.3.6. Choć w portfelu produktów najpopularniejszymi były kawy pakowane po 250g, ich udział w 2003 r. względem 2000 r. zmniejszył się o ok. ¼ (spadek z 74,4% do 56,5%). Największe przemiany nastąpiły w segmencie kaw o gramaturze 500g. Do końca 2001 r. występowały one w postaci „duopaków” 2 x 250g (dwóch złączonych ze sobą opakowań kaw po 250g każde).

---

<sup>92</sup> Na podstawie: Raport z badań U &A, Instytut Badania Opinii i Rynku PENTOR, luty 2004 r.; dane udostępnione przez producenta kawy.

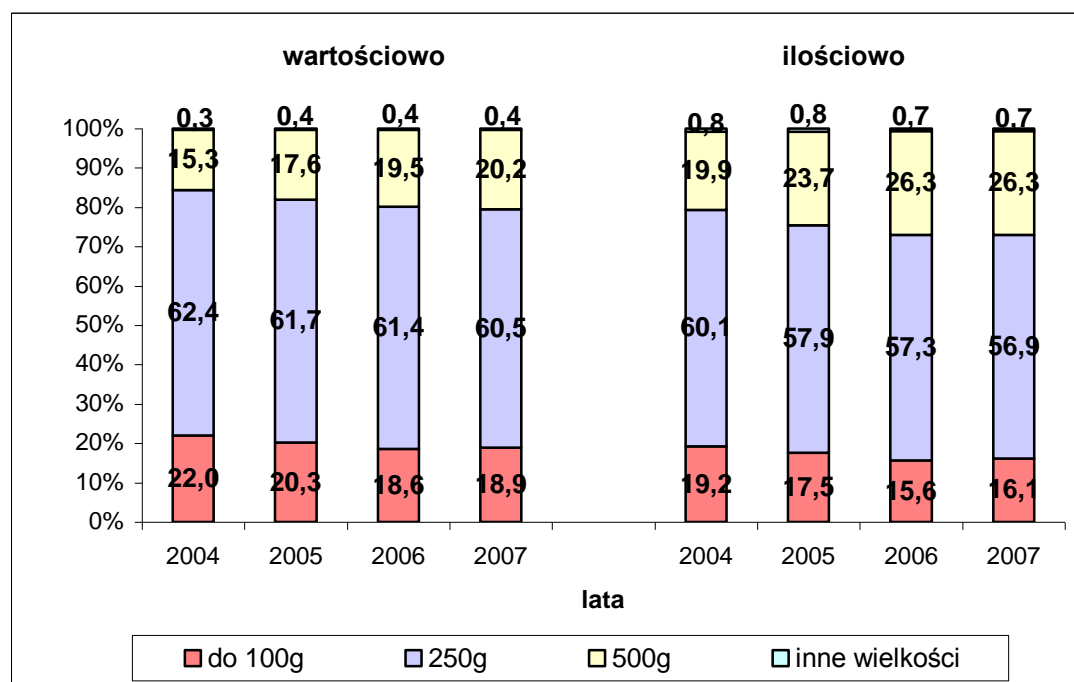
<sup>93</sup> Źródło: Dane GfK Polonia udostępnione przez producenta kawy.

**Wykres 1.3.5. Segmentacja opakowań kawy palonej według wielkości w latach 2000 – 2003**



Źródło: Gfk Polonia, dane udostępnione przez producenta kawy

**Wykres 1.3.6. Segmentacja opakowań kawy palonej według wielkości w latach 2004 – 2007**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych AC Nielsen udostępnionych przez producenta kawy

Ich udział w całym portfelu zmalał z 15,6% w 2000 r. do 11,2% w 2001 r. Wprowadzenie na rynek 2002 r. kawy mielonej w jednym opakowaniu 500g (vacum w styczniu oraz stabloseal we wrześniu) odwróciło tę tendencję. W latach 2002 – 2003 opakowania o tej gramaturze

(2 x 250g i 500g) posiadały kolejno 23,6% i 31,6% udziału w portfelu kawy palonej. Wpłynęło to na spadek znaczenia kaw w opakowaniach 250g. Jednocześnie od 2001 r. nastąpił spadek znaczenia kaw w opakowaniach 100g i mniejszych – z 10,9% do 8,9% (opakowania 100g) i z 2,3% do 1,1% (opakowania mniejsze). W latach 2004 – 2007 umacniały swoją pozycję kawy w opakowaniach 500g (wykres 1.3.5.).

Według szacunków firmy AC Nielsen ich udział w rynku kawy palonej w ujęciu wartościowym wzrósł z 15,3% w 2004 r. do 20,2% w 2007r., a w ujęciu ilościowym z 19,9% do 26,3%. W tym samym okresie spadek odnotowały kawy w opakowaniach do 100g (w ujęciu wartościowym z 22,0% do 18,9% i ilościowym z 19,2% do 16,1%) oraz w opakowaniach 250g (w ujęciu wartościowym z 62,4% do 60,5% i ilościowym z 60,1% do 56,9%). Nadal marginalne znaczenie posiadały kawy w opakowaniach innych niż do 100g, 250g i 500g. W omawianym okresie ich maksymalny udział wartościowy wynosił 0,4%, a ilościowy 0,8% (wykres 1.3.6.).

Inną przyczyną przemian w portfelu kawy palonej wynikającej ze sposobu przygotowywania naparu („po turecku”, w ekspresie, czy na filtrze) było wprowadzenie do oferty kawy o różnym stopniu zmielenia ziaren, tj. kawy „mielonej” i „drobno mielonej”. Ze względu na zróżnicowanie pod względem ilości kawy wsypywanej przez użytkowników do naczynia i pożądaną przez nich mocą naparu, producenci wprowadzili do portfela dodatkową kategorię kawy mielonej: „kawa delikatna” występująca jako inna, łagodna wersja obecnej na rynku marki. Syntezę omówionych przemian w zakresie przemian struktury portfela produktów na rynku kawy mielonej w Polsce w latach 1993 – 2007 prezentują tabele 1.3.3. i 1.3.4.

Wszystkie omówione wyżej elementy portfela produktów na rynku kawy palonej istniały zarówno w wersji standardowej, jak i wariantach specjalnych –najczęściej w postaci większych opakowań i zestawów:

- a) z dodatkową ilością tego samego produktu,
- b) z inną marką kawy tego samego typu: np. kawa mielona + inna marka kawy mielonej,
- c) z tą samą marką kawy innego typu: kawa mielona + kawa rozpuszczalna,
- d) kawa z innym produktem spożywczym (ciastka, czekolada),
- e) kawa z prezentem (puszka, kubek, miarka do kawy).

Oferta dotyczyła ona przede wszystkim części portfela należącego do producentów.

Poza częścią portfela należąca do producentów, istnieje druga – oferta marek będących własnością pośredników hurtowni i sklepów detalicznych. W 2004 r. kluczowa ich część zlokalizowana była w segmencie kaw economy (o niskich cenach i jakości), przejście do segmentu value for money i premium zależne będzie w najbliższej przyszłości od pąlnów rozwojowych poszczególnych kanałów dystrybucji (liczby otwartych placówek sklepów dyskontowych, supermarketów i hipermarketów) strategii prowadzenia kategorii produktów oraz zmian w modeu zakupu i konsumpcji na rynku kawy, a także postaw nabywców wobec obecnych na rynku marek własnych. Niewątpliwie kierunkiem w poszukiwaniu sposobów

pozyskania i utrzymania silnej pozycji konkurencyjnej przez producentów kawy może być opracowanie i wprowadzanie na rynek zupełnie nowych kategorii lub nowych wariantów istniejących marek, co powodować będzie dalszą ewolucję zarówno portfela produktów, a tym samym całego rynku.

**Tabela 1.3.3. Portfel produktów rynku kawy w Polsce w 1993 r.**

Typ kawy			Opakowanie		Marka producenta			
Kanał dystrybucji	Segment kawy	Wersja produktu	Typ opakowania	wielkość opakowania	Economy	Premium	Premium plus	
gosp. domowe	ziarnista	mieszanki	Miękkie	100g				
			miekkie	250g				
	mielona z kofeiną	standard (mielona lub drobno mielona)	Miękkie	80g				
			Miękkie	100g				
			Miękkie	225g				
			Miękkie	250g				
			Vacum	250g				
			Vacum	500g				
			niskodrażniąca (mielona i drobno mielona)	Miękkie	100g			
				miekkie	250g			
	miekkie	330g						
	mielona bez kofeiny	standard	Miękkie	100g				
			miekkie	250g				
			vacum	250g				
			Stabiloseal	22g				
			Stabiloseal	50g				
			Słoik	50g				
			Słoik	100g				
			Słoik	200g				
	cappucino	classic i smakowe	Torebka					
Kartonik						Brak		
Catering	Ziarnista		Różne wielkości opakowań					
	Mielona		Różne wielkości opakowań					
	rozpusz-czalna		Różne wielkości opakowań					
	"naboje"		Różne wielkości opakowań					
Automaty	rozpusz-czalna		Zależnie od wymagań technicznych urządzeń					

Objaśnienia: Pola zaznaczone kolorem szarym odnoszą się do produktów obecnych na rynku kawy w 1993 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Tabela 1.3.4. Portfel produktów na rynku kawy w Polsce w 2007 r.**

Typ kawy			Opakowanie		Marka producenta				Marka własna pośrednika			
Kanał dystrybucji	Segment kawy	Wersja produktu	Typ opakowania	wielkość opakowania	E	V	P	P plus	E	V	P	
Gosp. domowe	Ziarnista	mieszanki	Miękkie	100g								
			Miękkie	250g-1kg								
		ziarna jednorodne	Miękkie	250g								
			Stabiloseal	250g-1kg								
			Luz									
	mielona z kofeiną	standard (mielona lub drobno mielona)	Miękkie	80g								
			Miękkie	100g								
			Miękkie	225g								
			Miękkie	250g								
			Vacum	250g								
			Vacum	500g								
			Stabiloseal	250g								
			Stabiloseal	500g								
		delikatna (mielona)	Miękkie	250g								
			Vacum	250g								
			Stabiloseal	250g								
			Stabiloseal	500g								
		niskodrażąca	Miękkie	100g								
			Miękkie	250g								
	Miękkie		330g						brak	brak	brak	
	Stabiloseal		250g									
	mielona bez kofeiny	standard	Miękkie	100g	brak segmentacji				Brak			
			Miękkie	250g								
			Vacum	250g								
	rozpuszczalna	standard	Paluszki	2 g								
			Stabiloseal	22g								
			Stabiloseal	50g								
			Słoik	50g								
			Słoik	100g								
			Słoik	200g								
delikatna		Słoik	100g									
		Słoik	200g									
cappucino	classic i smakowe	Torebka										
		Kartonik					Brak					
	mix	2 w 1	Paluszek	2 g								
3 w 1		Paluszek	2 g									
Catering	ziarnista	Różne wielkości opakowań										
	mielona	Różne wielkości opakowań										
	Rozpuszczalna	Różne wielkości opakowań										
	"naboje"	Różne wielkości opakowań								nie dotyczy		
Automaty	Rozpuszczalna	Zależnie od wymagań technicznych urządzeń								nie dotyczy		

Objaśnienia: pola zaznaczone szarym kolorem szarym odnoszą się do produktów obecnych na rynku kawy w 1993 r., pola oznaczone kolorem żółtym odnoszą się do produktów, które pojawiły się w portfelu po 2001r. Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W problematykę przemian strukturalnych rynku kawy w Polsce wpisują się przemiany zachodzące w innych sektorach – pośrednio powiązanych z tym rynkiem, ze względu na możliwość zaspokajania tych samych potrzeb potencjalnych nabywców, choć w inny sposób, niż na rynku, który jest przedmiotem oceny. Choć zakres przedmiotowy rozprawy koncentruje się wokół zachowań konkurencyjnych producentów kawy mielonej, nie bez znaczenia dla rozwoju całego rynku kawy pozostawały przemiany, jakie w pierwszej dekadzie XXI w. dynamicznie dokonywały się w sektorze usług gastronomicznych. Zmieniające się tempo życia, wydłużający się czas pracy, sposób spędzania wolnego czasu z jednej strony oraz wzrost dostępności (tj. rozwój) i atrakcyjność oferty placówek gastronomicznych z drugiej - spowodowały przesunięcie się modelu konsumpcji wielu produktów spożywczych, w tym także kawy w kierunku tych placówek. Według szacunków Euromonitor International<sup>94</sup> wartość rynku gastronomicznego ogółem w Polsce w latach 2005 – 2007 wynosiła kolejno: 7105,1 mln USD, 7509,3 mln USD i 8022,0 mln USD rocznie, z czego kolejno: 2081,4 mln USD, 2186,6 mln USD, 2324,4 mln USD generowanych było przez kawiarnie i bary; 2217,7 mln USD, 2372,6 mln USD i 2565,5 mln USD przez restauracje typu full service; 1164,6 mln USD, 1233,2 mln USD i 1315,6 mln USD przez restauracje typu fast food oraz 1105,4 mln USD, 1162,7 mln USD i 1236,7 mln USD przez kawiarnie samoobsługowe. Dynamika wzrostu tego rynku w latach 2005 – 2007 w tempie 5,68% i 6,82% rocznie pozwalała zakładać analitykom rynku prognozy jego wzrostu do poziomu ogółem 9920,4 mln USD na koniec 2010 r. i na poziomie wyższym w kolejnych latach. Choć trudno dostępne są dokładne dane na temat wartości sprzedaży kawy w sektorze usług gastronomicznych w Polsce, jego rozwój sugerować może kierunek przyszłych działań konkurencyjnych producentów mielonej. Szczególnie, że stanowi on komplementarny obszar konkurencji o użytkowników kawy, którzy spożywają ją nie tylko w domu, lecz i poza nim. Obecność producentów kawy na rynku usług gastronomicznych może odbywać się poprzez prowadzenie własnych kawiarni, kawiarenek i barów kawowych lub też poprzez serwis dla wszelkiego rodzaju restauracji, biur i instytucji, itp. Analizując zachowania konkurencyjne producentów kaw mielonej do 2007r. należy zauważyć, że zachowania te zdecydowanie koncentrowały się wokół sprzedaży kawy i świadczenia usług dla podmiotów będących właścicielami, czy najemcami lokali gastronomicznych prowadzących działalność pod swoją marką. Wyjątkiem było posiadanie przez przedsiębiorstwo Tchibo Warszawa Sp. z o.o. barów kawowych oraz przez PPK Astra Sp. z o.o. kawiarni w największych miastach w Polsce. W 2007 r. przedsiębiorstwo Tchibo Warszawa Sp. z o.o. dokonało sprzedaży dziewięciu należących do niego barów kawowych dystrybutorowi prasy Ruch S.A., którego strategia zakładała prowadzenie przejętych oraz nowo otwartych barów pod nową własną marką. W 2008 r. z prowadzenia kawiarni zlokalizowanej w Warszawie pod marką Astra wycofała PPK Astra Sp. z o.o.. Powodem tych zachowań były ograniczone możliwości

---

<sup>94</sup> Euromonitor International 2007, Ford Service 4/2007, s. 36.

dynamicznego rozwoju wobec wysokich kosztów pozyskania atrakcyjnych lokalizacji na prowadzenie działalności w tym sektorze. Nie oznaczało to braku aktywności badanych producentów na rynku usług gastronomicznych, ale zmianę sposobu konkurencyjności na nim – z prowadzenia kawiarni w pełnym wymiarze na koncentracji na czynnościach ściśle związanych ze sprzedażą kawy, czy świadczenia serwisu doradczego i technicznego w tym zakresie. Niezmiennie kluczowym elementem strategii konkurencyjności badanych podmiotów było kreowanie i utrwalanie wizerunku marki w świadomości jej potencjalnych użytkowników poprzez eksponowanie jej logo we wszystkich obszarach punktu gastronomicznego mogących mieć wpływ na jej postrzeganie tj. poprzez menu, naczynia, wystrój wnętrza, wyposażenie, urządzenia, ubiór obsługi, itd. lub poprzez jej reklamę jako „Mistrzowskiej kompozycji” docenianej przez baristów (kawa MK Cafe należąca do Elite Polska Sp. z o.o.). Wobec braku rozwoju działalności w oparciu o własne lokale gastronomiczne oraz braku zapowiedzi jej prowadzenia, prognozować można, że zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw w tym obszarze w perspektywie kolejnych lat nie zmienią się. Choć w toku dalszych rozważań konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku usług gastronomicznych nie było przedmiotem badań niniejszej rozprawy, uznać należy, że jest to obszar, który ze względu na swoją ewolucję stanowić może ważny potencjał budowania konkurencyjności obecnych na nim przedsiębiorstw.

Analizując wielokierunkowość oraz dynamikę przemian na rynku kawy nasuwa się refleksja, że zarówno budowa przewagi konkurencyjnej, jak i jej ocena wymagają identyfikacji rodzajów przewag konkurencyjnych oraz źródeł ich powstawania, określenia rodzaju przewagi konkurencyjnej, która ma być przedmiotem oceny, a także wyboru metod jej pomiaru. Zagadnieniom tym został poświęcony rozdział 2 rozprawy. W dalszej analizie należy uwzględnić uwarunkowania wewnętrzne, jak i zewnętrzne determinujące sposoby konkurencyjności przedsiębiorstw, a następnie niezbędne jest dokonanie identyfikacji i charakterystyki tych zachowań, które mają stać się przedmiotem oceny. Rozważania te zostały poprzedzone wnikliwą analizą dorobku zarówno praktyków, jak i teoretyków życia gospodarczego zarówno na gruncie światowym, jak i w Polsce. Wyniki studiów literaturowych w tym zakresie stanowią przedmiot rozdziału 3 niniejszej rozprawy. Warstwę empiryczną niniejszej dysertacji, która koncentruje się na zachowaniach konkurencyjnych Liderów i Nie-liderów dynamicznie kształtujących rynek kawy mielonej w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej oraz próbę oceny tych zachowań stanowią rozdział 4 i rozdział 5.

## **Rozdział II**

# **Przewaga konkurencyjna jako przesłanka zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw**



## 2. 1. Konkurencyjność, pozycja i przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa i ich wzajemne relacje

Już Platon mówił, że człowiek myślał pojęciem i wiedział, że w nauce rzecz nie nazwana nie istnieje. Pojęcie jest intelektualnym narzędziem opisu rzeczywistości. W zależności od tego, czy zdefiniujemy je poprawnie, czy też nie, jest dobrym (poprawnym) albo złym (błędnym) narzędziem tego opisu<sup>95</sup>. Pojęcie konkurencyjności wkracza coraz szerzej do ekonomii oraz zarządzania w miarę wzrostu natężenia konkurencji, rozbudowy analiz otoczenia konkurencyjnego, metod i narzędzi konkurencji oraz w miarę rozwoju teorii źródeł przewagi w procesie konkurencji<sup>96</sup>.

M. Gorynia stwierdza, że pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa nierozłącznie związane jest z pojęciem konkurencji. Według tego autora idea konkurencji, czyli rywalizacji wielu jednostek, czy grup o osiągnięcie tego samego celu zajmowała w literaturze ekonomicznej poczesne miejsce od samych jej początków. Jak dalej stwierdza, warunkiem sine qua non zaistnienia procesów konkurencyjnych jest ograniczoność zasobów w stosunku do potrzeb, a w konkurencji rynkowej głównym problemem staje się ograniczona wielkość popytu na dobra. Pierwsze teorie konkurencji powstały na przełomie XVII i XVIII wieku i od tej pory ulegały różnym modyfikacjom<sup>97</sup>. Konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym odnoszącym się do rynkowego sposobu regulacji. Teoretyczny charakter tego pojęcia oznacza, że nie posiada ono desygnatów dających się określić wprost<sup>98</sup>.

W Słowniku języka polskiego funkcjonują dwie podstawowe definicje tego pojęcia. Pierwsza mówi, że konkurencyjny to odnoszący się do konkurencji, będący wyrazem konkurencji i rywalizacji; rywalizujący i współzawodniczący<sup>99</sup>. Druga, że konkurencyjne jest coś, co jest korzystniejsze od czegoś innego<sup>100</sup>. Nie są one jedynymi, jakie powszechnie uznaje się za obowiązujące.

Według Z. Pierścionka, na konkurencyjność wpływa bardzo wiele różnych czynników, stąd w zależności od celu badania można posługiwać się bardzo wieloma różnorodnymi określeniami konkurencyjności. Jednocześnie ze względu na fakt, iż w literaturze przedmiotu można znaleźć kilkaset określeń przedmiotowego pojęcia, autor ten wskazuje na potrzebę ich ograniczenia, klasyfikacji i ukierunkowania<sup>101</sup>.

---

<sup>95</sup> Integracja europejska. Podręcznik akademicki, red. A. Marszałek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 34-35.

<sup>96</sup> Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 164.

<sup>97</sup> Zob.: M. Gorynia, Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Wydanie II poprawione, Poznań 2002, s. 26.

<sup>98</sup> Tamże... (M. Gorynia, Luka....), s. 48.

<sup>99</sup> Słownik języka polskiego, t.1, wyd. VIII, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 990.

<sup>100</sup> Słownik języka polskiego, t.2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 666.

<sup>101</sup> Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa..., s. 165.

Jak zauważa E. Urbanowska - Sojkin, systematyka pojęć dokonywana w tym zakresie przez różnych autorów i w różnych celach nie spełnia wymogu jednoznacznej i wyczerpującej identyfikacji, co wyraża się przez traktowanie konkurencyjności jako:

- cechy charakteryzującej podmioty gospodarcze (...), która wymusza działania w zakresie konkurowania aktywnego lub biernego,
- parametru opisującego zachowania (...) przedsiębiorstw,
- zachowań podmiotów gospodarczych (...),
- cel przedsiębiorstwa związany z realizacją strategii rozwoju,
- rezultat działań zarządczych kadry kierowniczej i rady nadzorczej (...),
- umiejętności konkurowania, osiągania lub/i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, które z całą pewnością tworzą konkurencyjność przedsiębiorstwa, ale nie wyjaśniają istoty pojęcia<sup>102</sup>.

Według tej autorki konkurencyjność jest cechą właściwą podmiotom makro-, mezo-, i mikroskali, wówczas gdy funkcjonują one w warunkach rywalizacji, współzawodnictwa<sup>103</sup>. Konkurencyjność przedsiębiorstwa rozumiana jest więc jako jego atrybut, wyrażający zdolność do rywalizacji z innymi podmiotami gospodarczymi poprzez zapewnienie, konfigurację i wykorzystanie zasobów<sup>104</sup>.

W innej definicji E. Urbanowska-Sojkin wraz z P. Banaszykiem i H. Witczakiem przyjmują, że jest to sprawne i efektywne wykorzystanie zasobów w procesach tworzenia wartości, przede wszystkim dla klientów, ale również dla pozostałych grup interesów<sup>105</sup>. Definicja ta wykracza poza samo stwierdzenie, czym jest konkurencyjność (tworzenie wartości), ale i wskazuje na te zachowania przedsiębiorstwa, które ją determinują (sprawne i efektywne wykorzystanie zasobów).

Konceptualizacja pojęcia konkurencyjność w opracowaniach innych autorów odzwierciedla różnorodne spojrzenia na to pojęcie - również ze względu na przedmiot badań, którym mogą być czynniki kształtujące konkurencyjność przedsiębiorstwa, sektora, grona, gospodarki narodowej, wspólnoty państw, itd.... W przypadku przedsiębiorstwa mogą nimi być np. produkt, zasoby ludzkie, technologia, czy systemy<sup>106</sup>. Jako, że przedmiotem badań niniejszej dysertacji są zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw, definicje koncentrować się będą wokół tej grupy podmiotów. Nie mniej jednak, niektóre z definicji odwołujących się do pozostałych grup odniesienia można zaadoptować na potrzeby klasyfikacji pojęć odnoszących się do grupy docelowej, przyjętej w pracy. Jednocześnie wspomnieć należy, iż

---

<sup>102</sup> Zob. Współczesne metody zarządzania przedsiębiorstwem, pod red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wdawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 44-45.

<sup>103</sup> Zob. Współczesne metody zarządzania przedsiębiorstwem, pod red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wdawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 45.

<sup>104</sup> Współczesne metody zarządzania przedsiębiorstwem, pod red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wdawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 47.

<sup>105</sup> E. Urbanowska – Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 272.

<sup>106</sup> Zob.: Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 165 – 168.

liczne opracowania, mimo, że podejmują problematykę konkurencyjności, nie zawierają definicji tego pojęcia. Literaturowe zasoby przedmiotowych definicji podzielić można ze względu na te, które odzwierciedlają postrzeganie konkurencyjności jako cechy przedsiębiorstwa wyrażonej zdolnością do osiągania celów w stopniu większym niż rywale, a także jako rezultatu(-ów) osiąganego(-nych) dzięki tym cechom (tab. 2.1.1. i 2.1.2.).

**Tabela 2.1.1. Konkurencyjność jako cecha przedsiębiorstwa – przegląd pojęć**

Autor	Definicja	Perspektywa
Słownik języka polskiego	Konkurencyjny to odnoszący się do konkurencji, będący wyrazem konkurencji i rywalizacji; rywalizujący i współzawodniczący <sup>107</sup> . Konkurencyjne jest coś, co jest korzystniejsze od czegoś innego <sup>108</sup> .	Aspekt relacji cech. Konkurencyjność jako względnie większa korzyść
Longman Dictionary of Contemporary English	Zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania z innymi, pragnienie bycia bardziej konkurencyjnym niż inni <sup>109</sup> .	Aspekt rzeczowy – zdolność do rywalizacji
M. Gorynia	Konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym odnoszącym się do rynkowego sposobu regulacji.	
E. Urbanowska – Sojkin	Konkurencyjność atrybut, wyrażający zdolność do rywalizacji z innymi podmiotami gospodarczymi poprzez zapewnienie, konfigurację i wykorzystanie zasobów <sup>110</sup> .	Aspekt rzeczowy – zdolność do rywalizacji
E. Urbanowska – Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak	Konkurencyjność jest to sprawne i efektywne wykorzystanie zasobów w procesach tworzenia wartości, przede wszystkim dla klientów, ale również dla pozostałych grup interesów <sup>111</sup> .	Aspekt czynnościowy – sprawne wykorzystanie zasobów zorientowane na cel
Interpretacja zawarta w World Competitiveness Report 1994	Konkurencyjność oznacza zdolność kraju lub przedsiębiorstwa do wytwarzania większego bogactwa niż konkurenci na rynku światowym <sup>112</sup> (zdolność do osiągania celów finansowych)	Zdolność do wytwarzania większego bogactwa
M.E. Porter	Jedyną znaczącą koncepcją konkurencyjności na poziomie narodowym jest efektywność (wytworzona wartość przypadająca na jednostkę pracy lub kapitału) <sup>113</sup>	Efektywność działań (wartość przypadająca na jednostkę)
Z. Pierścionek	Przez konkurencyjność rozumie się atrybut przedsiębiorstwa wyrażony poprzez efektywność, skuteczność i sprawność <sup>114</sup> .	Efektywność, skuteczność i sprawność
M. Moszkowicz	Obecnie obszar poszukiwania przewagi konkurencyjnej koncentruje się wokół korzyści dostarczanej nabywcom <sup>115</sup> .	Korzyści dostarczane nabywcom

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury

<sup>107</sup> Słownik języka polskiego, t.1, wyd. VIII, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 990.

<sup>108</sup> Słownik języka polskiego, t.2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 666.

<sup>109</sup> Longman Dictionary of Contemporary English, Person Education Limitem 2005, s. 312.

<sup>110</sup> Współczesne metody zarządzania przedsiębiorstwem, pod red. E.Urbanowska-Sojkin, P.Banaszyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 47.

<sup>111</sup> E. Urbanowska – Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 272.

<sup>112</sup> Zob: M. Gorynia, Luka ... s. 53, za: The Worls Competitiveness Report 1994, World Economic Forum, Lausanne 1994, s. 18.

<sup>113</sup> M.E. Porter, Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 198.

Powyższy pogląd autor zaprezentował w artykule nt. Przewaga konkurencyjna narodów opublikowanym w Harvard Business Review w 1990r.

<sup>114</sup> Zob. Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 165-166. W interpretacji autora pojęcia efektywność, skuteczność i sprawność nie są dodatkowo objaśniane.

<sup>115</sup> Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu, pod red. M. Moszkowicza, Polski Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 119.

**Tabela 2.1.2. Konkurencyjność jako rezultat działania przedsiębiorstwa – przegląd pojęć**

Autor	Definicja	Rezultat:
J. Wierzbowski	Konkurencyjność jest to zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów i usług, których ceny i jakość, jak i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich towarów oferowanych przez konkurentów zagranicznych (makrokonkurencyjność) <sup>116</sup> .	Większa atrakcyjność oferty od oferty rywali
T. P. Tkaczyk	Konkurencyjność to umiejętność utrzymania się na rynku, a następnie rozwoju firmy i skuteczne przeciwstawianie się tym samym presji konkurencyjności innych przedsiębiorstw <sup>117</sup> .	Umiejętność utrzymania się na rynku i rozwoju firmy
J. Matejuk	Konkurencyjność przedsiębiorstwa oznacza zdolność do uzyskania przewagi w dostępie do rynku i kształtowaniu warunków sprzedaży <sup>118</sup> .	uzyskanie przewagi w dostępie do rynku i kształtowaniu warunków sprzedaży

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury

I tak, do grupy pierwszej (konkurencyjność jako cecha) zaliczyć należy interpretację zawartą w World Competitiveness Report 1994, w rozumieniu której omawiane pojęcie oznacza zdolność kraju lub przedsiębiorstwa do wytwarzania większego bogactwa niż konkurenci na rynku światowym<sup>119</sup> (zdolność do osiągania celów finansowych); definicję M.E. Portera, który uważa, że jedyną znaczącą koncepcją konkurencyjności na poziomie narodowym jest efektywność (wytworzona wartość przypadająca na jednostkę pracy lub kapitału)<sup>120</sup>; czy też interpretację przedmiotowego pojęcia Z. Pierścionka, według którego przez konkurencyjność rozumie się atrybut przedsiębiorstwa wyrażony poprzez efektywność, skuteczność i sprawność<sup>121</sup>.

W opinii M. Moszkowicza utożsamianie konkurencyjności przedsiębiorstwa z jego skutecznością ekonomiczną możliwe było do przyjęcia w czasach gospodarki stabilnej, która skończyła się około lat 70-tych XX w. Według tego autora, taka interpretacja konkurencyjności wynikała z logiki działania niewidzialnej ręki rynku i dominującego wówczas stosowania przewagi kosztowej. Przewaga ta, wspomagana przewagą sytuacyjną (np. lokalizacja) oraz przewagą ograniczającą dostęp do rynku (bariery wejścia), przez długi

<sup>116</sup> Zob: M. Gorynia, Luka ... s. 55, za: J. Wierzbowski, Państwo jako aktywny uczestnik kształtowania międzynarodowej konkurencyjności, w: Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – perspektywy i uwarunkowania. IRiSS, Warszawa 1995.

<sup>117</sup> Zob: Przedsiębiorczość a strategię konkurencji, praca zbiorowa pod red. T. P. Tkaczka, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2000, s. 111.

<sup>118</sup> J. Matejuk, Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji, Wydawnictwo PRET S.A., Warszawa 2003, s. 13.

<sup>119</sup> Zob: M. Gorynia, Luka ... s. 53, za: The World Competitiveness Report 1994, World Economic Forum, Lausanne 1994, s. 18.

<sup>120</sup> M.E. Porter, Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 198. Powyższy pogląd autor zaprezentował w artykule nt. Przewaga konkurencyjna narodów opublikowanym w Harvard Business Review w 1990r.

<sup>121</sup> Zob. Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 165-166. W interpretacji autora pojęcia efektywność, skuteczność i sprawność nie są dodatkowo objaśniane.

czas mogła zapewnić konkurencyjność przedsiębiorstwa. Nasylenie rynku oraz niezwykle dynamiczny postęp techniczny sprawiły, że obecnie obszar poszukiwania przewagi konkurencyjnej koncentruje się wokół korzyści dostarczanej nabywcom<sup>122</sup>.

Zdaniem autorki pracy nie można mówić o konkurencyjności przedsiębiorstwa w dłuższym okresie czasu, jeśli jego działania konkurencyjne (poza efektem zaspokajania potrzeb nabywców w sposób bardziej dla nich korzystny niż czynią to rywale) nie będą w przez ten czas ekonomicznie skuteczne. Tak więc czynnika tego nie można w ocenie konkurencyjności przedsiębiorstwa pomijać. Uznać jednak należy, że traktowanie tej kategorii jako wyróżniającego i jedyne go wyznacznika konkurencyjności nie jest już wystarczające - przestaje on być jedynym. By nie pominąć go w swych rozważaniach, przedsiębiorstwo powinno traktować skuteczność, efektywność ekonomiczną z jednej strony jako pochodne konkurencyjności, które stanowią o uzyskiwanych wynikach, a z drugiej - powinny być celem, gdyż w dłuższym czasie determinują nie tyle możliwość osiągnięcia przewagi, co w ogóle przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku.

Przytoczone wyżej definicje posiadają tę cechę wspólną, że zgodnie z nimi konkurencyjność nadal postrzegana jest jako cecha, tyle że w wyniku przemian rynkowych według różnych koncepcji zmieniają się wyznaczniki i obszary ją determinujące. Drugą grupę stanowią interpretacje konkurencyjności jako rezultatu zachowań rynkowych przedsiębiorstw skutkujących ich atrakcyjnością (konkurencyjność jako atrakcyjność). Zaliczyć należy do nich definicję J. Wierżbołowskiego, według którego, w ujęciu rzeczowym, konkurencyjność jest to zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów i usług, których ceny i jakość, jak i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich towarów oferowanych przez konkurentów zagranicznych (makrokonkurencyjność)<sup>123</sup>.

Analiza literaturowych definicji omawianego pojęcia pozwala zauważyć jeszcze jedną prawidłowość, że nie istnieją uniwersalne, obowiązujące jednocześnie wszystkie przedsiębiorstwa granice, które wyznaczałyby moment ich konkurencyjności lub jej braku.

T. P. Tkaczyk przez konkurencyjność rozumie umiejętność utrzymania się na rynku, a następnie rozwoju firmy i skuteczne przeciwstawianie się tym samym presji konkurencyjności innych przedsiębiorstw<sup>124</sup>. Zdaniem J. Matejuka konkurencyjność przedsiębiorstwa oznacza zdolność do uzyskania przewagi w dostępie do rynku i kształtowaniu warunków sprzedaży<sup>125</sup>.

---

<sup>122</sup> Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu, pod red. M. Moszkowicza, Polski Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 119.

<sup>123</sup> Zob: M. Gorynia, Luka ... s. 55, za: J. Wierżbołowski, Państwo jako aktywny uczestnik kształtowania międzynarodowej konkurencyjności, w: Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – perspektywy i uwarunkowania. IRiSS, Warszawa 1995.

<sup>124</sup> Zob: Przedsiębiorczość a strategie konkurencji, praca zbiorowa pod red. T. P. Tkaczka, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2000, s. 111.

<sup>125</sup> J. Matejuk, Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji, Wydawnictwo PRET S.A., Warszawa 2003, s. 13.

Z przytoczonych wyżej definicji wynika, że kwestia, czy konkurencyjnym jest każde przedsiębiorstwo zdolne do przetrwania, czy jedynie takie, które uzyskuje przewagę nad rywalami, nadal pozostaje kwestią umowną. Dlatego też autorka pracy uważa za niezbędne (i to niezależnie od rynku), przed podjęciem prób oceny konkurencyjności przedsiębiorstw określenie, jaki typ konkurencyjności będzie przedmiotem badania.

Zawężając pojęcie konkurencyjności w gospodarce, można przyjąć, że jest to oferowanie warunków wymiany lepszych niż inni uczestnicy obrotu gospodarczego. Tak ujmowaną konkurencyjność odnosi się przeważnie do strony podażowej gospodarki, a więc producentów, sprzedawców itp. Wydaje się jednak, że nie ma przeciwwskazań, aby pojęcie konkurencyjności odnosić do strony popytowej. W tym ujęciu konkurencyjność oznaczałaby oferowanie sprzedającemu przez kupującego lepszych warunków wymiany niż inni kupujący<sup>126</sup>. Tak rozumianą konkurencyjność można rozważać nie tylko w odniesieniu do przedsiębiorstwa oferującego na rynku dobra lub usługi, lecz także w odniesieniu do przedsiębiorstwa, które zakupując surowce występuje w roli klienta względem swojego dostawcy.

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa definiowana jest w różny sposób. Kluczowe różnice dotyczą pojmowania pozycji jako stanu, określającego efekt podejmowanych działań, w którym określa się sytuację konkurencyjną przedsiębiorstwa według przyjętych wcześniej kryteriów oceny tego stanu, lub też w inny – jako usytuowania (postawy) przedsiębiorstwa polegającego na podejmowaniu określonych działań (zachowań) wobec konkurentów.

Z. Pierścionek przyjmując zaprezentowany wyżej drugi sposób definiowania pojęcia, wyróżnia cztery typy usytuowania (postawy) przedsiębiorstwa wobec rywali: 1) postawę konfrontacyjną, 2) dążenie do ograniczania konkurencji, 3) unikanie konkurencji oraz 4) jej ignorowanie. Ponadto wskazuje warianty, w jakich postawy te mogą się przejawiać. Postawa pierwsza - w indywidualnej walce konkurencyjnej oraz wchodzeniu w aliance strategiczne, postawa druga – w modelu przedsiębiorczym i porozumieniach quasi-monopolistycznych oraz trzecia - w porozumieniach monopolistycznych i niszach rynkowych<sup>127</sup>. W tym znaczeniu pozycja konkurencyjna bliska jest pojęciu strategii konkurencji (czy też konkurowania. Warianty pozycji przedsiębiorstwa wobec konkurentów w interpretacji Z. Pierścionka przedstawia rysunek 2.1.1.

Według J. Rokity pozycja organizacji na rynku zależy od sposobu, w jakim jej produkty są lokowane na rynku w porównaniu z konkurentami. Sukces osiąga się wówczas, gdy organizacja oferuje potencjalnym nabywcom coś odmiennego i bardziej atrakcyjnego niż inni uczestnicy gry rynkowej. (...) Podstawowym zadaniem w procesie pozycjonowania jest

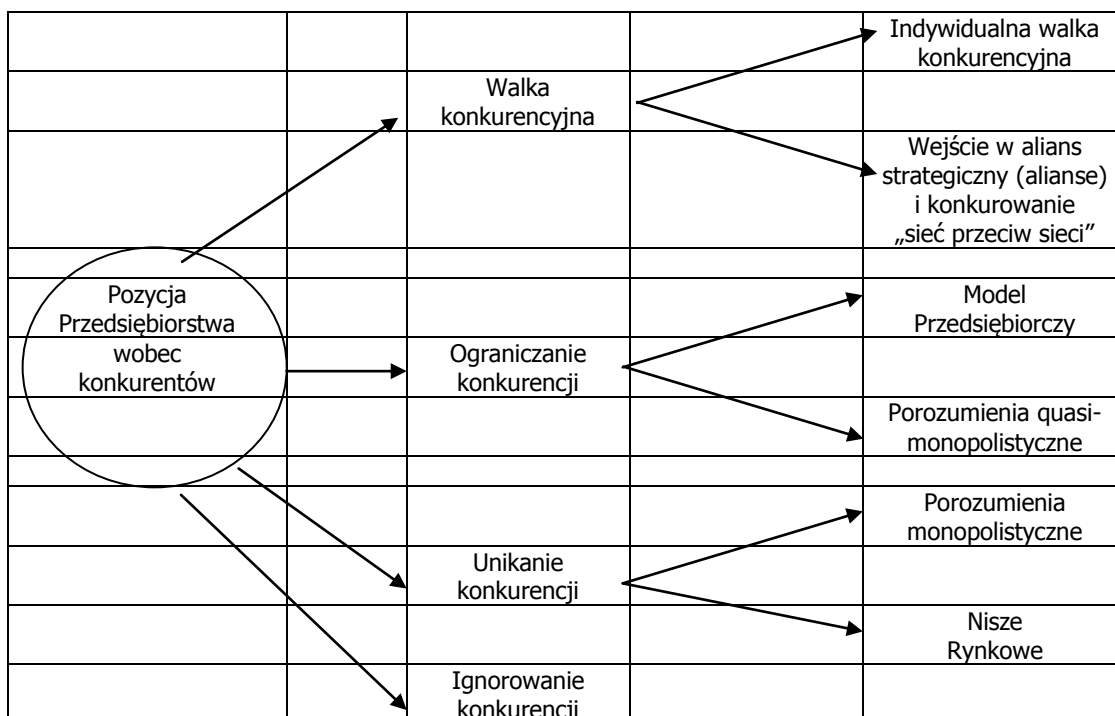
---

<sup>126</sup> M. Gorynia, Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Wydanie II poprawione, Poznań 2002, s. 54.

<sup>127</sup> Zob.: Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 277 – 278.

zrozumienie kryteriów, które biorą pod uwagę nabywcy, dokonując wyboru określonego rodzaju produktów<sup>128</sup>.

**Rysunek 2.1.1. Typy usytuowania przedsiębiorstwa wobec konkurentów**



Zródło: Z. PierścioneK, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 278.

Powyższa definicja odzwierciedla spojrzenie na pozycję przedsiębiorstwa (jego produktów) przez pryzmat ocen nabywców. O ile domniemaną grupą nie są tu pośrednicy w obrocie produktem (hurtownicy, detaliści i inni), należy podkreślić ich znaczącą rolę w pozycjonowaniu rynkowym przedsiębiorstwa szczególnie poprzez jego obecność (lub brak) w strategicznych kanałach dystrybucji. Tak więc kluczowe znaczenie posiadają tu nie tylko kryteria wyboru zgłaszane przez finalnych nabywców produktów, ale także kryteria, według których przedsiębiorstwa oceniane są przez ich partnerów handlowych oraz wyniki tych ocen uzyskane na tle konkurentów. Podejście to przybierać będzie szczególnie na znaczeniu wraz narastającą tendencją do dokonywania oceny pozycji przedsiębiorstwa nie tylko w odniesieniu do całego rynku, lecz także w perspektywie każdego pojedynczego kanału dystrybucji, czasem nawet i należących do niego jednostek (punktów sprzedaży detalicznej, czy hurtowej, w których pozycja przedsiębiorstwa może być zróżnicowana ze względu na inne otoczenie konkurencyjne ukształtowane na skutek różnic w obecności w tych punktach firm regionalnych będących bezpośrednimi konkurentami przedsiębiorstwa, a oferujących zróżnicowane – bardziej lub mniej konkurencyjne - warunki współpracy.

<sup>128</sup> Zob. J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 60 – 61

Omawiając sposoby definiowania pojęcia pozycja warto przytoczyć pogląd, że każde przedsiębiorstwo obecne na rynku zajmuje jakąś pozycję. Jest to cecha właściwa wszystkim firmom. Jednak nie wszystkie posiadają przewagę nad rywalami, czyli przewagę konkurencyjną, przy czym jedne z nich mogą ją zajmować w określonych dziedzinach – np. segmentach, czy w określonym wymiarze (czyli według określonych kryteriów pomiaru) – np. według największego odsetka lojalnych klientów, a inne w skali globalnej – we wszystkich segmentach i kanałach dystrybucji, itp. Jest to stan, w jakim znajdują się nieliczni.

W opinii M. J. Stankiewicza, przewaga konkurencyjna jest pojęciem kluczowym nie tylko we wszystkich teoriach konkurencji, ale także stanowi zasadniczy, rdzeniowy przedmiot rozważań dotyczących funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w ogóle. Autor ten zauważa, że powszechna w literaturze przedmiotu zgodność poglądów co do kardynalnego znaczenia przewagi konkurencyjnej dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, nie doprowadziła jednak do równie zgodnego i jednoznacznego jej zdefiniowania. Jako prawdopodobną przyczynę, wskazuje złożoność charakteru przewagi, różnorodność jej źródeł, czy też odmienność podejść do jej identyfikowania i wymiarowania<sup>129</sup>.

Według Słownika języka polskiego „przewaga” oznacza górowanie nad kimś, nad czymś pod jakimś względem; wyższość<sup>130</sup>. Ta podstawowa definicja nie wyczerpuje jednak istoty pojęcia „przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa”.

B. Godziszewski, dokonując przeglądu zawartych w literaturze spojrzeń na przedmiotowe pojęcie stwierdza, że czasem przewaga konkurencyjna jest utożsamiana z charakterem strategii konkurowania, jak czyni to M.E. Porter stwierdzając, iż „... istnieją dwa podstawowe typy przewagi konkurencyjnej: przywództwo kosztowe i odróżnianie się”, a kiedy indziej przewaga konkurencyjna rozumiana jest szeroko, jako zdolność do realizacji strategii, której nie są w stanie wdrożyć aktualni i potencjalni klienci<sup>131</sup>. Jednocześnie autor ten przyjmuje, że istotą przewagi konkurencyjnej jest to, że dana firma robi coś lepiej lub inaczej od swoich rywali, dzięki czemu osiąga lepsze rezultaty<sup>132</sup>.

Analiza literatury przedmiotu na okoliczność identyfikacji sposobów definiowania pojęcia przewaga konkurencyjna pozwala dostrzec, że według koncepcji niektórych autorów jest ono wyjaśniane tak, jak dokonują tego inni w odniesieniu do pojęcia konkurencyjność.

---

<sup>129</sup> Zob.: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 165 -166.

<sup>130</sup> Słownik języka polskiego, t.2, wyd. VIII, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 1060., Zob. też: Słownik języka polskiego, t.2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 342.

<sup>131</sup> Zob: B. Godziszewski, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wymogów Unii Europejskiej*, pod red. M.J. Stankiewicza, Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 110, w odniesieniu do opracowań: M.E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1990, s. 3 i J.Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, 1991, s. 102.

<sup>132</sup> Zob: B. Godziszewski, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa...*, s. 110.



Czyni to w swojej najnowszej pracy poświęconej tworzeniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej J. Rokita stwierdzając, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa to zdolność do takiego wykorzystania zasobów i warunków konkurowania na rynkach zaopatrzenia i zbytu produktów, które umożliwiają wytwarzanie większej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa oraz jego faktycznych i potencjalnych klientów niż wartości dodane generowane przez konkurentów<sup>133</sup>. Definicja ta zbieżna jest z m.in. z zaprezentowaną na początku niniejszego rozdziału koncepcją konkurencyjności wg E. Urbanowskiej-Sojkin, dodatkowo prezentowane jest w niej kryterium, według którego przewagę można zmierzyć (wartość dodana dla przedsiębiorstwa i jego faktycznych i potencjalnych klientów względem wartości dodanej generowanej przez konkurentów).

Inaczej przewagę konkurencyjną (nazywaną strategiczną) definiuje M. Moszkowicz wyjaśniając, iż polega ona na korzystnym usytuowaniu firmy względem jej konkurentów w procesie obsługi rynku i pozyskiwania klientów<sup>134</sup>. Podobną interpretację przedmiotowego pojęcia przedstawia W. Wrzosek stwierdzając, że osiągnięcie przewagi oznacza zwiększenie stopnia niezależności działania od konkurentów<sup>135</sup>. Definicje te odzwierciedlają postrzeganie przewagi konkurencyjnej jako stanu, jaki osiąga przedsiębiorstwo względem innych uczestników rynku, a nie właściwą jemu cechą. Przewaga jest szczególnym przypadkiem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Niezależnie od tego, czy przewagę rozpatrywać będziemy jako wyróżniającą zdolność przedsiębiorstwa, czy też jako stan, który przedsiębiorstwo dzięki tej zdolności osiąga, za uniwersalną należy uznać definicję J. Kaya, który uważa, że z konieczności przewaga konkurencyjna ma charakter względny — jest czymś, czym dysponuje jedna firma w stosunku do drugiej<sup>136</sup>. Autor ten dodaje jednocześnie, że oczywiście w każdym stwierdzeniu o przewadze konkurencyjnej w domyśle powinny być zawarte odpowiedzi na pytania: „na jakim rynku?” oraz „nad kim?”<sup>137</sup>. Syntetyczne ujęcie zaprezentowanych wyżej definicji pojęcia „przewaga konkurencyjna” prezentuje tabela 2.1.3.

Kluczowe dyskusje, jakie toczą się w literaturze nad relacją, w jakiej występują względem siebie konkurencyjność przedsiębiorstwa i jego przewaga konkurencyjna dotyczą tego, które z nich jest źródłem, a które skutkiem. To znaczy koncentrują się wokół poszukiwania i udzielania odpowiedzi na pytania o to, czy przewaga wynika z konkurencyjności przedsiębiorstwa, czy też konkurencyjność jest wynikiem posiadania przewagi.

---

<sup>133</sup> Zob. J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 60 – 61.

<sup>134</sup> Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu, pod. Red. M. Moszkowicza, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 108.

<sup>135</sup> W. Wrzosek, Marketing w procesach konkurencji, Marketing i Rynek 10/ 97, s. 5.

<sup>136</sup> J. Kay, Podstawy sukcesu firmy, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 1996, s. 244.

<sup>137</sup> J. Kay, Podstawy sukcesu firmy, ... s. 267.

**Tabela 2.1.3. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa – przegląd pojęć**

Autor	Definicja	
Słownika języka polskiego	Przewaga oznacza górowanie nad kimś, nad czymś pod jakimś względem; wyższość <sup>138</sup> .	Stan przedsiębiorstwa względem rywali
Longman Dictionary of Contemporary English	Coś, co pozwala osiągnąć większe sukcesy niż osiągają inni albo stan posiadania większych sukcesów niż inni <sup>139</sup> .	Cecha lub stan
B. Godziszewski (interpretacje)	Przewaga jako: - typ strategii konkurowania (M.E. Porter), - zdolność do realizacji strategii, której nie są w stanie wdrożyć aktualni i potencjalni klienci, - osiągnięcie lepszych rezultatów niż konkurenci <sup>140</sup> .	Strategia, zadołności do realizacji strategii, względnie lepsze rezultaty
G. Stalk, T.M. Hout	Przewaga konkurencyjna to zdolność dostarczania klientom jak największej wartości po najniższej cenie w jak najkrótszym czasie <sup>141</sup>	
J. Rokita	Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa to zdolność do takiego wykorzystania zasobów (...), które umożliwiają wytwarzanie większej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa oraz jego faktycznych i potencjalnych klientów niż wartości dodane generowane przez konkurentów <sup>142</sup> .	Przewaga przez J. Rokitę interpretowana jest tak, jak inni autorzy interpretują konkurencyjność
M. Moszkowicz	Przewaga konkurencyjna polega ona na korzystnym usytuowaniu firmy względem jej konkurentów w procesie obsługi rynku i pozyskiwania klientów <sup>143</sup> .	Stan przedsiębiorstwa względem rywali (szczególny przypadek pozycji konkurencyjnej)
W. Wrzosek	(...) osiągnięcie przewagi oznacza zwiększenie stopnia niezależności działania od konkurentów <sup>144</sup> .	j.w.
J. Kay	Z konieczności przewaga konkurencyjna ma charakter względny — jest czymś, czym dysponuje jedna firma w stosunku do drugiej <sup>145</sup> .	j..w

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury

Ocena relacji pomiędzy konkurencyjnością przedsiębiorstwa i jego przewagą możliwa jest po rozpatrzeniu jej z perspektywy różnych typów podmiotów rynkowych oraz relacji, jakie te podmioty łączą. I tak w opinii klientów przewagę mają te przedsiębiorstwa (produkty), które wcześniej uznane zostaną za bardziej atrakcyjne w tym sensie, że posiadają zdolność do dostarczania większych korzyści, czyli które są konkurencyjne. To konkurencyjność jest źródłem przewagi. Dla pośredników natomiast przewaga rynkowa (np. mierzona udziałem) jest tym czynnikiem, który czyni przedsiębiorstwo atrakcyjnym, zdolnym

<sup>138</sup> Słownik języka polskiego, t.2, wyd. VIII, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 1060., Zob. też: Słownik języka polskiego, t.2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 342.

<sup>139</sup> Longman Dictionary of Contemporary English, Person Education Limited 2005, s. 22.; zob. też: Oxford Advanced Learner's Dictionary 7<sup>th</sup> ed., s. 22.

<sup>140</sup> Zob: B. Godziszewski, Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wymogów Unii Europejskiej, pod red. J.J. Staniewicza, Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 110.

<sup>141</sup> G. Stalk Jr. Thomas M. Hout, Competing Against Time. How time Based Competition is Reshaping Global Markets, The Free Press, N.Y. Collier Macmillan Publishers, London 1990, s. 1.

<sup>142</sup> Zob. J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 60 – 61.

<sup>143</sup> Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu, pod. Red. M. Moszkowicza, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 108.

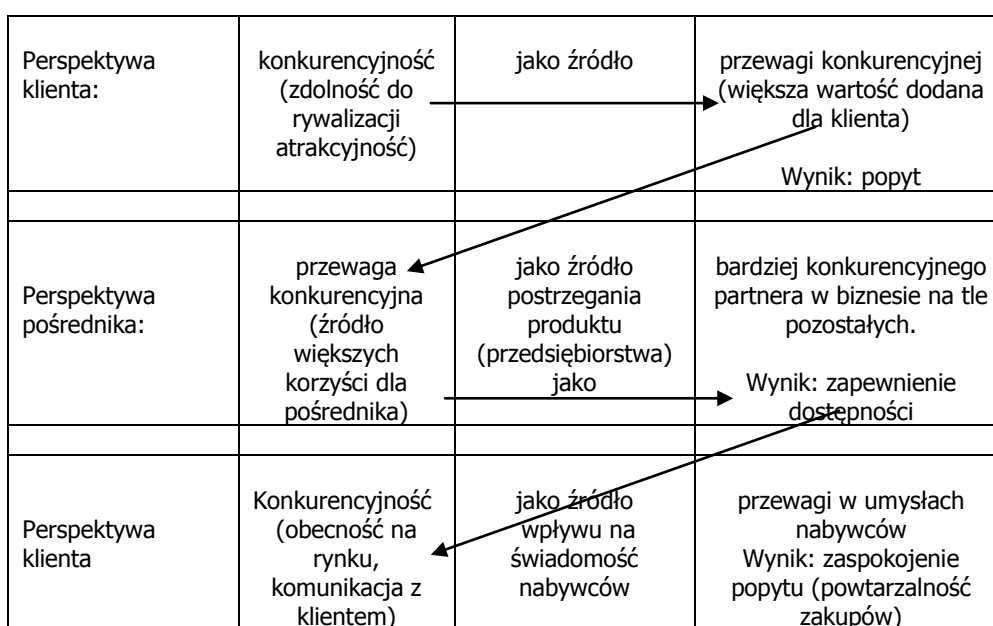
<sup>144</sup> W. Wrzosek, Marketing w procesach konkurencyjności, Marketing i Rynek 10/ 97, s. 5.

<sup>145</sup> J. Kay, Podstawy sukcesu firmy, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 1996, s. 244.

do generowania lepszych wyników, przez co bardziej pożądanym jako partner w biznesie. Przewaga jest tu czynnikiem (jednym z) determinującym postrzeganie przedsiębiorstwa jako bardziej lub mniej konkurencyjnego.

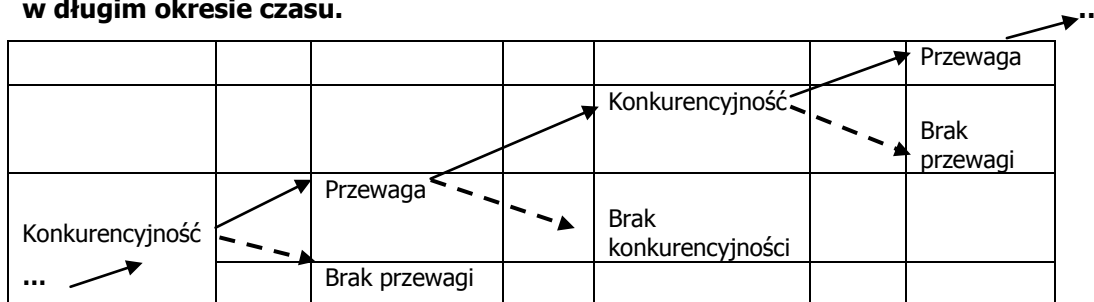
Jednocześnie warto zauważyć, że dzięki określonym zachowaniom konkurencyjnym przedsiębiorstw bardzo często dochodzi do efektu wzmacniania stanu, w którym posiadanie przewagi konkurencyjnej czyni przedsiębiorstwo bardziej atrakcyjnym (konkurencyjnym) w opinii aktualnych i potencjalnych partnerów handlowych, co z kolei staje się źródłem utrzymywania przewagi konkurencyjnej dzięki np. obecności przedsiębiorstwa w kanale dystrybucji i intensywności współpracy handlowej. Stan ten utrzymuje się dopóty, dopóki klienci uznają marki za konkurencyjne i dopóki pośrednicy - kierując się opinią klientów - dokonują wyborów w zakresie udostępniania swoich kanałów producentom tych marek (rysunek 2.1.2.). Z drugiej strony brak dostępu produktów mniej konkurencyjnych do rynku na skutek pomijania ich jako partnerów handlowych w dłuższej perspektywie mogą spowodować ich eliminację z umysłów nabywców, a co za tym idzie - osłabienie ich pozycji, czy nawet eliminację z rynku. Tak więc, zarówno z powodu sprzężenia, jakie występuję pomiędzy sferą pośredników w kanałach dystrybucji a sferą nabywców, jak również z powodu występowania efektu kumulacji wyborów rynkowych pośredników i klientów, relacje pomiędzy konkurencyjnością a przewagą postrzegać należy jako kategorię dynamiczną, czyli jako proces, w którym obie kategorie wynikają z siebie wzajemnie w trakcie interakcji pomiędzy producentem, pośrednikiem, nabywcą oraz zachowaniami konkurentów, a także w wyniku przemian w otoczeniu konkurencyjnym wszystkich tych podmiotów. W długim okresie czasu proces ten przebiega zgodnie z rysunkiem 2.1.3.

**Rys. 2.1.2. Konkurencyjność a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw – ujęcie procesowe.**



Źródło: Opracowanie własne

**Rysunek 2.1.3. Relacje pomiędzy konkurencyjnością a przewagą konkurencyjną w długim okresie czasu.**



Źródło: Opracowanie własne.

Pamiętać należy o tym, że nawet, jeśli przyjąć, że rezultatem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest osiągnięcie przez nie przewagi konkurencyjnej, nie oznacza to, że konkurencyjność jest jedyną determinantą uzyskiwania pozycji lepszej niż osiągają ją rywale. Przewaga konkurencyjna kształtować się może w wyniku splotu innych czynników, takich jak na przykład zdarzenia losowe, a także błędy konkurentów. I tak, przedsiębiorstwo, które nie dokonało zmian czy usprawnień swoich zachowań konkurencyjnych może osiągnąć przewagę względem innego przedsiębiorstwa, które błędnie opracowało lub nieskutecznie wdrożyło swoje strategie.

Omówiona wcześniej relacja pomiędzy konkurencyjnością a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa polegająca na tym, że w niektórych sytuacjach dla otoczenia rynkowego przedsiębiorstw konkurencyjne (w rozumieniu atrakcyjne) są te podmioty, które posiadają przewagę rynkową (najlepszą pozycję) powoduje, że obecna zdolność do osiągnięcia i utrzymywania przewagi może być nie tylko celem przedsiębiorstwa, ale i jej rezultat może być źródłem dalszych osiągnięć w tym zakresie. Oznacza to, że w niektórych przypadkach choćby chwilowa utrata konkurencyjności i wynikającej z niej przewagi konkurencyjnej może być przyczyną braku perspektyw zajęcia korzystnej pozycji na przyszłość i źródłem dalszych trudności z utrzymaniem się na rynku. Bieżące postrzeganie przedsiębiorstwa jako nieatrakcyjnego partnera handlowego może negatywnie ważyć na decyzjach długookresowych innych przedsiębiorstw (w tym dostawców, czy klientów). Stąd też kluczowe staje się znalezienie odpowiedzi na pytanie o źródła osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, tj. identyfikację tych czynników oraz ocenę ich w odniesieniu do specyfiki aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa i otoczenia, w którym o tę przewagę konkuruje. Rozważaniom tym poświęcona została dalsza - zarówno teoretyczna, jak i empiryczna część rozprawy.

## 2.2. Koncepcje źródeł przewagi konkurencyjnej

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o czynniki, dzięki którym przedsiębiorstwa osiągają przewagę konkurencyjną nurtowało wielu badaczy w przeszłości. Aktualne jest ono i dziś. Koncepcje źródeł pozyskiwania przewagi nad rywalami utrwalone w literaturze, głęboko osadzone są we wnętrzu przedsiębiorstw oraz w realiach zjawisk i przemian rynkowych, na tle których powstawały. Wynika to stąd, że w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu konkurencyjnym podmiotów rynkowych źródła przewag podlegają nieustannej ewolucji, a rozpoznawanie bieżących przestaje być wystarczające. Niezbędna staje się zdolność zarówno do ich antycypowania, jak i kreowania, a przede wszystkim - wykorzystania.

Z. Pierścionek stwierdza, iż teoria źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw znajduje się w stadium kształtowania<sup>146</sup>. Studia literaturowe pozwalają stwierdzić, iż istnieje ogromna liczba zbiorów czynników, które w istotny sposób mogą kształtować korzystną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na tle rywali. Parafrazując twierdzenie M.E. Portera można powiedzieć, że pytanie o źródła przewagi konkurencyjnej to pytanie o to, co jest skuteczne i dlaczego.<sup>147</sup>

Podstawowe wymiary przewagi konkurencyjnej, jej rodzaj, wielkość w stosunku do rywali oraz trwałość uzależnione są od szeregu czynników umiejscowionych zarówno poza przedsiębiorstwem, jak i w jego wnętrzu<sup>148</sup>.

Według J. – J. Lambin'a, względną przewagę danego konkurenta można podzielić na dwie podstawowe kategorie w zależności od tego, do jakiej przewagi prowadzą – wewnętrznej, czy zewnętrznej. Przewaga konkurencyjna jest zewnętrzną, gdy wynika z charakterystycznych właściwości produktu, które dają nabywcy większą wartość poprzez redukcję kosztów i poprawę wielkości działania produktu. Zewnętrzna przewaga konkurencyjna daje firmie większą siłę rynkową. Strategia oparta na zewnętrznej przewadze konkurencyjnej jest nazywana strategią wyróżniania. Wykorzystuje ona marketingowy know-how firmy oraz jej zdolności do lepszego dostrzegania i spełniania oczekiwań nabywców, które nie są zaspokajane przez inne produkty. Przewaga konkurencyjna jest wewnętrzną, kiedy wynika z pierwszeństwa firmy pod względem kosztów, administracji i zarządzania produktem, co daje przewagę producentowi sprawiając, że osiąga on niższe koszty niż lider. Wewnętrzna przewaga konkurencyjna wynika z większej efektywności, co czyni firmę

---

<sup>146</sup> Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 277.

<sup>147</sup> Przewaga konkurencyjna narodów, M. E. Porter, w: *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 195.

<sup>148</sup> Godziszewski, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wymogów Unii Europejskiej*, pod red. M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 111.

bardziej zyskową i bardziej odporną na obniżki cen narzucane przez rynek lub przez konkurencję<sup>149</sup>.

Jedną z kluczowych teorii dotyczących źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest koncepcja pozycyjna opracowana na początku lat 80-ych XX w. przez M.E. Portera., która wyjaśnia, że czynniki determinujące możliwość osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej tkwią w otoczeniu konkurencyjnym tegoż przedsiębiorstwa i wynikają z zajmowanej przez nie pozycji kształtowanej przez pięć sił konkurencyjnych wychodzących – jak stwierdza autor - daleko poza zachowania obecnych konkurentów. Są nimi: 1) groźba wejścia do sektora nowych uczestników, 2) wzrost rywalizacji między konkurentami, 3) pojawienie się wyrobów substytucyjnych, 4) siła przetargowa dostawców i 5) siła przetargowa nabywców<sup>150</sup>.

Koncepcja pięciu sił przewagi konkurencyjnej prezentowanych przez M. E. Portera nie uwzględnia zasobów ludzkich jako wewnętrznego czynnika sprawczego przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Nie tylko w sensie kosztów pozyskania i wykorzystania tegoż czynnika, lecz w sensie jego jakości. Na przykład sprawnego monitoringu zachowań konkurencyjnych innych przedsiębiorstw przez pracowników firmy, szczególnych umiejętności negocjacji z partnerami handlowymi o dużej sile przetargowej, itd. Koncentruje się ona na efektywności, jednak nie podkreśla, że ostatecznie weryfikacja istotności tego czynnika dokonuje się na rynku, a więc w procesie dokonywania wyborów przez nabywców<sup>151</sup>. Ponadto nie uwzględnia faktu, że ekonomicznie korzystną relację nakładów do efektów uzyskana przez firmę względem jej rywali należy rozpatrywać łącznie z innymi czynnikami nie zawsze zlokalizowanymi w obszarze kosztów, lecz na przykład z dostępnością produktu w kanałach dystrybucji, która niezależnie od ekonomiki produkcji jest warunkiem niezbędnym sprzedaży produktu<sup>152</sup>.

Odmienne podejście do źródeł kształtujących przewagę konkurencyjną prezentują koncepcje powstałe w nurcie szkoły zasobowej, czyli upatrujące źródeł przewagi we wnętrzu przedsiębiorstwa. Jak zauważają J. Jeżak i Z. Matyjas, podejście zasobowe jest nurtem niezmiernie szerokim, w którym mieszczą się tak ważne obszary badawcze jak: przywództwo strategiczne, czy też koncepcja organizacji uczących się. Dlatego też za istotne uważają poczynienie rozróżnienia pomiędzy klasycznym podejściem zasobowym (w ujęciu zaprezentowanym przez B. Wernerfelt, J. B. Barneya, czy M.A. Peteraf) oraz tzw.

---

<sup>149</sup> J.-J. Lambin, *Strategiczne zarządzania marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 286.

<sup>150</sup> Zob.: M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 21-49.

<sup>151</sup> Istotność tego czynnika M.E. Porter uwzględnia w nowszej koncepcji łańcucha wartości, jednak perspektywa, w jakiej jest ona postrzegana doczekała się dyskusji (o czym w dalszej części niniejszego punktu).

<sup>152</sup> Problem dostępności lub braku dostępności produktu związany jest z pojęciem luki dystrybucyjnej, stanowiącej istotny czynnik zmniejszania lub uniemożliwiania osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Zob szerzej w.: J.-J. Lambin, *Strategiczne zarządzania marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 249 – 251.

kluczowymi kompetencjami proponowanymi przez C.K. Prahalada i G. Hamela<sup>153</sup>. Podkreślają też, że pierwszy z nich traktuje zasoby jako podstawowy czynnik pozwalający na budowanie skutecznej strategii na poziomie biznesu (tam, gdzie znajdują się realni konkurenci i gdzie przedsiębiorstwo oferuje konkretne produkty). Drugi nurt dostosowany jest raczej do uwarunkowań związanych z budowaniem kompetencji na poziomie korporacji (a więc tam, gdzie zapadają decyzje co do zakresu działania przedsiębiorstwa, jego profilu)<sup>154</sup>.

Ogólnie szkoła zasobowa wyróżnia dwa typy źródeł przewagi konkurencyjnej: zasoby rzeczowe (materialne) oraz zasoby niematerialne (rys. 2.2.1.)

**Rysunek 2.2.1. Kategorie źródeł przewagi konkurencyjnej według szkoły zasobowej**

	<b>Szkoła zasobowa (źródła przewagi konkurencyjnej)</b>		
<b>Zasoby rzeczowe (materialne)</b>			<b>Zasoby niematerialne umiejętności, zdolności, kluczowe kompetencje</b>

Źródło: Opracowanie własne

O ile w literaturze przedmiotu istnieje zgodność co do interpretacji pojęcia „zasoby rzeczowe”, o tyle - jak zauważa M. J. Stankiewicz - funkcjonujące w ramach teorii zasobowej pojęcia takie jak kluczowe zdolności oraz kluczowe kompetencje, są terminami dość różnie używanymi – bądź równorzędnie, bądź oddzielnie, co wynika z braku pełnego uzgodnienia ich definicji<sup>155</sup>. Autor ten wskazuje także na istniejące odmiany koncepcji zasobowych np. według J. B. Barney’a, złożoną z czterech kategorii zasobów (kapitałów przedsiębiorstwa): kapitału finansowego, kapitału fizycznego, kapitału technicznego i kapitału organizacyjnego oraz klasyfikację Ch. Hoffer’a i D. Schendel’a, która zawiera nie cztery, lecz pięć kategorii zasobów: zasoby materialne, zasoby finansowe, zasoby ludzkie, zasoby technologiczne i zasoby organizacyjne. Ponadto autor przywołuje odmienne spojrzenie na zasoby (jako źródło

<sup>153</sup> Niektórzy autorzy klasyfikują koncepcję G. Hamela i C.K. Prahalada jako koncepcję kluczowych umiejętności – na przykład E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, co jest zgodne z terminologią, jaką posługują się sami twórcy koncepcji wskazując, iż źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa będzie nie tyle jego umiejętność dostosowania się, co umiejętność kreowania całkowicie nowych produktów i obszarów działalności, a także całkowitej zmiany koncepcji funkcjonowania, zreformowania swoich podstawowych strategii oraz przededefiniowania swojej branży, w której działa. Zob.: E. Urbanowska- Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne..., s. 274 oraz G. Hamel, C.K. Prahalad, Przewaga konkurencyjna jutro, Business Press, Warszawa 1999, s. 12-13.

<sup>154</sup> Zob: J. Jeżak, Z. Matyjas, Podejście zasobowe, a podejście pozycyjne w zarządzaniu strategicznym, w: Prace naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały nr 18, Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania, T. 1, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005, s. 40-41.

<sup>155</sup> Zob. M. J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Wydawnictwo Dom Organizatora, Wyd. 1, Toruń 2002, s. 98-103.

skutecznego konkurowania) prezentowane przez E. T. Penrose, zgodnie z którym zasoby same w sobie nie mają znaczenia, istotne jest tylko to, co z nich wynika dla przedsiębiorstwa, a więc świadczone przez nich usługi, polegające na umiejętnym, produkcyjnym ich wykorzystaniu mogącym przynieść wartość (koncepcja zasobów rozumianych jako kompetencje lub/i zdolności przedsiębiorstwa)<sup>156</sup>.

Koncepcja kluczowych kompetencji G. Hamela i C.K. Prahalada zakłada, że podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są zdolności do kreowania innowacji oparte o integrację różnych umiejętności i technologii, przewagę wiedzy na temat przyszłości oraz umiejętność tworzenia nowych kompetencji<sup>157</sup>.

Wkład do teorii zasobowej, obok koncepcji kluczowych umiejętności C.K. Prahalada i G. Hamela, stanowią: koncepcja kluczowych kompetencji Ch. W. Hilla i G. R. Jonesa oraz kluczowych zdolności G. Stalka, P. Ewansa i L.E. Shulmana<sup>158</sup>.

Ciekawą koncepcję kształtowaną w nurcie szkoły zasobowej, ale jakby już wynikającą ze związków przedsiębiorstwa z otoczeniem, przedstawia J. Kay. Według tego autora kluczowymi źródłami przewagi konkurencyjnej są nie tylko zasoby strategiczne, lecz także wyróżniające firmę zdolności, na które składają się: architektura (sieć relatywnych kontraktów wewnątrz lub wokół firmy, na które składają się stosunki firmy z jej pracownikami i między nimi (wewnętrzna), z dostawcami i klientami (zewnętrzna), albo w obrębie grupy firm zajmujących się pokrewną działalnością (sieci); reputacja (opinia nabywców o cechach w tym o jakości towarów – najważniejszy instrument przekazywania informacji klientom) i innowacja, jednakże nie wszystkie one muszą występować łącznie i nie wszystkie one są jednakowo skuteczne w każdych warunkach<sup>159</sup>.

W. Wrzosek odnosząc się do koncepcji reputacji jako źródła przewagi stwierdza, że reputacja nie może być traktowana jako źródło autonomiczne, gdyż jest ona zasobem przedsiębiorstwa o niematerialnym charakterze, mieszczącym się w obrębie klasycznych źródeł przewagi konkurencyjnej, a nie odrębnym<sup>160</sup>.

---

<sup>156</sup> Zob. M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Wyd. 1, Toruń 2002, s. 98-99, na podstawie: J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York 1997, s. 143 – 144; Ch. W. Hill, D.E. Schender, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul, Minn, 1978 oraz na podstawie: E.T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm [w:] Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective*, ed. N.Y. Foss, Oxford University Press Oxford 1997.

<sup>157</sup> Zob.: G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutro. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999, s. 20 – 22. Zob. też: Z. Pięrcionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 257 – 259 (porównanie koncepcji G. Hamela i C.K. Prahalada z koncepcją J. Kaya).

<sup>158</sup> Zob.: Ch. W. Hill, G. R. Jones, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin, Boston 1992 oraz G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, *Competing and Capabilities. The New Rules of Corporate Strategy*, Harvard Business Review, 1992 nr 3 – 4., cyt. w E. Urbanowska Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne*, Warszawa 2004, s. 273.

<sup>159</sup> Zob.: J. Kay, *Strategia sukcesu firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 141 – 163.

<sup>160</sup> Zob. W. Wrzosek, *Przewaga konkurencyjna, Marketing i Rynek 7/99*, s. 4.



Od czasu opublikowania w 1993r. przez Kaya koncepcji kluczowych umiejętności<sup>161</sup>, teoria niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa jako źródeł przewagi konkurencyjnej rozwinęła się. R.S. Kaplan i D.P. Norton za kluczowy kapitał niematerialny przedsiębiorstwa uznają: wysoką jakość wyrobów i usług, dobrze motywowany i wykształcony personel, elastyczne i przewidywalne procesy wewnętrzne, zadowolonych i lojalnych klientów<sup>162</sup>, a także kulturę, przywództwo oraz pracę zespołową<sup>163</sup>.

J. Low i P.C. Kalafut wyróżniają dwanaście aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa, które tworzą jego wartość konkurencyjną. Są nimi: kapitał ludzki (w tym przywództwo, zarządzanie kapitałem ludzkim, działania ludzi), reputacja (jako wynik świadomie wykonywanych wyborów), systemy informatyczne, relacje z klientami, realizacja strategii, komunikacja i jawność, wartość marki, technologie i procesy, organizacja i kultura w miejscu pracy, innowacyjność, kapitał intelektualny, elastyczność<sup>164</sup>.

M. Moszkowicz przytacza kolejny zestaw czynników sukcesu, którymi mogą być: określona cecha produktu, sposób sprzedaży lub sposób obsługi posprzedażnej, wachlarz oferty, usługi dostawcze, techniczna obsługa klientów, usługi gwarancyjne, gęstość sieci dystrybucji, cena, kredyt dostawcy, reklama, promocja sprzedaży, kompetencja sprzedawców, jakość wyrobów, potencjał rozwojowy, elastyczność<sup>165</sup>.

Ze względu na zachodzenie procesów transformacji, otwieranie się rynków i obecności na nich firm o różnym rodowodzie i historii, szczególnego znaczenia nabiera analiza niematerialnych źródeł przewagi konkurencyjnej w zlokalizowanych w obszarze kultury, z jakiej przedsiębiorstwa się wywodzą. Szczególnie podkreśla się różnice pomiędzy przedsiębiorstwami polskimi, a firmami transnarodowymi (globalnymi) (np. niemieckimi i francuskimi) aktywnie konkurującymi na naszym rynku. Za kluczowe uznaje się<sup>166</sup>:

- wsparcie ze strony władz własnego państwa,
- zachowania polegające na wieloetapowej i długotrwałej selekcji kadr kierowniczych,
- systematyczne szkolenie i zapewnianie wysokich wynagrodzeń,
- stwarzania perspektyw międzynarodowej kariery w obrębie korporacji,
- kompatybilność pracowników z kulturami korporacyjnymi,

---

<sup>161</sup> Zob.: J. Kay, *Foundations of Corporate Success. How business Strategies Add Value*, Oxford University Press, Oxford 1993, s. 53 – 185.

<sup>162</sup> Zob.: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 26.

<sup>163</sup> Zob.: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Measuring the Strategic Rediness of Intangible Assets*, Harvard Business Review, February 2004, s.61.

<sup>164</sup> J. Low, P.C. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 56 - 85

<sup>165</sup> *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, pod. Red. M. Moszkowicza, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 108. cyt. za: H.G.Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie –podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.

<sup>166</sup> Zob.: A. Wilk, *Czynniki przewagi przedsiębiorstw zagranicznych działających w Polsce nad ich lokalnymi konkurentami*, w: *Strategie konkurencyjności przedsiębiorstw – kluczowe zagadnienia*, pod red. J. Szablowskiego, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004, s. 297.

- systemy komunikacji wewnętrznej (wynikające z technologii, tj. dostępności systemów informatycznych oraz z otwartości szerszego dostępu pracowników do informacji dotyczącej bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa, zdolności do kontrolowania przepływu informacji i zarządzania wiedzą)

Lista tych czynników w opracowaniach innych autorów jest równie bogata, a ich enumeracja podyktowana jest wynikami badań, jakie autorzy prowadzili na różnych rynkach i w różnym czasie. Z pewnością zasobowe koncepcje podlegać będą dalszej ewolucji.

Za wspólne cechy wartości niematerialnych uznaje się fakt, że:

- 1) pozwalają zarządzać firmą w czasie rzeczywistym i przewidywać problemy zanim się pojawią,
- 2) przynoszą pozytywne efekty,
- 3) wartość aktywów niematerialnych jest większa niż koszt,
- 4) wartość niematerialna może być niestabilna<sup>167</sup>.

M. Bratnicki dokonując analizy źródeł przewagi konkurencyjnej koncentruje uwagę nie tylko na kluczowych kompetencjach, które pojmuje jako możliwość robienia czegoś cennego dla klientów, lecz także na powiązaniu między zdolnościami, procesami i zasobami przedsiębiorstwa.<sup>168</sup> Jednocześnie twierdzi, że powodzenie przedsiębiorstwa jest uzależnione zarówno od kluczowych kompetencji, jak i od zamierzenia strategicznego, które jest wyrażane w postaci jego ambitnych celów. Wskazuje przy tym na wyraźny związek pomiędzy zmierzeniem strategicznym a kluczową kompetencją. Uważa, że przedsiębiorstwo posiadające agresywne, ale słabe kompetencje, najprawdopodobniej nie będzie w stanie osiągnąć zdolności czy pozyskać zasobów koniecznych dla osiągnięcia pożądanej przyszłości. Natomiast kluczowa kompetencja jest warunkiem koniecznym, acz niewystarczającym, aby dojść do przewagi konkurencyjnej i utrzymać ją, ponieważ pasywne zamierzenie strategiczne spowoduje porażkę przedsiębiorstwa w konkurencyjnej bitwie<sup>169</sup>.

Przywołani wcześniej: J. Jeżak i Z. Matyjas, słusznie zauważają, że mimo, iż nurty zasobowy i pozycyjny różnią się od siebie znacznie<sup>170</sup>, kwestią otwartą pozostaje, czy nie zachodzi względem nich komplementarność. Szczególnie dlatego, że cechy charakteryzujące jedno podejście nie przeczą istocie drugiego. Jednocześnie upatrują się popularności podejścia zasobowego w malejących możliwościach sterowania przez przedsiębiorstwa otoczeniem wraz z przemianami, jakie zaszły w nim od czasu powstania pozycyjnej koncepcji

---

<sup>167</sup> J. Low, P.C. Kalafut, Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 56 – 61.

<sup>168</sup> Zob.: M. Bratnicki, Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 7.

<sup>169</sup> Zob.: M. Bratnicki, Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 116 – 117.

<sup>170</sup> G. Hamel Hacer C. K. Prahalad w: Przewaga konkurencyjna jutra..., s 33., krytycznie odnoszą do szkoły pozycyjnej stwierdzając, iż strategia taka, jakiej uczy się w wielu szkołach biznesu i jaka jest praktykowana w większości firm, wydaje się koncentrować bardziej na tym, jak pozycjonować produkty i jednostki organizacyjne w ramach istniejącej struktury branży niż na tym, jak tworzyć branże przyszłości, co powinno być celem walczących o przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw – przypis autorki pracy.

M.E. Portera, która zakładała większą przewidywalność zachodzenia zjawisk niż można to uczynić obecnie<sup>171</sup>.

Odnosząc się do powyższych rozważań, autorka pracy przychyliła się do poglądu, iż koncepcje te należy traktować komplementarnie, a rozumienie mechanizmu oddziaływania pięciu sił na przedsiębiorstwo traktować należy jako jego podstawowe, lecz niewystarczające źródło kształtowania przewagi konkurencyjnej. Istotne jest postrzeganie źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jako zasobów, które tkwią w nim samym, a których wykorzystanie determinuje zdolność do oddziaływania na otoczenie w sposób przez przedsiębiorstwo pożądanym. Jednocześnie poza przytoczonymi powyżej koncepcjami, zdaniem autorki pracy na znaczeniu przybierać będzie nie tylko zdolność wykorzystywania posiadanych zasobów, lecz wraz z przemianami zachodzącymi w otoczeniu (niezależnie, czy to w sposób ciągły, czy nieciągły), zdolność ich pozyskiwania (sourcing), a także korzystania z nich na zasadzie outsourcingu<sup>172</sup>.

W tym miejscu należałoby postawić pytanie o to, czy umiejętność zbudowania portfela składającego się z najistotniejszych dla danego przedsiębiorstwa źródeł przewagi konkurencyjnej i wystarczy, aby tę przewagę osiągnąć. Odpowiedzi należy doszukiwać się między innymi w koncepcjach łańcucha wartości, zgodnie z którymi przewagi te powinny być zlokalizowane w obszarach, które są ze sobą powiązane sekwencją wykonywanych działań.

W literaturze przedmiotu do końca lata 90-tych XX w. powszechnie znane były dwie z nich: pierwsza, wcześniejsza, sformułowana i stosowana w praktyce przez firmę doradczą MCKinsey & Company oraz nieco późniejsza, ale bardziej znana w świecie, autorstwa M. E. Portera<sup>173</sup>. Według konsultantów McKinsey & Company wartość jest tworzona poprzez sześć różnych, powiązanych w łańcuch (będących jego ogniwami) grup działań rozwój techniczny, projektowanie produktu, wytwarzanie, marketing, dystrybucję i serwis. W ramach wymienionych grup występują konkretne działania, co przedstawia rysunek 2.2.2<sup>174</sup>.

M. E. Porter rozwinął koncepcję łańcucha wartości nadając jej charakter uniwersalny. Według niej, łańcuch wartości przedsiębiorstwa jest częścią systemu wartości sektora przemysłu, w którym występuje dany produkt, tj. systemu: łańcuch wartości dostawców, łańcuch wartości firmy, łańcuch wartości u dystrybutorów, łańcuch wartości

---

<sup>171</sup> Zob: J. Jeżak, Z. Matyjas, Podejście zasobowe, a podejście pozycyjne w zarządzaniu strategicznym, w: Prace naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały nr 18, Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania, T. 1, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005, s. 41.

<sup>172</sup> Outsourcing (ang.) – pozyskiwanie, zasilanie z zewnątrz (przypis autorki rozprawy).

<sup>173</sup> Zob.: M. J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 93. Podkreślenie pierwszeństwa wkładu firmy McKinsey uznać należy za cenną uwagę, gdyż w polskiej literaturze dominuje pogląd, że twórcą koncepcji łańcucha wartości jest M. E. Porter, natomiast pomijany jest dorobek jego poprzedników.

<sup>174</sup> M. J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 94.

klientów<sup>175</sup>. Inaczej ujmując, jest to system łańcucha wartości ogniw wcześniejszych, łańcuch wartości firmy i wartości ogniw dalszych<sup>176</sup>.

**Rysunek 2.2.2. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa według McKinsey & Company**

Rozwój techniczny	Projekt produktu	Wytwarzanie	Marketing	Dystrybucja	Serwis
Źródła Stopień złożoności Patenty Wybór /produktów, procesów/	Funkcje Parametry fizyczne Estetyka Jakość Zaopatrzenie	Integracja Zdolności produkcyjne Lokalizacja Opakowania Produkcja części Montaż	Ceny Reklama /promocja/ Agenci handlowi Marka	Kanały Integracja Zapasy Magazyny Transport	Gwarancje Szybkość Powiązanie /samodzielność/ Ceny

Źródło: M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 94, cyt. za: J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 19978, s. 176.

Łańcuch wartości oparty jest na założeniu, że zdolność strategiczna organizacji jest w ostatecznym rozrachunku oceniana przez konsumentów<sup>177</sup>. Wartość wytwarzaną przez firmę mierzymy ilością pieniędzy, jaką nabywcy są skłonni zapłacić za wyrób lub usługę. Firma jest rentowna, jeżeli tworzona przez nią wartość jest większa niż koszt wytworzenia czynności związanych z wartością. Aby uzyskać przewagę konkurencyjną nad rywalami, firma musi wykonywać te czynności albo po niższym koszcie, albo w taki sposób, który prowadzi do różnicowania i wyższej ceny (większej wartości)<sup>178</sup>.

M.E. Porter uważa, że aby zrozumieć podłoże przewagi konkurencyjnej (...) korporacja powinna przeprowadzić dezagregację tego, co robi i przeanalizować swój łańcuch wartości. (...). Łańcuch wartości grupuje czynności firmy w kilku kategoriach, rozróżniając te, które bezpośrednio ważą się z produkcją, marketingiem, dostarczaniem i obsługą wyrobów lub usług, te, które tworzą, pozyskują i doskonalą nakłady i technikę oraz te, które polegają na pełnieniu funkcji nadrzędnych, jak pozyskiwanie kapitału lub podejmowanie ogólnych decyzji. W każdej z tych kategorii występuje gama odrębnych czynności albo procesów gospodarczo-organizacyjnych, na przykład wykonywanie napraw w terenie, przyjmowanie i przechowywanie zakupionych materiałów, fakturowanie, czy też ocenianie i wynagradzanie pracowników. (...) Czynności stanowią podstawowy fundament przewagi konkurencyjnej tak

<sup>175</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 95, cyt. za: M.E. Porter, *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, *Strategic Management Journal* vol. 12, 1991, s. 103.

<sup>176</sup> W jaki sposób informacja wpływa na przewagę konkurencyjną, M.E. Porter, w: M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 95.

<sup>177</sup> Z. Pierścioneł, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 116.

<sup>178</sup> W jaki sposób informacja wpływa na przewagę, M. E. Porter, V. E. Millar, w: M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 93, zob. też: M. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985 oraz: *Strategy and the Internet*, M.E. Porter, *Harvard Business Review*, March 2001, s. 74 – 78.

pod względem kosztu, jak i zróżnicowania<sup>179</sup>. Czynności firmy związane z wartością zaliczają się do dziewięciu podstawowych kategorii (zob. rysunek 2.2.3.).

**Rysunek 2.2.3. Łańcuch wartości według koncepcji M.E. Portera**

Czynności wspomagające	Infrastruktura firmy							
	Gospodarka zasobami ludzkimi							
	Rozwój techniki							
	Zaopatrzenie							
		Logistyka w sferze zaopatrzenia	Operacje	Logistyka w sferze dystrybucji	Marketing i sprzedaż	Czynności obsługi		
		Czynności podstawowe					Marża	

Źródło: W jaki sposób informacja wpływa na przewagę, M. E. Porter, V. E. Millar, w: M. E. Porter, Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 9.

Czynności podstawowe to te, które wiążą się z fizycznym wytworzeniem wyrobu, jego marketingiem i dostarczaniem do nabywców oraz obsługą i serwisem posprzedażnym. Czynności wspomagające zapewniają nakłady i infrastrukturę umożliwiającą wykonanie czynności podstawowych. Łańcuch wartości firmy w określonym sektorze jest osadzony w szerszym strumieniu czynności, który nazywamy systemem wartości. System wartości obejmuje łańcuchy wartości: dostawców, firmy, kanałów dystrybucji i nabywców. (...) Powiązania nie tylko łączą czynności związane z wartością wewnątrz firmy, lecz także prowadzą do współzależności między jej łańcuchem wartości a łańcuchami u dostawców i w kanałach dystrybucji. Firma może uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez optymalizację lub koordynację tych powiązań zewnętrznych. (...) Przewaga konkurencyjna – czy to kosztowa, czy wynikająca ze zróżnicowania jest funkcją łańcucha wartości firmy<sup>180</sup>.

Koncepcję M.E. Portera traktować należy jako ważny wkład do teorii, który polega przede wszystkim na systemowym ujęciu tworzenia wartości dla klienta oraz ukazaniu znaczenia postrzegania elementów składowych łańcucha jako formy zintegrowanej.

Wraz z przemianami w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstw, szczególnie pod koniec lat 90-tych XX w. i u progu pierwszej dekady XXI w., inni badacze dostrzegli, że nadal spójne traktowanie tych elementów jest istotne, jednak należy zmienić sekwencję, w jakiej przyczyniają się one do powstawania wartości i w jakiej powinny być poddawane analizie.

Za ważną na tym polu badań uznać należy koncepcję A. J. Slywotzky'ego, D. J. Morrisona i B. Andelmana, według których renowacja modelu działalności firmy polega na

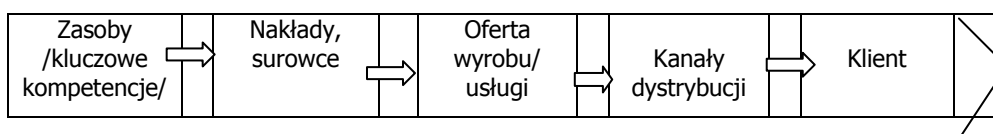
<sup>179</sup> M.E. Porter, Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 390.

<sup>180</sup> M.E. Porter, Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 96.

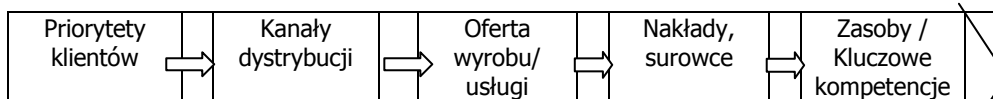
dedukcji lub intuicyjnym wyczuciu, w jaki sposób zmieniają się reguły gry rynkowej oraz na potraktowaniu klienta jako punktu wyjścia wszelkich działań konkurencyjnych, a także poszukiwanie sposobów zaspokajania potrzeb nabywców w sposób zapewniający rentowność nie tylko w chwili obecnej, ale i w przyszłości<sup>181</sup>. Istotą renowacji jest odwrócenie łańcucha wartości. Dosłownie odwraca się łańcuch tak, żeby klient stał się w nim pierwszym ogniwem, a wszystkie pozostałe były po nim. Klient jest siłą napędzającą całą resztę. Menedżerowie powinni myśleć: (1) jakie są potrzeby i priorytety ich klientów, (2) jakimi kanałami dystrybucji można zaspokoić te potrzeby i priorytety, (3) jakie wyroby i usługi przepływają przez te kanały, (4) jakie nakłady i surowce są potrzebne do wytworzenia danych wyrobów i usług, (5) jakie zasoby i kluczowe kompetencje są niezbędne dla tych nakładów i surowców<sup>182</sup>. Koncepcję tę ilustruje rysunek 2.2.4.

**Rysunek 2.2.4. Renowacja modelu działalności jako źródło utrwalania przewagi konkurencyjnej – odwrócony łańcuch wartości M.E. Portera według koncepcji A. J. Slywotzky'ego, D. J. Morrisona i B. Andelmana<sup>183</sup>.**

**a) tradycyjny (zaczyna się od aktywów)**



**b) nowoczesny (zaczyna się od klienta)**



Źródło: Zob: A. J .Slywotzky, D. J. Morrison i B. Andelman, Strefa zysku. Strategiczne modele działalności, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 36.

Tabela 2.2.1. prezentuje wszystkie mówione w niniejszy rozdziale koncepcje źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Niezależnie od tego, do której grupy dane źródła należą, nie wszystkie one są jednakowo istotne dla możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jednocześnie nie dla każdego przedsiębiorstwa wagi czynników budujących potencjał konkurencyjności są takie same. Ich znaczenie należy rozpatrywać indywidualnie w odniesieniu do każdego z badanych podmiotów. Dlatego poprawna ocena portfeli źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw wymaga określenia wag, czynników, które ten portfel tworzą, a dopiero w następnej kolejności oceny stopnia/siły, w jakim/z jaką źródła te przedsiębiorstwa wykorzystują przeciw swoim rywalom. Iloczyn wagi czynnika i siły jego wykorzystania stanowi ważoną ocenę częściową stopnia, w jakim przyczynia się on do budowy ogólnej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

<sup>181</sup> Zob: A. J .Slywotzky, D. J. Morrison i B. Andelman, Strefa zysku. Strategiczne modele działalności, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 24 -25.

<sup>182</sup> Zob: A. J .Slywotzky, D. J. Morrison i B. Andelman, Strefa zysku..., s. 36.

<sup>183</sup> Zob: A. J .Slywotzky, D. J. Morrison i B. Andelman, Strefa zysku..., s. 24.

**Tabela 2.2.1. Klasyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej**

Kryterium	Rodzaje	Istota
1. Rodzaj przewagi, do jakiej prowadzą (według J. J. Lamin'a) <sup>a)</sup>	<p>Prowadzące do przewagi wewnętrznej</p> <p>Prowadzące do przewagi zewnętrznej</p>	<p>- pierwszeństwo firmy pod względem kosztów, administracji i zarządzania produktem,</p> <p>- większa efektywność,</p> <p>- większa odporność na obniżki cen narzucane przez rynek lub konkurencję.</p> <p>- wynikające w właściwości produktu, dające większą wartość,</p> <p>- poprawa działania produktu,</p> <p>- lepsze zaspokajanie potrzeb nabywców;</p>
2. Konceptje szkoły pozycyjnej i zasobowej	Koncepcja pozycyjna M.E Portera <sup>b)</sup>	<p>Źródła przewagi tkwią w otoczeniu konkurencyjnej i wynikają z zajmowanej pozycji kształtowanej przez pięć sił:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. groźbę wejścia do sektora nowych uczestników,</li> <li>2. wzrost rywalizacji między konkurentami,</li> <li>3. pojawienie się wyrobów substytucyjnych,</li> <li>4. siłę przetargową dostawców,</li> <li>5. siłę przetargową nabywców.</li> </ol>
	<p>Szkoła zasobowa<sup>c)</sup></p> <p>E. T. Penrose, B. Wernerfelt, J. B. Barney, M.A. Peteraf, C. K. Prahalad, G. Hamel, Ch. Hoffer, D. Schendel, Ch. W. Chill, G.R. Jones, G. Stalk, P. Ewans, L.E. Shulman</p>	<p>Źródła przewagi tkwią we wnętrzu przedsiębiorstwa</p> <p>- zasoby rzeczowe (kapitał ludzki, kapitał finansowy, kapitał fizyczny, kapitał techniczny, kapitał organizacyjny)</p> <p>- zasoby niematerialne (umiejętności, zdolności, kluczowe kompetencje) (lista zasobów podlega ewolucji).</p>
3. Konceptja G. Stalka i T.M. Huta		Konkurowanie na bazie czasu <sup>184</sup>
4. Konceptja J. Kaya <sup>d)</sup>	Koncepcja kształtowana w nurcie szkoły zasobowej, ale łącząca wagę zasobów przedsiębiorstwa z jego związkami z otoczeniem.	<p>Wyróżniające umiejętności:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. architektura (wewnętrzna i zewnętrzna),</li> <li>2. reputacja jako instrument przekazywania klientom informacji,</li> <li>3. innowacja.</li> </ol>
5. Konceptja M. Bratnickiego <sup>e)</sup>	Kluczowe kompetencje w powiązaniu z zamierzeniami strategicznym przedsiębiorstwa	

<sup>184</sup> G. Stalk Jr. T.M. Hout, Competing against time. How Time Based Competition is Reshaping Global Markets, The Free Press, N.Y., Collier Macmillan Publishers, London 1990.

5. Koncepcja łańcucha wartości	Koncepcja McKinsey & Company <sup>f)</sup>	Wartość jest tworzona przez sześć kolejno powiązanych grup działań: rozwój techniczny, projekt produktu, wytwarzanie, marketing, dystrybucja, serwis.
5. Koncepcja łańcucha wartości - c.d.	Koncepcja M. E. Portera <sup>g)</sup>	Łańcuch wartości grupuje dziewięć czynności w dwóch kategoriach: - podstawowych: bezpośrednio związanych z produkcją, marketingiem, dostarczaniem i obsługą wyrobów i usług lub - wspomagających: tworzących, pozyskujących i doskonalących nakłady i technikę, itd. Kierunek modelu: przedsiębiorstwo – klient.
	Koncepcja A. J. Slywotzky'ego, D. J. Morrisona i B. Andelmana <sup>h)</sup>	Nowoczesny model łańcucha wartości w którym punktem wyjścia jest klient a docelowym przedsiębiorstwo i jego działania dostosowawcze do potrzeb klienta (odwrócony model łańcucha wartości M.E. Portera).

Objaśnienia:

<sup>a)</sup> Zob: J.-J. Lambin, Strategiczne zarządzania marketingowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 286. <sup>b)</sup> Zob.: M. E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 21-49; <sup>c)</sup>Zob: J. Jeżak, Z. Matyjas, Podejście zasobowe, a podejście pozycyjne w zarządzaniu strategicznym, w: Prace naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały nr 18, Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania, T. 1, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005, s. 40-41; Zob. M. J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Wydawnictwo Dom Organizatora, Wyd. 1, Toruń 2002, s. 98-99, na podstawie: J.B. Barney, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York 1997, s. 143 – 144; Ch. W. Homer, D.E. Schender, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing, St. Paul, Minn, 1978 oraz na podstawie: E.T. Penrose, The Theory of the Growth of the Firm [w:] Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective, ed. N.Y. Foss, Oxford University Press, Oxford 1997; Zob.: G. Hamel, C.K. Prahalad, Przewaga konkurencyjna jutro. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości, Business Press, Warszawa 1999, s. 20 – 22. Zob. też: Z.Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 257 – 259; Zob.: Ch. W. Hill, G. R. Johnes, Strategic Management Theory. An Integrated Approach, Houghton Mifflin, Boston 1992 oraz G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, Competing and Capabilities. The New Rules of Corporate Strategy, Harvard Business Review, 1992 nr 3 – 4., cyt. w E. Urbanowska Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 273. <sup>d)</sup>J. Kay, Strategia sukcesu firmy, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 141 – 163; <sup>e)</sup>Zob.: M. Bratnicki, Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 116 – 117; <sup>f)</sup>M. J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 94, cyt. za: J.B. Barney, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1997, s. 176; <sup>g)</sup> W jaki sposób informacja wpływa na przewagę, M. E. Porter, V. E. Millar, w: M. E. Porter, Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 9, <sup>h)</sup> Zob: A. J. Slywotzky, D. J. Morrison i B. Andelman, Strefa zysku. Strategiczne modele działalności, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 36.

Źródło: Opracowanie własne



Podstawową trudnością w posługiwaniu się tą metodą jest subiektywizm dokonujących oceny, skłonność do przyznawania własnemu przedsiębiorstwu wyższych ocen niż konkurentom, niedoskonałość wiedzy na temat charakteru źródeł przewagi konkurencyjnej rywali (wiedza niepełna). Ponadto pojawia się tu trudność dokonania pomiaru czynników jakościowych – np. jakości kadry. Spowodowana jest ona tym, iż nie istnieją jednoznacznie obiektywne kryteria oceny jakości kadry, które można by zważyć, co dotyczy np. wykształcenia, doświadczenia, czy ilości prawidłowo wykonanych operacji logistycznych. Poza wyżej wskazanymi ograniczeniami wymienić należy jeszcze jedno istotne. Metoda ta nie uwzględnia efektu kumulacji doświadczenia, czy też faktu, że dotychczasowa pozycja uwarunkowana jest historycznie, to znaczy, że zależy od zachowań podjętych w przeszłości. Tym bardziej jednak próba dokonania źródeł przewagi konkurencyjnej wymaga intensywnych prac nad poznaniem specyfiki portfeli konkurentów. Im wiedza przedsiębiorstwa w tym zakresie będzie większa, wyższa będzie trafność dokonywanych ocen.

Odrębnym zagadnieniem pozostaje ocena źródła z perspektywy możliwości tworzenia przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach o różnej pozycji. Dotyczy to na przykład pozyskiwania przez mniejsze przedsiębiorstwa zasobów ludzkich zatrudnianych wcześniej przez liderów rynkowych. Pytanie to dotyczy, na ile możliwy jest transfer źródeł przewagi konkurencyjnej do różnych przedsiębiorstw z zachowaniem właściwości, jaką źródła te wykazywały w swoim dotychczasowym otoczeniu. Poszukując odpowiedzi na to pytanie należy odnieść się do omówionej w niniejszym rozdziale koncepcji łańcucha wartości, zgodnie z którą ocena źródeł przewagi konkurencyjnej odbywać się winna nie tyle w odniesieniu poszczególnych źródeł jako elementów składowych portfela, lecz do sekwencji, w jakiej zostają w tym portfelu ułożone i wykorzystane, jak również do spójności tych elementów. Jeśli źródło nie będzie współgrać z całością, czyli nie będzie do niej pasującym ogniwem, samo w sobie może nie przedstawiać wartości pożądanej przez przedsiębiorstwo, albo też stanowić potencjał, którego przedsiębiorstwo nie będzie zdolne wykorzystać.

Cenną jest więc umiejętność nie tyle pozyskania źródeł, co komponowania ich w spójną, logicznie powiązaną całość tworzącą portfel źródeł przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa. Dopiero jako taki może być on poddany ocenie ze względu na efektywność w tworzeniu przewagi konkurencyjnej na wybranym rynku.

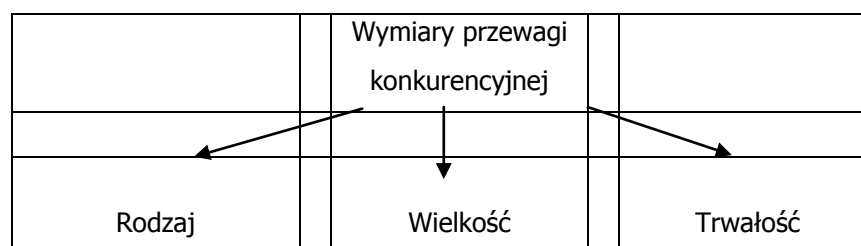
## 2.3. Podstawowe wymiary przewagi konkurencyjnej

B. Godziszewski stwierdza, że przewaga konkurencyjna zawsze posiada wymiar względny, kontekstualny. Uzależniona jest ona od tego, czy konkurenci są w stanie zachowywać się w analogiczny sposób. Jest ona związana z obszarem działalności firmy, z rynkami, na których sprzedawane są produkty firmy. Określony sposób działania firmy na jednym z obsługiwanych rynków, trudny lub niemożliwy do imitacji przez konkurentów, dlatego gwarantujący lepsze od przeciętnych wyniki, może nie posiadać żadnego znaczenia na innych rynkach, na których rezultaty uzależnione są od całkiem innych zachowań konkurujących firm. Jako podstawowe wymiary przewagi konkurencyjnej autor ten wymienia:

1. jej rodzaj,
2. wielkość w stosunku do rywali rynkowych i
3. trwałość

zauważając jednocześnie, że uzależnione są one od szeregu czynników umiejscowionych zarówno poza przedsiębiorstwem, jak i w jego wnętrzu<sup>185</sup>.

**Rys. 2.3.1. Podstawowe wymiary przewagi konkurencyjnej**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Godziszewski, Potencjał ... pod red. M.J. Staniewiczza, Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 111.

Według cytowanego wyżej autora rodzaj przewagi konkurencyjnej sprowadza się do odmienności zachowań i działań przedsiębiorstwa w porównaniu do konkurentów, znajdujących swoje bezpośrednie odzwierciedlenie w wartości oferty przedsiębiorstwa. Uważa on jednocześnie, że stwierdzenie charakteru przewagi konkurencyjnej możliwe jest jedynie w drodze porównań działań, zachowań i ofert różnych przedsiębiorstw. Tak długo dopóki porównanie takie nie zostanie dokonane, charakter przewagi konkurencyjnej nie może być zidentyfikowany. Jeżeli nawet przedsiębiorstwo uzyskuje dobre, czy nawet lepsze

<sup>185</sup> Zob.: B. Godziszewski, Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wymogów Unii Europejskiej, pod red. M.J. Stankiewiczza, Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 111.

od konkurentów wyniki, a przyczyny tej sytuacji nie są jasne, to trudno powiedzieć, na czym polega przewaga konkurencyjna warunkująca te wyniki. Nie ulega zatem wątpliwości, iż konkretne przewagi konkurencyjne warunkowane są zewnątrznie. Nie wynikają one wprost z tego, co przedsiębiorstwo potrafi robić, ale jak prezentuje się na tle innych<sup>186</sup>.

W. Wrzosek, wymienia trzy rodzaje przewag, które wiąże z formami konkurencji:

- przewagę jakościową,
- przewagę cenową,
- przewagę informacyjną,

stwierdzając jednocześnie, że osiągnięcie każdego rodzaju z tych przewag wymaga odmiennych zasobów i umiejętności oraz podporządkowania tych zasobów i umiejętności dążeniom przedsiębiorstwa do osiągnięcia przewagi<sup>187</sup>. W poglądzie tym wyrażony został wyraźny związek rodzaju przewagi konkurencyjnej z charakterem źródeł, jakie niezbędne są dla jej osiągnięcia<sup>188</sup>. I tak:

- osiągnięcie cenowej przewagi konkurencyjnej (polegającej na kształtowaniu cen identycznych lub podobnych produktów na niższym poziomie niż konkurenci) wymaga kształtowania zasobów i umiejętności w taki sposób, aby możliwe było dokonanie dzięki nim redukcji kosztów;
- uzyskanie jakościowej przewagi konkurencyjnej (opartej o dostarczanie wyższej jakości produktów oraz działań niż konkurenci) wymaga podwyższania jakości zasobów i umiejętności do takiego poziomu, który nie może być osiągnięty przez konkurentów;
- informacyjna przewaga konkurencyjna (bazująca na zbiorze informacji) wymaga – podobnie jak w przypadku wcześniejszych przewag – podporządkowania jej odpowiednich zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa<sup>189</sup>.

W. Wrzosek zwraca uwagę na fakt, że w przypadku wzmocnienia jednego rodzaju przewagi innym (np. przewagi cenowej przewagą jakościową i odwrotnie), przedsiębiorstwo może osiągać zintegrowaną przewagę konkurencyjną, co wymaga bezwzględnego przewyższenia istniejących sprzeczności pomiędzy niskim poziomem kosztów a wysokim poziomem jakości produktów. Osiągnąć to można między innymi dzięki przewadze informacyjnej, której posiadanie wzmocnia zarówno przewagę cenową, jak i jakościową<sup>190</sup>.

Autor ten krytycznie donosi się do spotykanego w literaturze przedmiotu traktowania źródeł przewag (koncentracji - wyróżnianej przez M.E. Portera oraz czasu) jako ich typów. Uważa on, że koncentracja nie jest odrębnym rodzajem przewagi konkurencyjnej, lecz

---

<sup>186</sup> B. Godziszewski, Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wymogów Unii Europejskiej, pod red. M.J. Staniewicza, Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 111.

<sup>187</sup> W. Wrzosek, Przewaga konkurencyjna, Marketing i Rynek, 7/99, s. 5.

<sup>188</sup> Przypis autorki rozprawy.

<sup>189</sup> Zob.: W. Wrzosek, Przewaga konkurencyjna, Marketing i Rynek, 7/99, s. 5.

<sup>190</sup> Zob: Tamże, s. 5.

jedynie sprzyja, czy jest warunkiem osiągnięcia przewagi cenowej, jakościowej, czy informacyjnej<sup>191</sup>. Autorka rozprawy podziela pogląd, że koncentracja odnosi się bardziej do sposobu działania (wyboru rynku, segmentu) czyli do strategii osiągnięcia przewagi i jako taka nie może być postrzegana jako cel, lecz stanowi środek do jego realizacji. Przedmiotem pomiaru przewagi nie jest bowiem większa lub mniejsza koncentracja działań lecz skutki, jakie przyniósł ten sposób konkurowania<sup>192</sup>.

Krytyczny stosunek do wyodrębniania spośród przewag konkurencyjnych przewagi czasowej W. Wrzosek tłumaczy tym, że gdyby przedsiębiorstwo nie wyprzedziło konkurentów, nie miałyby nad nimi przewagi konkurencyjnej<sup>193</sup>, co należy rozumieć w taki sposób, że każda przewaga wynika z wyprzedzania, czyli osiągnięcia czegoś szybciej niż rywale. Zdaniem autorki rozprawy, choć w wielu przypadkach tak się dzieje, to jednak nie każda przewaga wynika z pierwszeństwa podjęcia działań. Gdyby tak było, oznaczałoby to również, że każda zdobyta w ten sposób przewaga jest i będzie trwała, a pretendenci nie mieliby szans stać się liderami. Nie mniej jednak konkurowanie na bazie czasu z pewnością polega na szybszym i sprawniejszym posługiwaniu się innymi źródłami przewagi konkurencyjnej wymienionymi wcześniej przez tego autora oraz na stosowaniu dzięki temu innowacyjnych rozwiązań konkurencyjnych.

K. Obłój wymienia cztery podstawowe rodzaje przewag, które powstają w oparciu o odpowiadające im źródła przewagi konkurencyjnej. Są nimi:

- 1) przewaga naturalna (lokalizacja, dostęp do zasobów, regulacje prawne);
- 2) relacja między ceną a jakością (korzystne relacje kosztów i ceny, jakość, korzystne relacje jakości i ceny);
- 3) system obsługi zwiększający koszty zmiany (badania hierarchii potrzeb, dopasowanie oferty produktowo - usługowej do potrzeb, kompleksowe rozwiązania);
- 4) system obsługi budujący wysokie bariery wejścia (tradycja, technologia, siła marki, relacje z odbiorcami, tworzenie i kontrola standardów, przynależność do sieci)<sup>194</sup>.

Zbliżony do modelu K. Obłója, chociaż inaczej skonstruowany model przewagi konkurencyjnej przedstawia M. Moszkowicz<sup>195</sup>, według którego kluczowymi kryteriami wyodrębniania jego elementów składowych są dwie zmienne: poziom konkurencyjności

---

<sup>191</sup> Zob: Tamże, s. 6.

<sup>192</sup> Szerzej na temat metod oceny przewagi konkurencyjnej w rozdziale 2.4.

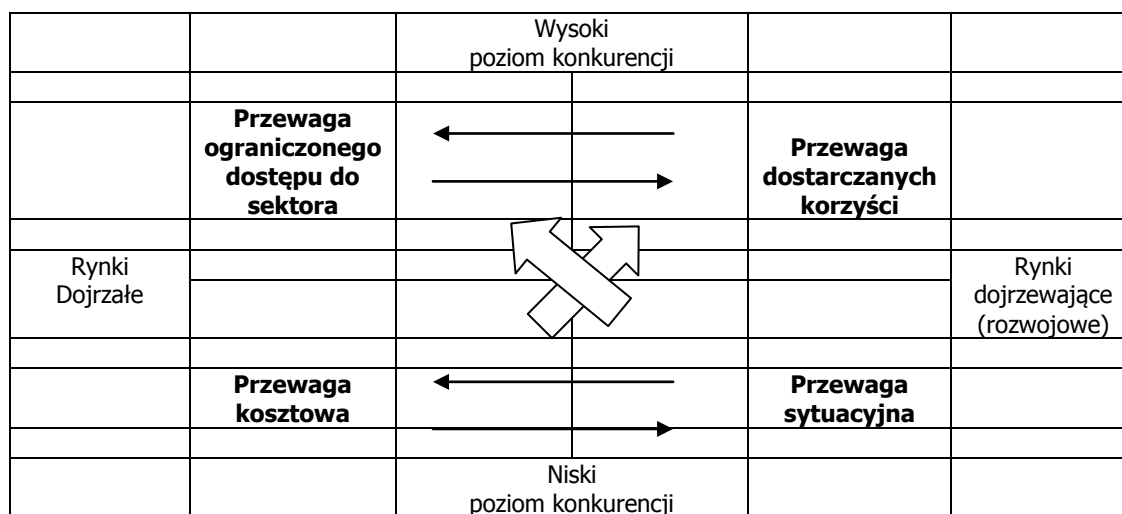
<sup>193</sup> W. Wrzosek, Przewaga konkurencyjna, Marketing i Rynek, 7/99, s. 6.

<sup>194</sup>Zob.: K. Obłój, Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 104, na podstawie rozważań zawartych w: A.C. Hax, D.L. Wilde, The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World, Sloan management Review, Winter 1999 oraz w: C. Shapiro i H.A. Varin, Information Rulet, Harvard Business School Press, Boston 1999.

<sup>195</sup> Zob.: Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu, praca zbiorowa pod red. M. Moszkowicza, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 109 (Uwaga na temat zbieżności obu modeli została zamieszczona przez M. Moszkowicza w przypisie cytowanej pozycji).

(niski lub wysoki) oraz poziom dojrzałości rynku (rynek dojrzewający lub dojrzały)<sup>196</sup>. Przyjmując te zmienne otrzymuje się cztery rodzaje przewagi konkurencyjnej: przewagę kosztową, przewagę sytuacyjną, przewagę dostarczanych korzyści i przewagę ograniczonego dostępu do sektora. Pomędzy wymienionymi rodzajami przewag konkurencyjnych zachodzą relacje: przewaga kosztowa jest szczególnym przypadkiem przewagi dostarczanych korzyści, a ściślej jest pierwotna względem niej. Przewaga ograniczonego dostępu do sektora jest rozwinięciem przewagi sytuacyjnej<sup>197</sup> (rysunek 2.3.2.).

**Rysunek 2.3.2. Rodzaje przewagi konkurencyjnej i relacje między nimi.**



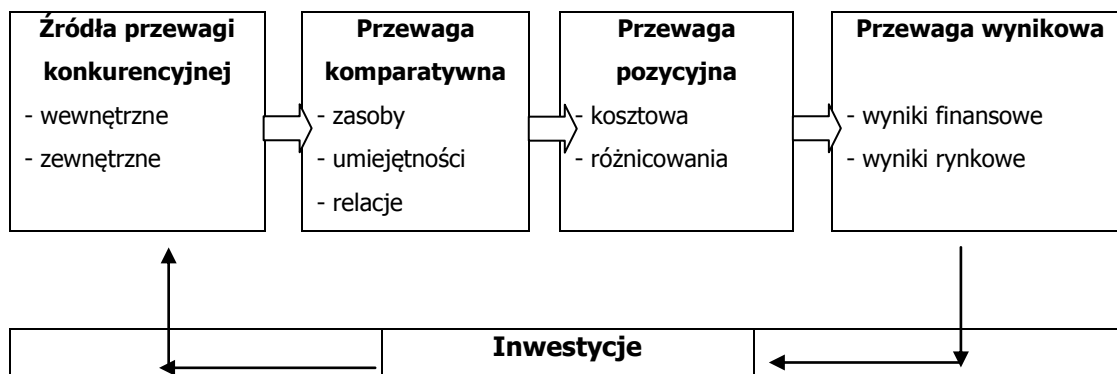
Źródło: Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu, praca zbiorowa pod red. M. Moszkowicza, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 110.

W opozycji do ujęcia statycznego, traktującego przewagę konkurencyjną jako określony stan, czy pozycję przedsiębiorstwa, możliwe jest postrzeganie przewagi konkurencyjnej w ujęciu dynamicznym - procesowym (rysunek 2.3.3.). Tak rozumiana przewaga konkurencyjna to wielofazowy proces, którego początkiem są zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa przekształcona pod wpływem zewnętrznych czynników w przewagę komparatywną, prowadzącą do przewagi pozycyjnej i wyróżniających wyników działalności, które odpowiednio wykorzystane służą podtrzymaniu, wzmocnieniu i rozwijaniu nowych źródeł przewagi. Przewaga komparatywna jest najczęściej przewagą cząstkową ewentualnie przewagą o niskim stopniu złożoności, która tylko w określonych sytuacjach prowadzi do osiągnięcia wyróżniających wyników działalności.

<sup>196</sup> Według M. Moszkowicza rynek dojrzewający to taki, na którym występuje duża zmienność wyrobów, a kolejne ich wersje wprowadzają co raz bardziej rozwinięte wersje użytkowe (np. rynek komputerów); rynek dojrzały to taki, na którym przedmiotem obrotu są wyroby standardowe, a ich zmienność użytkowa nie jest duża, a sposób ukształtowania rynku jest ukształtowany i nie podlega zmianom. Zob.: Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu, praca zbiorowa pod red. M. Moszkowicza, ..., s. 109.

<sup>197</sup> Zob.: Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu, praca zbiorowa pod red. M. Moszkowicza, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 110-111.

**Rysunek 2.3.3. Procesowe ujęcie przewagi konkurencyjnej**



Źródło: Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji, pod red. M. Sławińskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 56 - na podstawie: S.D. Hunt, R.M. Morgan, The Comparative Advantage Theory of Competition, „Journal of Marketing”, vol. 59, April 1995, s. 9.; G.S.Day, R. Wensley, Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Supriority, „Journal of Marketing” vol. 52, April 1988, s.3.

Częstkowe przewagi komparatywne tworzą rodzaj systemu, którego elementy wzajemnie warunkują swoje poprawne funkcjonowanie, nierzadko oparte na zależnościach synergicznych. Przewaga komparatywna sprowadza się do prostego rozumowania w kategoriach: silniejsza marka, krótszy czas dostaw, wyższa wartość aktywów, bardziej zaawansowane rozwiązania informatyczne, itp. Dzięki posiadanej przewadze komparatywnej (różnym jej typom) przedsiębiorstwo ma możliwość uzyskania przewagi pozycyjnej, która rozumiana jest tutaj jako przewaga w zakresie niskich kosztów lub/i dostarczanej klientom wartości, prowadząca bezpośrednio do wyróżniających wyników działalności<sup>198</sup>.

Wielkość przewagi nie zależy tylko od intensywności wysiłków przedsiębiorstwa w procesie budowania takiej przewagi, ale także od tego, co robią konkurenci. Niektórym przedsiębiorstwom udaje się osiągnąć znaczącą pod względem rozmiarów przewagę i wówczas zajmują one pozycje liderów, kiedy indziej żadne z przedsiębiorstw nie jest w stanie górować nad innymi, zatem również rozmiar przewagi konkurencyjnej uwarunkowany jest zewnętrznymi<sup>199</sup>.

Jedną z ważnych kwestii związanych z wielkością przewagi konkurencyjnej jest ilość przewag częściowych ją tworzących. H. Simon uważa, że firma powinna dążyć do posiadania przynajmniej jednej przewagi konkurencyjnej, która byłaby istotna w oczach klienta, przy czym należy uważnie zbadać parametry konkurencyjne, aby móc określić na bazie konkretnego przypadku, które mają charakter decydujący<sup>200</sup>. Jednocześnie autor ten

<sup>198</sup> Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji, pod red. M. Sławińskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 54 – 55, 56.

<sup>199</sup> B. Godziszewski, Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wymogów Unii Europejskiej, pod red. M.J. Staniewicza, Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 112.

<sup>200</sup> Zob.: H. Simon, Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków, PWN, Warszawa 1999. s.154.

stwierdza, że sztuka strategii koncentracji polega na robieniu kilku rzeczy nieco lepiej, nie zaś na robieniu o wiele lepiej jednej rzeczy, co można zinterpretować jako postulat, że lepiej posiadać kilka mniejszych przewag, niż jedną dużą<sup>201</sup>. Z kolei Ph. Kotler, analizując sposoby utrzymania pozycji lidera rynkowego stwierdza, że sukces badanych przez niego firm nie wynika z tego, że robią jedną rzecz dobrze, lecz z tego, że wykonują wszystkie rzeczy dobrze. Nie pozwalają na tworzenie się żadnych słabych punktów<sup>202</sup>. Kontynuacją tej myśli jest koncepcja G. Hamela i C.K. Prahalada, według której przewagę konkurencyjną trzeba budować na poziomie całej korporacji, a nie na poziomie jej indywidualnych jednostek biznesu<sup>203</sup>, co należy rozumieć, że łączna przewaga przedsiębiorstwa będzie tym większa im przewagi cząstkowe przez nie osiągnięte będą mniej rozproszone.

Zaprezentowane wyżej podejścia ukazują różne spojrzenia autorów na wagę przewag cząstkowych dla uzyskania ogólnej przewagi konkurencyjnej. O ile sytuacja, w której przedsiębiorstwo osiąga przewagę we wszystkich obszarach jest sytuacją idealną, o tyle rodzaj i waga przewag cząstkowych budujących przewagę ogólną przedsiębiorstwa na konkretnym rynku wynika z jego specyfiki i jest jemu właściwa. Ponadto zmienia się w czasie, co oznacza, że wielkość przewagi łączna oraz wielkości cząstkowe, aby można było je ocenić, muszą być przedmiotem badań. Metodą oceny przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, a także miernikom określającym jej wielkość w całości poświęcony został rozdział 2.4 niniejszej rozprawy.

Trzecim wymiarem przewagi konkurencyjnej jest jej trwałość. Przedmiotem badań różnych autorów są sposoby utrwalania, czy też osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Wyniki badań są dwojakie. Od prezentacji list czynników determinujących możliwość osiągnięcia trwałej przewagi względem rywali, czy okoliczności, jakie utrzymaniu tego stanu sprzyjają, do stwierdzeń, że każda przewaga konkurencyjna jest przejściowa zgodnie z dictum: „nic nie trwa wiecznie”, na które uwagę zwraca K. Obłój<sup>204</sup>. Jednocześnie przytoczyć należy bardzo cenne spostrzeżenie tego autora, który uważa, że sukces niektórych strategii (tu wymienia strategię budowania barier wejścia) zawsze staje się źródłem klęski, gdyż jednocy front działań rzeczywistych i potencjalnych konkurentów<sup>205</sup>.

Autorka rozprawy zgadza się z twierdzeniem B. Godziszewskiego, które mówi, że raz zdobyta przewaga wcale nie gwarantuje w dłuższym okresie czasu lepszych rezultatów niż osiągają rywale. Podlega ona erozji spowodowanej głównie dwoma czynnikami. Z jednej strony są to zmiany warunków panujących na obsługiwanych rynkach, polegające głównie

---

<sup>201</sup> Zob.: H. Simon, Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków, PWN, Warszawa 1999. s. 152.

<sup>202</sup> Zob.: Ph. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, Wyd. VI, s. 368.

<sup>203</sup> Zob.: K. Obłój, Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 86; cyt. za: G. Hamel, C.K. Prahalad, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June 1990.

<sup>204</sup> K. Obłój, Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 121.

<sup>205</sup> K. Obłój, Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 120.

na ewolucji preferencji klientów, powodujące utratę przez produkty ich dotychczasowej wartości. Z drugiej strony przewaga konkurencyjna niwelowana być może w drodze akcji podejmowanych przez konkurentów, którzy w drodze uczenia się lub pozyskiwania odpowiednich zasobów nabywają podobne umiejętności, dzięki którym są w stanie działać analogicznie, w podobny sposób<sup>206</sup>. Według tego autora trwałość przewagi konkurencyjnej, tak jak jej charakter i rozmiar uzależnione są w dużym stopniu od czynników zewnętrznych stosunku do przedsiębiorstwa<sup>207</sup>.

Według J. Kaya, możliwość utrzymania przewagi konkurencyjnej przez firmy są uzależnione od ich potencjału pochodzącego z różnych źródeł. Na potrzeby strategii trzeba go rozdzielić na wyróżniający i reprodukcyjny. Potencjałem wyróżniającym nazywa takie cechy firmy, których konkurenci nie są w stanie skopiować lub wiązałoby się to z dużymi trudnościami, chociaż znana jest im przewaga uzyskiwana dzięki nim. Stanowią go licencje rządowe, ustawy monopolowe, skuteczne patenty, czy prawa autorskie. Za równie wartościowe uważa cechy, które firma wypracowała działając na rynkach konkurencyjnych: silną markę, relacje z klientami i dostawcami, zdobyte doświadczenia, wiedzę i standardy rutynowych zachowań personelu, procedury, stosunki międzyludzkie, które nie mogą być skopiowane (ponieważ nikt, nawet sami uczestnicy nie rozumieją do końca ich natury), a także historię firmy (z natury wymagającą dość długiego horyzontu, aby ją naśladować). Potencjał reprodukcyjny według J. Kaya to ten, który przedsiębiorstwo może kupić (na przykład potencjał techniczny). Niektóre składniki, np. zdolności marketingowe autor zalicza do obu grup wskazując, że zaklasyfikowanie ich zależy od zdolności przedsiębiorstw do ich pozyskania. Jego zdaniem rozróżnienie obu grup jest dla potrzeb strategii istotne z tego względu, że potencjał wyróżniający jest źródłem przewagi, a reprodukcyjny nie, lub w ograniczonym stopniu (do czasu jego skopiowania, czy odtworzenia przez konkurentów)<sup>208</sup>. Podstawą zdobywania przewagi konkurencyjnej jest dopasowanie wewnętrznych możliwości firmy do jej środowiska zewnętrznego<sup>209</sup>.

J. B. Barney za kluczowy warunek osiągnięcia względnie trwałej przewagi konkurencyjnej uznaje wykorzystanie przez przedsiębiorstwa źródeł o wysokiej wartości, rzadkości i imitowalności oraz zdolności organizacyjnych, tj.:

- 1) wartości rozumianej jako ocena przydatności zasobów i umiejętności firmy do reakcji na możliwości i zagrożenia powstające w otoczeniu;
- 2) rzadkości, rozumianej jako unikalność zasobów i umiejętności firmy oraz jej konkurentów;
- 3) imitowalności interpretowanej jako możliwość naśladowania poczynąń konkurentów;

---

<sup>206</sup> B. Godziszewski, Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurencyjności, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, pod red. M. J. Staniewicza, Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 111- 112.

<sup>207</sup> Tamże, s. 112.

<sup>208</sup> Zob.: J. Kay, Wielkie projekty: strategie i złudzenia, w: Financial Times, Zarządzanie strategiczne, T 1: Firma na rynku globalnym, Wydawnictwo. K.E. Liber, Warszawa 2004, s. 10 – 12.

<sup>209</sup> J. Kay, Wielkie projekty..., s . 4.



4) zorganizowania (zdolności organizacyjne), określającego zdolność do działań mających na celu wykorzystanie posiadanych zasobów i umiejętności<sup>210</sup>.

Metodą pozwalającą ocenić, czy zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa przyczyniają się do tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej jest metoda VIRO, która zestawia charakter posiadanych zasobów oraz stopień ich wykorzystania przez organizację (rysunek 2.3.4.).

**Rysunek 2.3.4. Zasady metody VIRO.**

Czy zasoby i umiejętności są:			Czy są wykorzystywane przez organizację?	Implikacje dla konkurowania	Możliwe do uzyskania wyniki ekonomiczne	Silne i słabe strony w metodzie SWOT
wartościowe	unikalne (rzadkie)	imitowalne				
Nie	-	-	Nie ↑ ↓ Tak	Niekonkurencyjność	Poniżej normalnych	Słabość
Tak	Nie	-		Częściowa konkurencyjność	Normalne	Siła
Tak	Tak	Nie		Okresowa przewaga konkurencyjna	Powyżej normalnych	siła i wyróżniające kompetencje
Tak	Tak	Tak		Względnie trwała przewaga konkurencyjna	Powyżej normalnych	Siła i względnie trwałe wyróżniające kompetencje
Czy zasoby i umiejętności umożliwiają reakcje na możliwości i zagrożenia w otoczeniu?	Ile firm dysponuje już konkretnymi, wartościowymi zasobami i umiejętnościami?	Czy w firmach nie dysponujących tymi zasobami i umiejętnościami wywołuje to skutki w postaci braku przewagi kosztowej?				

Źródło: J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 155, za: J. B. Barney, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison – Wesley, Reading MA 1997.

Zgodnie z jej zasadami:

1. jeśli zasoby i umiejętności firmy nie będą odpowiednio wartościowe, firma nie będzie zdolna do wybrania, a następnie implementowania najlepszego wariantu strategicznego;

<sup>210</sup> Zob.: J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 148 – 149 oraz cytowany tam: J. B. Barney, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison – Wesley, Reading MA 1997.

firma taka będzie generowała wzrost kosztów lub spadek dochodów; tworzenie strategii na bazie takich zasobów prowadzić będzie do wyników gorszych od wyników konkurentów (niekonkurencyjności);

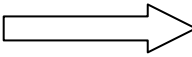
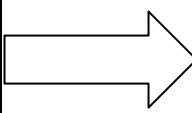
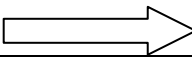
2. zasoby, które są wartościowe, lecz nie są unikalne, tworzą przeciętne wyniki (częściowa konkurencyjność);

3. zasoby i umiejętności wartościowe i unikalne, ale które jednocześnie nie są trudne do imitacji, tworzą ponadprzeciętne wyniki ekonomiczne i prowadzą do uzyskania krótkookresowej przewagi konkurencyjnej;

4. jeśli zasoby są wartościowe, unikalne i trudne do imitacji, powstaje możliwość osiągnięcia względnie trwałej przewagi konkurencyjnej i ponadprzeciętnych wyników ekonomicznych<sup>211</sup>.

Ostatecznie na trwałość przewagi konkurencyjnej - poza specyfiką (wartością, unikalnością oraz imitowalnością) wymienionych wyżej źródeł (zasobów i umiejętności) – wpływ posiada: ich różnorodność, ograniczona mobilność oraz substytucyjność (rysunek 2.3.5.).

**Rys. 2.3.5. Związki pomiędzy charakterem zasobów a przewagą konkurencyjną firmy**

		<b>Wartość strategiczna</b>		
		<b>Rzadkość</b>		
<b>Różnorodność zasobów</b>		<b>Trudność imitacji</b> - zależności historyczne - niejasności związków przyczynowych - społeczna kompleksowość		<b>Trwała przewaga konkurencyjna</b>
<b>Ograniczona mobilność zasobów</b>				
		<b>Substytucyjność</b>		

Źródło: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wynogów Unii Europejskiej, pod red. M.J. Stankiewicza, s. 117, cyt. za: J. Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, No. 1, 1991, s. 112.

Zdaniem autorki rozprawy dla osiągnięcia względnie trwałej (trudnej do pokonania/osłabienia przez rywali) przewagi konkurencyjnej istotne jest, by (obok wyżej wymienionych warunków) portfel źródeł przewagi konkurencyjnej cechowała kompletność, czyli by przedsiębiorstwo posiadało i wykorzystywało wszystkie zasoby i umiejętności niezbędne dla osiągnięcia i utrzymania danego rodzaju i wielkości przewagi w dłuższym okresie czasu. Syntetyczne ujęcie wszystkich omówionych wyżej pojęć stanowi tabela 2.3.1.

<sup>211</sup> J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 154 – 156.

**Tabela 2.3.1. Podstawowe wymiary przewagi konkurencyjnej – synteza**

Wymiar	Autor	Istota
Rodzaj przewagi konkurencyjnej	B. Godziszewski <sup>a)</sup>	- odmiennosc zachowań i działań przedsiebiorstw rysunek porównaniu do konkurentów, - stwierdzenie charakteru przewagi wymaga identyfikacji jej przyczyn na drodze porównań z innymi dostawcami
	W. Wrzosek <sup>b)</sup>	- przewagi konkurencyjne jako pochodna wykorzystania konkretnych źródeł przewagi konkurencyjnej: - przewaga jakościowa, - przewaga cenowa, - przewaga informacyjna
	K. Obłój <sup>c)</sup>	- przewagi konkurencyjne jako pochodna wykorzystania konkretnych źródeł przewagi konkurencyjnej: - przewaga naturalna, - relacja jakość / cena, - system obsługi zwiększający koszty zmiany - system obsługi zwiększający koszty wejścia.
	M. Moszkowicz <sup>d)</sup>	- przewaga konkurencyjna jako wypadkowa poziomu konkurencyjności przedsiebiorstwa i stadium rozwoju rynku: - przewaga ograniczonego dostępu do sektora (wysoki poziom konkurencyjności / dojrzały rynek), - przewaga dostarczanych korzyści (wysoki poziom konkurencyjności / dojrzewający rynek), - przewaga kosztowa (niski poziom konkurencyjności / dojrzały rynek), - przewaga sytuacyjna (niski poziom konkurencyjności / rynki dojrzewające).
	S. D. Hunt, R.M. Morgan, G. S Day, R. Wensley <sup>e)</sup>	- przewaga konkurencyjna jako wielofazowy proces, którego początkiem są zasoby i umiejętności przekształcone w przewagę komparatywną, prowadzącą do przewagi pozycyjnej, a następnie wynikowej - przewaga komparatywna (np. silniejsza marka, wyższa wartość aktywów, krótszy czas dostaw), - przewaga pozycyjna (niskie koszty, większa wartość dla klientów), - przewaga wynikowa (wyniki firmowe, wyniki rynkowe).
Wielkość przewagi konkurencyjnej	H. Simon <sup>f)</sup>	- wielkość przewagi ogólnej zależy od ilości i wielkości (wagi, istotności) przewag cząstkowych - lepiej posiadać kilka mniejszych przewag niż jedną dużą.
	Ph. Kotler <sup>g)</sup>	-wielkość przewagi zależy od umiejętności eliminacji wszystkich słabych punktów i robienia wszystkich rzeczy dobrze.
	G. Hamel, C.K Prahalad <sup>h)</sup>	- przewagę konkurencyjną należy budować na poziomie całej korporacji, a nie na poziomie indywidualnych jednostek biznesu (wniosek: łączna przewaga będzie tym większa, im przewagi cząstkowe będą mniej rozproszone).
Trwałość przewagi konkurencyjnej	K. Obłój <sup>i)</sup>	- przewaga konkurencyjna nie trwa wiecznie, - strategie będące źródłem przewagi mogą stać się źródłem klęski przedsiebiorstwa.
	B. Godziszewski <sup>j)</sup>	- raz zdobyta przewaga konkurencyjna nie gwarantuje w dłuższym okresie czasu wyników lepszych niż osiągają rywale, - przewaga konkurencyjna podlega erozji z powodu: a) zmian warunków na obsługiwanych rynkach b) akcji podejmowanych przez konkurentów

Trwałość przewagi konkurencyjnej – c.d.	J. Kay <sup>k)</sup>	- możliwość utrzymania przewagi zależy od potencjału pochodzącego z różnych źródeł.
	J. B. Barney <sup>l)</sup>	- warunkiem osiągnięcia względnie trwałej przewagi konkurencyjnej jest wykorzystanie źródeł o wysokiej wartości, rzadkości i imitowalności oraz zdolności organizacyjnych (metoda oceny wykorzystania źródeł VIRO).

Objaśnienia:

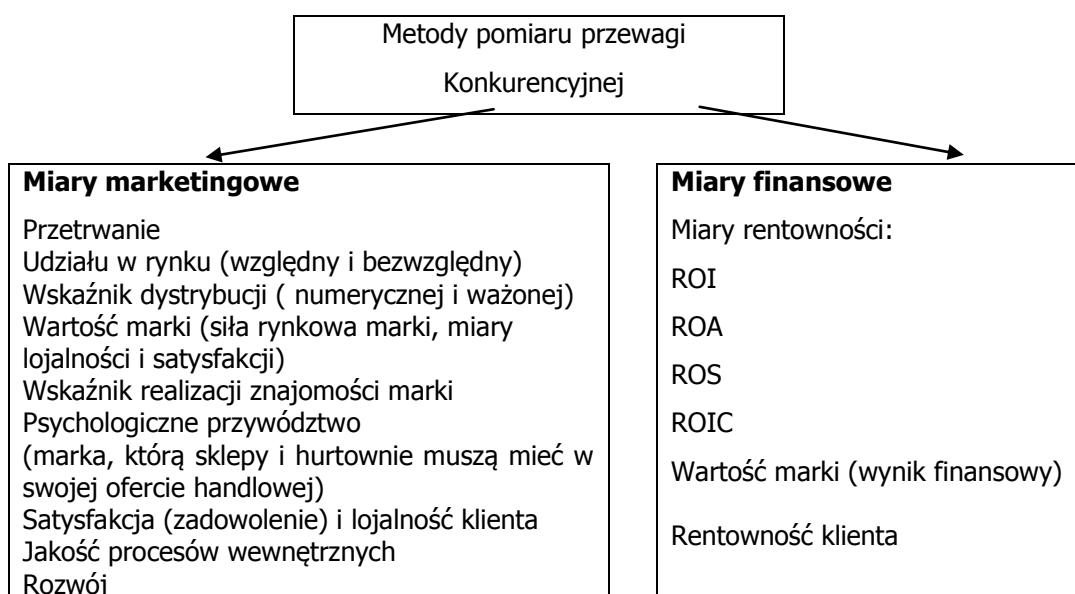
<sup>a)</sup> Zob.: B. Godziszewski, Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wymogów Unii Europejskiej, pod red. M.J. Staniewicza, Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 111; <sup>b)</sup> Zob.: W. Wrzosek, Przewaga konkurencyjna, Marketing i Rynek, 7/99, s. 5; <sup>c)</sup> K. Obłój, Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 104, na podstawie rozważań zawartych w: A.C. Hax, D.L. Wilde, The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World, Sloan management Review, Winter 1999 oraz w: C. Shapiro i H.A. Varin, Information Rulet, Harvard Business School Press, Boston 1999; <sup>d)</sup> Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu, praca zbiorowa pod red. M. Moszkowicza, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 109-111; <sup>e)</sup> O Strategii konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji, pod red. M. Sławińskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 56; <sup>f)</sup> H. Simon, Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków, PWN, Warszawa 1999. s. 152 – 154; <sup>g)</sup> Zob.: Ph. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, Wyd. VI, s. 368; <sup>h)</sup> Zob.: K. Obłój, Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 86; cyt. za: G. Hamel, C.K Prahalad, The Core Competence of the Corpoproration, Harvard Business Review, May-June 1990; <sup>i)</sup> K. Obłój, Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 121; <sup>j)</sup> B. Godziszewski, Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, pod red. M. J. Stankiewicza, Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 111- 112; <sup>k)</sup> Zob.: J. Kay, Wielkie projekty: strategie i złudzenia, w: Financial Times, Zarządzanie strategiczne, T 1: Firma na rynku globalnym, Wydawnictwo. K.E. Liber, Warszawa 2004, s. 10 – 12; <sup>l)</sup> J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 154 – 156.

Źródło: Opracowanie własne

## 2.4. Pomiar przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Studia literaturowe nad zagadnieniem pomiaru przewagi konkurencyjnej doprowadziły do wyodrębnienia dwóch grup metod, jakimi posługują się zarówno przedsiębiorstwa, jak i liczni badacze zainteresowani tą problematyką. Grupę pierwszą stanowią metody o charakterze marketingowym, grupę drugą – o charakterze finansowym (rys. 2.4.1.), przy czym różni autorzy opracowań koncentrują się na wybranych metodach, które ich zdaniem najlepiej odpowiadają na pytanie o wymiar przewagi konkurencyjnej osiąganey przez uczestników rynku. Wynika to głównie z charakteru przewagi, jaka jest przedmiotem oceny.

**Rysunek 2.4.1. Klasyfikacja metod pomiaru przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw**



Źródło: Opracowanie własne

Miary udziałów rynkowych (jako miary marketingowe) określają położenie poszczególnych firm na rynku. Analizując udziały rynkowe należy pamiętać o tym, że wskaźniki udziału rynkowego mogą być przedstawione w ujęciu ilościowym – pod uwagę bierze się wielkość sprzedaży wyrażoną w jednostkach naturalnych (tony, litry, sztuki) i wartościowym – do obliczeń wykorzystuje się wartość (ilość x cena) sprzedaży danej firmy i wartość na całym rynku<sup>212</sup>. Do stosowanych w praktyce miar udziału w rynku zalicza się miary: absolutnego udziału w rynku, udziału w rynku docelowym, relatywnego i względnego udziału w rynku<sup>213</sup>, które oblicza się:

<sup>212</sup> Analiza rynku, pod red. H. Mruka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2001, s. 239.

<sup>213</sup> Tamże, s. 241, cyt. za: Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań, pod red. K. Mazurek – Łopacińskiej, Akademia Ekonomiczna Wrocław 1996, s. 200. Zob. także w: Badania marketingowe. Teoria i praktyka, pod red. K. Mazurek-Łopacińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2005.

- absolutny udział w rynku jako sprzedaż danego rodzaju produktów przedsiębiorstwa do sprzedaży danego rodzaju produktów przez wszystkie przedsiębiorstwa;
- udział w rynku docelowym jako sprzedaż danego rodzaju produktów przez przedsiębiorstwo X w segmencie docelowym w stosunku do sprzedaży danego rodzaju produktów przez wszystkie firmy obecne w segmencie docelowym;
- relatywny udział w rynku jako sprzedaż danego rodzaju produktów przez przedsiębiorstwo w stosunku do sprzedaży danego rodzaju produktów przez trzech największych konkurentów lub stosunek udziałów rynkowych producenta do sumy udziałów rynkowych trzech największych konkurentów;
- względny udział w rynku jako sprzedaż danego rodzaju produktów przez przedsiębiorstwo X w stosunku do sprzedaży danego rodzaju produktów przez największego konkurenta lub jako stosunek udziału w rynku przedsiębiorstwa X do udziału w rynku największego konkurenta. Względny udział w rynku może być obliczany zamiast w stosunku do największego konkurenta, w rozumieniu lidera, również w stosunku do konkurenta najbliższego, który bezpośrednio zagraża pozycji danej firmy<sup>214</sup>.

Powyższe rozważania koncentrują się na metodach pomiaru przewagi konkurencyjnej osiąganym indywidualnie przez przedsiębiorstwo lub też należące do niego produkty. Jeśli rozpatrywać sytuację pomiaru przewagi konkurencyjnej osiąganym łącznie przez kilku najsilniejszych konkurentów, należy posłużyć się miarą koncentracji siły rynkowej przedsiębiorstw. Najpowszechniej stosowaną i najprostszą miarą jest współczynnik koncentracji C4, który wyraża łączny udziałów rynkowy czterech najsilniejszych konkurentów na danym rynku<sup>215</sup>. Posługując się tą miarą dla obliczenia przewagi konkurencyjnej można odnieść ją także do miejsca występowania, czyli np. rynku geograficznego (w skali kraju lub regionu), kanału dystrybucji (np. w sklepach tradycyjnych, w sieciach super- i hipermarketów, sklepach dyskontowych, itd.), czy konkretnego klienta (udział przedsiębiorstwa/marki w obrotach konkretnego klienta na tle rywali) w danym przedziale czasu. Uwzględnienie tych obszarów nadaje pomiarom konkurencyjności charakter nie tylko ilościowy, czy wartościowy – wyrażany w %, lecz także jakościowy – określający w jakim czasie, na jakim rynku, itd...<sup>216</sup>. Kolejną miarą marketingową przewagi konkurencyjnej jest ocena dystrybucji, która polega na określaniu poziomu dostępności produktów danej firmy, która wpływa na możliwość sprzedaży produktu na rynku, a więc i na jego udział rynkowy<sup>217</sup>.

<sup>214</sup> Tamże, s. 242.

<sup>215</sup> Do innych współczynników koncentracji należą także: wskaźnik Herfindahla, wskaźnik Rosenblutha, wskaźnik Giniego oraz wskaźnik Horwatha wykorzystywane w analizie sektorowej przedsiębiorstw. Szerzej zob.: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2004, s. 180 – 184.

<sup>216</sup> Szerzej na temat jakości udziału w rynku zob. także.: Udział w rynku, B. Sojkin, Marketing w Praktyce, 1 / 1997.

<sup>217</sup> Rozważania na temat wpływu poziomu dystrybucji marek kawy mielonej na ich sprzedaż stanowią przedmiot rozdziału piątego niniejszej rozprawy, w którym zaprezentowano wyniki badań empirycznych.

Wśród mierników oceniających poziom dystrybucji produktu istotnymi są<sup>218</sup>:

- prowadzenie produktu,
- wskaźnik dystrybucji netto,
- numeryczny wskaźnik dystrybucji,
- ważony wskaźnik dystrybucji.

Prowadzenie produktu to % sklepów, które miały produkt danej marki podczas wizyty otwarcia (wizyta na początku okresu badawczego) lub wizyty zamknięcia (wizyta na koniec okresu badawczego jest jednocześnie wizytą otwarcia kolejnego okresu) albo dokonały zakupu tego produktu w badanym okresie.

Wskaźnik dystrybucji netto to % sklepów, które miały produkt podczas wizyty zamknięcia.

Wskaźnik dystrybucji numerycznej to procentowy udział sklepów, które w danym okresie badawczym sprzedały lub miały na stanie przynajmniej jeden artykuł danej marki, w całkowitej wartości sprzedaży danej grupy towarowej<sup>219</sup>.

Ważony wskaźnik dystrybucji określa, ile ważnych sklepów dla kategorii miało na stanie markę w trakcie ostatniej wizyty (wizyty zamknięcia). Porównanie danych numerycznych i ważonych pozwala zrozumieć, czy działania sprzedaży są ukierunkowane w efektywny i/lub całościowy sposób<sup>220</sup>.

W praktyce, do określenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa posługują się także pomocniczym wskaźnikiem braków na półce, który informuje, w jakiej części sklepów prowadzących sprzedaż danego produktu, produkt nie był dostępny podczas wizyty zamknięcia. Określa on, w jakim stopniu przedsiębiorstwo nie wykorzystuje potencjału dystrybucyjnego, a więc jednocześnie i po części przyczyny osiągnięcia mniejszego udziału rynkowego niż w sytuacji pełnej dostępności produktu. Zależność pomiędzy prowadzeniem, dystrybucją netto i poziomem braków przedstawia formuła:

$$\text{Prowadzenie produktu} - \text{Braki} = \text{Dystrybucja netto}^{221}.$$

<sup>218</sup> Zob: Analiza rynku, pod red. H. Mruka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2001, s. 260-262, na, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków, 1998, s. 89.

podstawie: R. Niestrój, Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne

<sup>219</sup> Wartość ważonego wskaźnika dystrybucji oblicza się według wzoru:

NWD =	Liczba punktów sprzedaży rozprowadzających produkty danej firmy	*100%
	Ogólna liczba punktów sprzedaży rozprowadzających dany rodzaj produktów	

Źródło: ANR Poland, Retail audit, August – September 1996.

<sup>220</sup> Wartość Ważonego Wskaźnika Dystrybucji oblicza się według wzoru:

WWD =	Sprzedaż (ilość lub wartość) danego rodzaju produktów w punktach sprzedaży rozprowadzających produkty danej firmy	*100%
	Sprzedaż danego rodzaju produktów we wszystkich punktach sprzedaży prowadzących dany asortyment	

Źródło: ANR Poland, Retail audit, August – September 1996.

<sup>221</sup> ANR Poland, Retail audit, August – September 1996.

Kolejnym wskaźnikiem pomiaru pozycji przedsiębiorstwa na rynku, wyjaśniającym na ile potencjalnie sprzedaż może się polepszyć poprzez samo zwiększenie dostępności produktu w kanale dystrybucji, a na ile poprzez działania promocyjne, jest udział produktu w sklepach prowadzących dany produkt/markę (share in shop handling). Interpretuje się go w odniesieniu do wskaźnika ilościowych udziałów w rynku (sales share volume). W przypadku występowania dużej różnicy pomiędzy wskaźnikiem share shop handling a ilościowymi udziałami w sprzedaży oznacza, że potencjalnie marka może zwiększyć udział poprzez wzrost dystrybucji. Marginalna różnica pomiędzy share shop handling i ilościowymi udziałami w sprzedaży wskazuje, że zmiany w udziałach mogą być uzyskane tylko poprzez promocję lub inne działania marketingu<sup>222</sup>.

Ważną miarą w definiowaniu przewagi konkurencyjnej marki w ujęciu marketingowym jest jej wartość. Nie ma jednej zgodnej definicji wyjaśniającej, czym jest wartość marki. Liczne próby zdefiniowania tego pojęcia związane są bądź to z akcentowaniem potrzeb marketingowych, bądź to z potrzeb finansowo-księgowych<sup>223</sup>. Dzieje się tak dlatego, że wartość ta, jako jeden z wyznaczników przewagi konkurencyjnej, może być przedmiotem zainteresowania różnych grup podmiotów – użytkowników, potencjalnych inwestorów będących zainteresowanymi jej zakupem od dotychczasowego właściciela, itd<sup>224</sup>.

J. Altkorn wskazuje na dwa, różne koncepcyjnie, sposoby oceny marek:

- ocena siły rynkowej marki z punktu widzenia optymalizacji sprzedaży,
- mierzenie wartości marki z punktu widzenia wyników finansowych.

Za wspólną cechą obu podejść autor uznaje postrzeganie ogółu cech marki jako zdolności do tworzenia zysku<sup>225</sup>.

Oceny przewagi konkurencyjnej marki w ujęciu marketingowym należy dokonać w czterech wymiarach budujących siłę i tożsamość marki, tj:

1. oferowanych przez markę korzyści (*the content added value*), czyli na podstawie analizy częstości występowania określonych cech, kreujących niematerialną jakość;
2. lojalności – przy wykorzystaniu metody behawiorystycznej, opisującej wzorce zakupu marki, opartej o miary:
  - wskaźnik odnowialności zakupu (procent klientów, którzy dokonali ponownego zakupu danej kategorii i danej marki),
  - procentowy wskaźnik zakupu danej marki (procentowy udział zakupu danej marki w stosunku do ogółu zakupów produktów danej kategorii),
  - liczba marek kupowanych przez klienta (procent kupujących wyłącznie daną markę, dwie, trzy i więcej marek w danej kategorii produktów);

---

<sup>222</sup> Na podstawie: ANR Poland, Retail audit, August – September 1996.

<sup>223</sup> J. Altkorn, Metody oceny marek, Marketing i Rynek 5/99, s. 2.

<sup>224</sup> Na temat grup podmiotów dokonujących oceny przewagi konkurencyjnej w dalszej części rozdziału.

<sup>225</sup> J. Altkorn, Metody oceny marek, Marketing i Rynek 5/99, s. 2.



3. satysfakcji – tu wykorzystywane są przede wszystkim badania jakościowe zmierzające do uzyskania wiadomości o poglądach, o roli poszczególnych cech markowych produktów lub firmy;

4. strategicznej kostki – opisującej preferencje konsumenta, mierzące percepcję danej marki w odniesieniu do konkurencji. Porównań dokonuje się akcentując atrybuty emocjonalne (akcent na niematerialność marki dodanej)<sup>226</sup>.

N. Hill i J. Alexander uważają, że choć klienci mogą się mylić w ocenie jakości produktów, czy usług, to właśnie na podstawie subiektywnych odczuć codzienne podejmowane są miliony decyzji dotyczących kupna. Pomiar satysfakcji polega na mierzeniu tego, jak klient postrzega działalność dostawcy<sup>227</sup>.

Jako że, jak zauważa J. Altkorn, problematyka marki kształtuje się na pograniczu obszaru zainteresowań marketingu i finansów oraz że modele ocen zorientowane wyłącznie na jedno z tych pól nie mogą spełnić wymagań wnikliwego i wszechstronnego oszacowania wartości marki, istnieje potrzeba poszukiwania modeli oceny przewagi konkurencyjnej marki opartych o wielorakie kryteria<sup>228</sup>. Jedną z nich jest metoda Interbrandu, która uwzględnia z jednej strony obiektywne miary rynkowej roli marki (takie jak utargi, zysk, czy udział w krajowym i zagranicznym rynku), a z drugiej subiektywne poglądy ekspertów o jej popularności i sile. Podstawę wyceny stanowi aktualny poziom rentowności marki wyrażony jako średnia ważona zysków (*earnings*) z ostatnich lat. Miara ta jest skorygowana następnie specjalnym mnożnikiem, który odzwierciedla siłę oddziaływania marki<sup>229</sup>. Wartość mnożnika jest tym wyższa, im wyżej oceniane są determinanty siły marki<sup>230</sup>.

Innym, ważnym wskaźnikiem pomiaru przewagi konkurencyjnej jest wskaźnik realizacji znajomości marki, który jest miarą stopnia, w jakim znajomość marki przekłada się na jej zakup. Inaczej, wskaźnik ten odpowiada na pytanie, jaka część konsumentów spośród znających markę dokonuje jej zakupu. Jeśli świadomość marki jest wysoka, to niski wskaźnik realizacji marki świadczy o tym, że konsumenci wiedzą, że marka istnieje, ale jej nie nabywają. Wysoki poziom wskaźnika świadczy o tym, że jest ona równie często nabywana, co znana. Jeśli świadomość marki kształtuje się na niskim poziomie, to wysoki poziom omawianego wskaźnika świadczy o tym, że świadomość ta istotnie przekłada się na zakup, lecz przedsiębiorstwo nie wykorzystuje jeszcze w pełni instrumentów konkurowania by marka była znana szerszemu gronu potencjalnych użytkowników lub że czyni to nieskutecznie. Niski poziom wskaźnika (przy jednoczesnym niskim poziomie świadomości

---

<sup>226</sup> Zob.: J. Altkorn, *Metody oceny marek, Marketing i Rynek* 5/99, s.3-4, Zob. też: N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 25 – 45 oraz: J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 62 – 130.

<sup>227</sup> N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 11.

<sup>228</sup> Tamże, s. 5.

<sup>229</sup> Tamże, s. 5.

<sup>230</sup> Tamże, s. 6.

marki) oznacza bądź to słabą aktywność konkurencyjną przedsiębiorstwa lub też niską efektywność podejmowanych działań. Przewagę konkurencyjną określa się przez porównanie wskaźników realizacji znajomości poszczególnych marek, przy czym posiada ona wymiary:

- 1) ogólna przewaga w zakresie świadomości marki i jej zakupu,
- 2) częściowa przewaga wyłącznie w zakresie świadomości marki
- 3) częściowa przewaga w zakresie zakupu marki w odniesieniu do grupy osób świadomych jej istnienia (przy czym grupa ta nie jest liczna).

Najcenniejszym wymiarem jest oczywiście przewaga ogólna.

Psychologiczne przywództwo to przewaga właściwa markom, którą sklepy i hurtownie muszą mieć w swojej ofercie handlowej, czyli której nie mogą zignorować jako uczestnika rynku. Ten rodzaj przewagi jest niezwykle istotny, gdyż zapewnia przedsiębiorstwu zainteresowanie ze strony pośredników i wzmacnia jego siłę nie tylko wobec konkurentów, lecz także wobec kanałów dystrybucji.

Satysfakcja (zadowolenie) i lojalność (wierność)<sup>231</sup> klientów. Poziom satysfakcji klienta jest odzwierciedleniem tego, w jakim stopniu produkt całkowity oferowany przez daną organizację zaspokaja zbiór wymagań klienta<sup>232</sup>. Zbiór wymagań klienta jest bardzo zróżnicowany, jeśli zatem pomiar satysfakcji klienta ma mieć sens, powinien obejmować wszystkie jego elementy<sup>233</sup>. Aby pomiar poziomu satysfakcji klienta przyniósł jak najwięcej korzyści, powinien określać:

- priorytety klienta,
- oczekiwania klienta oraz margines jego tolerancji,
- jakość działalności organizacji postrzeganą przez jej klientów,
- jakość działalności organizacji postrzeganą przez jej klientów w porównaniu z priorytetami jej klientów,
- jakość działalności organizacji w porównaniu z działalnością konkurencji,
- priorytety doskonalenia<sup>234</sup>.

Lojalność klientów mierzy się w następujących kategoriach:

- 1) utrzymanie klienta (miara tego, czy klienci pozostają klientami firmy) – najniższy stopień lojalności;
- 2) udział wydatków w portfelu klienta na produkty firmy;
- 3) rekomendacja (miara tego, jaki odsetek klientów firmy poleca ją innym);
- 4) dostępność innych możliwości (skłonność klientów do skorzystania z ofert konkurentów);

---

<sup>231</sup> Według N. Hill'a i J. Alexandra słowu „lojalność” brakuje precyzji, a rozumienie go jako „bycie oddanym” i „przywiązany” bardziej odpowiada specyfice firmy niż klientów, stąd proponują, by przedmiotem oceny była nie lojalność, lecz „wierność”, która przejawia się w zachowaniu i nastawieniu klientów. Zob. w: N. Hill, J. Alexander, Pomiar satysfakcji i lojalności klientów, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 31.

<sup>232</sup> N. Hill, J. Alexander, Pomiar satysfakcji i lojalności klientów, ... s. 11.

<sup>233</sup> Tamże, s. 47.

<sup>234</sup> Tamże, s. 66.

5) atrakcyjność innych możliwości (ocena oferty firmy na tle ofert konkurentów)<sup>235</sup>.

Uzyskane wyniki pozwalają wyróżnić cztery kategorie klientów: całkowicie wiernych, wiernych z przyzwyczajenia (niepewnych), słabo związanych z dostawcą (flirtujących), niezwiązanych z dostawcą (do wzięcia)<sup>236</sup>.

Spośród czterech wymienionych grup lojalności przewagę konkurencyjną firmy w największym stopniu budują całkowicie wierni klienci. Klienci wierni z przyzwyczajenia nie dają pewności, że przewaga utrzyma się w przyszłości (pod wpływem pojawienia się ofert konkurentów przyzwyczajenia mogą ulec zmianie), z kolei najmniej do budowy przewagi konkurencyjnej firmy przyczyniają się klienci słabo związani i niezwiązani z dostawcą (firmą).

Jednym z podstawowych mierników finansowych jest rentowność, przez którą należy rozumieć względną wielkość wyniku finansowego wyrażającą stopień efektywności netto zaangażowanego kapitału i majątku oraz zużytych środków w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Symptodem efektywności netto jest wynik finansowy, który może przybierać wszystkie jego poziomy, przy czym mogą one mieć postać zysku lub straty. Miernikami rentowności mogą być wskaźniki różniące się między sobą treścią lub/i zakresem wielkości występujących ich liczniku, lub/i mianownika. Biorąc za podstawę podziału wskaźników rentowności zakres wielkości stanowiących ich komponenty, można wśród nich wyróżnić całkowite i cząstkowe wskaźniki rentowności<sup>237</sup>.

Całkowite wskaźniki rentowności charakteryzują stopień efektywności netto przedsiębiorstwa jako całości.<sup>238</sup> Cząstkowe wskaźniki rentowności charakteryzują efektywność netto bądź poszczególnych części przedsiębiorstwa (np. zakładów, filii, wydziałów), bądź poszczególnych rodzajów zasobów (np. zasobów czynnika pracy, zasobów majątku trwałego, zasobów majątku obrotowego), bądź poszczególnych asortymentów wyrobów gotowych w przedsiębiorstwie przemysłowym (np. jednostkowych kosztów własnych poszczególnych asortymentów wyrobów gotowych), bądź też poszczególnych rodzajów kapitału<sup>239</sup>.

Do innych powszechnie używanych w ocenie przewagi konkurencyjnej wskaźników finansowych należą:

ROI – odzwierciedla osiągany przez przedsiębiorstwo zwrot ulokowanych pieniędzy. Mierzy on także efektywność posiadanych zasobów.

ROA – zwrot na aktywach, mierzy kompetencje kadry zarządzającej w sferze przekształcania zasobów w zyski.

---

<sup>235</sup> Tamże, s. 266 – 275.

<sup>236</sup> N. Hill, J. Alexander, Pomiar satysfakcji i lojalności klientów ..., s. 277.

<sup>237</sup> Analiza finansowa przedsiębiorstwa, - ujęcie sytuacyjne, pod red. M. Hamrola, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 29.

<sup>238</sup> Tamże, s. 42.

<sup>239</sup> Analiza finansowa przedsiębiorstwa w przykładach i zadaniach, pod red. E. Kurtysa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 42 – 43; Zob. też wzory całkowitych i cząstkowych wskaźników rentowności w: Analiza finansowa przedsiębiorstwa ujęcie sytuacyjne, pod red. M. Hamrola, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 49-55.

ROS – zwrot na sprzedaży, mierzy organizacyjne dopasowanie między pieniądzem otrzymanym a wydanym na prowadzenie działalności.

ROIC – zwrot na zainwestowanym kapitale, który mierzy maksymalizację zysku, tworzenie bogactwa udziałowców,

Wskaźnik Altman'a Z, który wykorzystuje pięć miar (kapitał pracujący/aktywa ogółem, zatrzymane zyski/aktywa ogółem, zyski przed opodatkowaniem/aktywa ogółem, wartość rynkowa aktywów ogółem/wartość księgowa aktywów ogółem, sprzedaż /aktywa ogółem) pozwala oszacować zdrowie finansowe przedsiębiorstwa pod kątem rentowności, produktywności, wartości rynkowej, kompetencji kadry zarządzającej do działania na konkurencyjnych rynkach<sup>240</sup>.

Wartość marki w ujęciu finansowym - w tej perspektywie miernikiem przewagi jest wartość rynkowa marki, inaczej cena, jaką kupujący musiałby zapłacić za nabycie praw do marki. Najczęściej składnikiem ceny są potencjalne przyszłe zyski, jakie niesie za sobą korzystanie z tego prawa w przyszłości.

Rentowność klienta jako zysk netto ze współpracy klientem - różnica pomiędzy nakładami poniesionymi na współpracę z klientem a efektami/ wynikiem finansowym uzyskanymi z tego tytułu.

Dokonując wyboru metod oceny przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa należy mieć na uwadze to, jaki rodzaj przewagi konkurencyjnej ma być przedmiotem oceny, a szczególnie z czyjej perspektywy będzie dokonywana ocena.

Jak zauważa Z. Pierścionek, konkurencyjność przedsiębiorstwa jest oceniana przede wszystkim przez aktualnych i potencjalnych odbiorców (klientów) tego przedsiębiorstwa, jego zarząd i właścicieli oraz potencjalnych inwestorów. (...) Odbiorcy (klienci) ujmują konkurencyjność krótkookresowo: oceniają ją głównie na podstawie cech aktualnej oferty przedsiębiorstwa. Odbiorcy nie interesują się ocenami zasobów przedsiębiorstwa i ich potencjałem rozwojowym. Inaczej zarząd, właściciele i potencjalni inwestorzy, którzy z reguły biorą pod uwagę przyszłe możliwości firmy<sup>241</sup>.

J. Rokita przedstawia pogląd, iż przewaga konkurencyjna, która jest kluczowym problemem w zarządzaniu strategicznym przejawia się w wynikach. Problem przewagi konkurencyjnej rozpatrywanej wynikowo wymaga uwzględnienia faktycznych i oczekiwanych wyników osiąganych przez organizację na tle dotychczasowych i przyszłych wyników konkurentów<sup>242</sup>. Autor ten rozróżnia podejście do wyników uwzględniające następujące punkty widzenia:

- przetrwanie firmy,

---

<sup>240</sup> M. Bratnicki, Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 92.

<sup>241</sup> Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 177.

<sup>242</sup> J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 57 – 58.

- wyniki wykazywane przez księgi rachunkowe (mierzone wskaźnikami: zyskowności, płynności, dźwigni, aktywności),
- wyniki postrzegane przez udziałowców,
- wyniki według wartości zaktualizowanej<sup>243</sup>.

T. P. Tkaczyk podkreśla, że jednym z istotnych mierników pozycji i postępu osiągniętego przez firmę w stosunku do konkurentów jest udział jego produktów w stosunku do całości sprzedaży rynkowej, tzw. udział w rynku (bezwzględny jako sprzedaż zrealizowana przez dane przedsiębiorstwo w stosunku do całkowitej sprzedaży danego towaru czy usługi na rynku w danym czasie i względny jako sprzedaż zrealizowana przez największych konkurentów danego przedsiębiorstwa). Udział w rynku ma o tyle znaczenie, że wraz z jego wzrostem rośnie siła przedsiębiorstwa w stosunku do konkurentów, a także dostawców i odbiorców<sup>244</sup>.

Z kolei H. Simon uważa, że przewodzenie na rynku niekoniecznie jest synonimem posiadania największego w nim udziału i wskazuje na kategorię „psychologicznego przywództwa”, które polega na tym, że nikt na rynku nie może zignorować przedsiębiorstwa, jako uczestnika rynku<sup>245</sup>. Zdaniem tego autora psychologiczne przywództwo na rynku często poprzedza przywództwo ze względu na udział. Pierwsze jest przyczyną, a drugie – jego skutkiem<sup>246</sup>. A. J. Slywotzky, D. J. Morrison i B. Andelman przekonują, że w dzisiejszym biznesie problemem nr 1 jest rentowność<sup>247</sup>. Wyrażają jednocześnie krytyczny stosunek do traktowania udziału w rynku jako jedyne, czy kluczowego wyznacznika rynkowego powodzenia przedsiębiorstwa wskazując, iż wiele dużych firm, zmierzając do zwiększenia udziału w rynku i wzrostu obrotów, natrafiło na ślepią uliczkę bez zysków. W ich opinii, udział w rynku był „dawną znaczącą miarą powodzenia, światłem przewodnim, busolą w epoce skupiania uwagi na produkcie”, kiedy to firmy koncentrowały się na doskonaleniu produktu i osiąganiu korzyści skali. Myślenie takie prowadziło do bojowego hasła: „Zdobądź większy udział w rynku a w ślad za tym przyjdą zyski”. Nowe podejście wyrażające się skupieniem uwagi na zyskach a nie jedynie na udziale w rynku doprowadziło do szybkiego odzyskania przez nie wartości rynkowej. Ponadto autorzy sugerują, by przedsiębiorstwa oceniały udziały rynkowe z perspektywy rentowności, dzieląc je na udziały: „rentowny i żywy” (udział osiągany przy zachowaniu rentowności) oraz „nierentowny i martwy” (udział nie przynoszący

<sup>243</sup> J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 60-61.

<sup>244</sup> Zob: Przedsiębiorczość a strategie konkurencji, praca zbiorowa pod red. T. P. Tkaczka, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2000, s. 139-140, a także w pozycji cytowanej przez autora: J. Duraj, Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1993, s. 131 i dalsze.

<sup>245</sup> Zob.: H. Simon, Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 29- 30.

<sup>246</sup> H. Simon, Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 32.

<sup>247</sup> A. J. Slywotzky, D. J. Morrison i B. Andelman, Strefa zysku. Strategiczne modele działalności, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 17.

zysku).<sup>248</sup> Twierdzą także, że paradoksalnie, usilne dążenie do zwiększania udziału w rynku może być największą przyczyną powstawania w gospodarce stref bez zysku<sup>249</sup>. Podobnie krytycznie odnoszą się do wzrostu jako do kategorii wyznaczającej perspektywę konkurowania z sukcesem. Są oni zdania, że wzrost zapewniał wyższe zyski wszystkim firmom, w tym także maruderom – takim o błędnej koncepcji działalności, źle zarządzanym. Obecnie natomiast nie ma już bezpośredniej korelacji pomiędzy zwiększeniem wielkości sektora a wzrostem wartości firmy<sup>250</sup>. A. J. Slowotzky, D. J. Morrison i B. Andelman wskazują na potrzebę kompleksowej oceny przewagi konkurencyjnej w obszarach: satysfakcji klientów przedsiębiorstwa, wskaźników finansowych oraz udziału w rynku przy zachowaniu hierarchii ich ważności. Punktem wyjścia jest nie tyle zysk, co klient, którego firma może obsługiwać z zyskiem<sup>251</sup>. Rozbudowaną koncepcję metod oceny przewagi konkurencyjnej proponują R. S. Kaplan i D. P. Norton. Poza powszechnie stosowaną perspektywą finansową oraz perspektywą klienta, proponują rozpatrywanie przewagi konkurencyjnej w perspektywach procesów wewnętrznych i rozwoju, przy czym uznać je można jako sfery wspomagające tworzenie się przewag w obszarze klienta i finansów przedsiębiorstwa<sup>252</sup>. M. Bratnicki zauważa, że wprowadzie przedsiębiorstwo osiągające powodzenie nie musi mieć wszystkich pozytywnych atrybutów, to jednak powinna występować zdecydowana przewaga atutów nad mankamentami<sup>253</sup>.

Kompleksowo ujmując zaprezentowane wyżej spojrzenia na zagadnienie oceny przewagi konkurencyjnej wnioskować można, że jednym z podstawowych wymiarów osiągniętej przewagi konkurencyjnej jest maksymalny, możliwy do osiągnięcia udział w rynku w warunkach spełnienia najważniejszych potrzeb klienta z zyskiem dla firmy. Spełnienie potrzeb klienta w najkorzystniejszy dla niego sposób przy jednoczesnym osiągnięciu rentowności tego działania stanowi podstawę konkurowania, natomiast udział w rynku jest pochodną, inaczej celem, do którego powinno dążyć przedsiębiorstwo w najwyższym możliwym wymiarze pod warunkiem, że podstawy te zostaną zachowane.

---

<sup>248</sup> Tamże, s. 18.

<sup>249</sup> Tamże, s. 18.

<sup>250</sup> Tamże, s. 21.

<sup>251</sup> Tamże, s. 24.

<sup>252</sup> Szerzej zob. w: R.S. Kaplan, D.P.Norton, Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, Polskie Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001, s. 61 -84 i 88 – 111.

<sup>253</sup> M. Bratnicki, Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Agencja Wydawnicza Placet, wyd. I, Warszawa 2000, s. 92.

## **Rozdział III**

# **Typologia zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku artykułów konsumpcyjnych**

### 3.1. Klasyczne formy rynku a zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw

Klasyczna teoria konkurencji wniosła ogromny wkład do analizy gospodarki rynkowej, podkreślając ogromną rolę konkurencji w gwarantowaniu efektywności gospodarczej<sup>254</sup>. Badania nad konkurencyjnością mają charakter badań nad podażową stroną gospodarki, a więc nad rynkami, na których przedsiębiorstwa występują jako sprzedający. Koncentrują się także na strategicznych zachowaniach przedsiębiorstw, przyjmując, że konsumenci zmieniają swoje zachowania w reakcji na zmiany cenowe i jakościowe<sup>255</sup>.

Natężenie oraz formy walki konkurencyjnej pomiędzy bezpośrednimi rywalami na danym rynku produktowym różnią się w zależności od rodzaju aktualnej struktury konkurencji. Określa ona stopień wzajemnego uzależnienia między konkurentami oraz zasięg siły rynkowej posiadanej przez każdego z nich. Aby dokonać analizy konkretnej sytuacji rynkowej, wygodnie jest odwołać się do różnych struktur konkurencji proponowanych przez ekonomistów w licznych opracowaniach teoretycznych i empirycznych. Generalnie wyróżnia się następujące rodzaje struktury konkurencji:

- konkurencja doskonała,
- konkurencja niedoskonała (konkurencja monopolistyczna i oligopol) oraz
- monopol,

które różnią się zachowaniami konkurencyjnymi<sup>256</sup>.

Należy mieć na uwadze, że poszczególne rodzaje rynków są modelami teoretycznymi zbudowanymi przy pomocy szeregu założeń upraszczających rzeczywistość gospodarczą<sup>257</sup>. Poglądowo zostały one zaprezentowane w tabeli 3.1.1.

Dokonyując klasyfikacji przedmiotowego rynku kawy w Polsce w świetle zaprezentowanych teorii należy przyjąć, że jest on rynkiem oligopolistycznym. Obecnych jest na nim czterech producentów posiadających dominującą pozycję – udział rynkowy pozostałych producentów jest niewielki. Ze względu na ograniczone możliwości osiągania wzrostów sprzedaży produktów przedsiębiorstwa silnie reagują na działania konkurentów, a skutki tych zachowań odczuwalne są przez pozostałych uczestników rynku.

---

<sup>254</sup> Konkurencja, pod red. Z. Brodeckiego, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2004, s. 27, cyt. za: P.A.Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia*, t. 1, Warszawa 1995, s. 740.

<sup>255</sup> Konkurencja, pod red. Z. Brodeckiego, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2004, s. 27, cyt. za: R. Schmalensee, *Industrial Economics: An Overview*, *The Economic Journal* 1988, vol. 98, nr 392.

<sup>256</sup> J.-J. Lambin, *Strategiczne zarządzania marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 293.; zob. też. P.A. Samuelson, W. D. Nordhaus, *Ekonomia*, t 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 259- 311 oraz *Analiza i funkcjonowanie rynku*, red. J. Perenc, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1998, s. 201 – 205.

<sup>257</sup> M. Rekowski, *Wprowadzenie do mikroekonomii*, Wrokopa Sp. z o.o., Poznań 2002, s. 204.



**Tabela 3.1.1. Klasyczne formy rynku a zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw<sup>258</sup>**

Forma rynku	Cechy rynku	Przykład rynku	Zachowania konkurencyjne
1. Konkurencja doskonała	<ul style="list-style-type: none"> <li>- duża liczba dostawców i nabywców,</li> <li>- niewyróżnione produkty będące w stosunku do siebie doskonałymi substytutami</li> <li>- całkowity brak siły rynkowej poszczególnych uczestników tego rynku</li> <li>- cena jest dana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rynki dóbr przemysłowych nieposiadających marki oraz</li> <li>- rynek artykułów będących przedmiotem obrotu na giełdach towarowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- modyfikacja dostaw na rynek lub zwiększenie lub zmniejszenie zdolności produkcyjnych w zależności od poziomu cen rynkowych, - w krótkim okresie: obserwacja poziomu produkcji konkurentów oraz działań nowo wchodzących, co umożliwi przewidywanie zmian cen,</li> <li>- w długim okresie: wyróżnienie produktów, które ograniczy ich substytucyjność,</li> <li>- podniesienie kosztów zmian dostawcy ponoszonych przez nabywców w celu stworzenia ich lojalności;</li> <li>- ścisła kontrola jakości,</li> <li>- nadanie produktom marki,</li> <li>- rozwinięcie działań o zwiększonej wartości dodanej związanych z produktem w celu stabilizacji popytu i ochrony przed znacznymi wahaniami cen.</li> </ul>
2. Konkurencja niedoskonała: a) konkurencja monopolistyczna <sup>259</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- istnieje wielu konkurentów, których siły rynkowe są sobie równe,</li> <li>- produkty zróżnicowane pod względem cech</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategie wyróżniania oparte na zewnętrznych przewagach konkurencyjnych</li> </ul>
2. Konkurencja niedoskonała: b) oligopol	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kilku konkurentów lub kilku o pozycji dominującej</li> <li>- zachowania jednej firmy są odczuwane przez inne, skłonne do reakcji na nie,</li> <li>- wynik działań strategicznych danej firmy zależy od tego, czy jej konkurenci na nie zareagują (miarą siły tej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rynki w fazie dojrzałości (popyt w fazie zastoju i nie zwiększa się)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wojny cenowe,</li> <li>- inne zachowania konkurencyjne:</li> <li>a) zachowania niezależne (decyzje operacyjne, decyzje strategiczne przedsiębiorstw o najsilniejszej pozycji rynkowej),</li> <li>b) zachowania zmierzające do współpracy,</li> <li>c) zachowania naśladowcy,</li> </ul>

<sup>258</sup> Zob. też: M. Rekowski, Wprowadzenie do Mikroekonomii, Wrokopa Sp. z o.o., Poznań 2002, s. 205, na podstawie P.A. Samuelson, L'Économie, T.2., Paris 1972, s. 168.

<sup>259</sup> Autor klasyfikacji nie podaje przykładu rynku odpowiadającego konkurencji monopolistycznej jako formie konkurencji niedoskonałej. P.A. Samuelson i W. D. Nordhaus ilustrują ją przykładem rynku detalicznego (pizza, piwo, itd.), zob. P.A. Samuelson i W. D. Nordhaus, Ekonomia, T. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 265. Według autorki niniejszej rozprawy, kryterium wyznaczającym tę formę konkurencji odpowiadał (po uwolnieniu gospodarki) rynek kawy w Polsce w pierwszej fazie jego powstawania we wczesnych latach 90-tych XX w.

	reakcji jest elastyczność reakcji), - możliwe wyróżnianie lub brak wyróżniania produktów,		d) zachowanie lidera, e) zachowanie agresywne lub działania wojenne, - wojny marketingowe
Monopol pełny	- jeden producent, - wielu nabywców, - brak bliskich substytutów	- faza wprowadzenia rynkowego cyklu życia w nowych branżach przemysłu charakteryzującego się innowacjami technologicznymi	- brak konkurentów, - dostarczanie dóbr i usług dla społeczeństwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J.-J. Lambin, *Strategiczne zarządzania marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 293 – 305.

Zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw na rynku oligopolistycznym, tj. konkurowanie i kooperowanie stały się przedmiotem licznych badań i opracowań naukowych. Jedną z najbardziej popularnych teorii w tym zakresie stała się teoria gier.

Za początek rozwoju teorii gier jako samodzielnej gałęzi nauki uważa się rok 1944, kiedy ukazała się monografia Johna von Neumana i Oskara Morgensterna *Theory of Games and Economic Behavior* (Teoria gier i postępowanie ekonomiczne)<sup>260</sup>.

Teoria gier analizuje, w jaki sposób dwóch lub większa liczba graczy dokonuje wyboru działań lub strategii łącznie wpływających na każdego uczestników<sup>261</sup>. Jako teoria normatywna bada możliwe zachowania i decyzje uczestników w sytuacji częściowego lub pełnego konfliktu między nimi i poszukuje takich wyborów, jakich powinni dokonać racjonalni uczestnicy tych sytuacji oraz rozwiązań, które powinni zaakceptować<sup>262</sup>. Opiera się ona na założeniu, że obierając strategię, każde przedsiębiorstwo jest świadome, że jego strategia jest dokładnie analizowana przez przeciwnika, i że przeciwnik ten będzie podejmował działania w swoim najlepszym interesie<sup>263</sup>. Przedsiębiorstwo, podejmując swoje działania, uwzględni cele i działania rywala.

Charakterystyka gry, która jest uproszczonym, matematycznym modelem sytuacji konfliktowej wymaga między innymi określenia liczby uczestników tej sytuacji (graczy), możliwości postępowania (strategii) każdego z graczy i reguł gry. W zależności od zastosowanego kryterium można wyróżnić następujące rodzaje gier: gry dwuosobowe o sumie zerowej, dwuosobowe o sumie niezerowej, gry ściśle konkurencyjne i częściowokonkurencyjne oraz gry o postaci ekstensywnej, strategicznej lub kooperacyjnej<sup>264</sup>.

<sup>260</sup> M. Malawski, A. Wieczorek, H. Sosnowska, *Konkurencja i kooperacja. Teoria Gier w ekonomii i naukach społecznych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s.12. cyt. w: *Współpraca przedsiębiorstw – wnioski teorii gier*, W. Deluga, A. Wallis, *Marketing i Rynek*, 4/2005, s. 8.

<sup>261</sup> P.A.Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia t.1*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 333.

<sup>262</sup> Ph. D. Straffin, *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001, (przedmowa do wydania polskiego G. Lisowski), s. ix.

<sup>263</sup> P.A.Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia t.1*, ...s. 333.

<sup>264</sup> Ph. D. Straffin, *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001, (przedmowa do wydania polskiego G. Lisowski), s. ix.

Rodzaje gier i ich charakterystykę prezentuje tabela 3.1.2.

**Tabela 3.1.2. Rodzaje gier**

Kryterium	Rodzaj gry	Charakterystyka gry
Liczba uczestników:	dwuosobowe - o sumie zerowej - o sumie niezerowej  wieloosobowe	- dwóch graczy lub gracz przeciw „jednorodnej” grupie graczy  - wielu uczestników po obu stronach
Stopień sprzeczności interesów graczy:	ściśle konkurencyjne  częściowo konkurencyjne	- pełny konflikt, brak możliwości poprawy sytuacji jednego z graczy bez pogorszenia sytuacji innego z graczy. Są to gry o sumie zerowej lub inaczej o sumie stałej - wyniki korzystne dla jednego lub dla wszystkich bez pogorszenia sytuacji pozostałych. Gry o sumie niezerowej. Dopuszcza porozumiewanie się graczy i zawieranie przez nich wiążących umów.
Reguły gry	Gry o postaci ekstensywnej  Gry o postaci strategicznej  Gry o postaci kooperacyjnej	- uwaga koncentruje się na opisie dynamiki gry, tj, ruchów, jakie mogą wykonać gracze w kolejności ustalonej przez reguły gry. - uwaga koncentruje się na dostępnych graczom strategiach (opisach postępowania gracza w sytuacjach, w jakich może się on znaleźć) oraz wynikach, do których prowadzi zastosowanie tych strategii. -uwaga skupia się na wynikach możliwych do osiągnięcia w przypadku koordynacji działań.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ph. D. Straffin, Teoria gier, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001, (przedmowa do wydania polskiego G. Lisowski), s. x.

Użytecznym narzędziem przedstawiania współzależności między dwoma przedsiębiorstwami czy dwojgiem ludzi uczestniczących w grze jest tablica zwana macierzą wypłat<sup>265</sup>. Macierz wypłat to sposób pokazania strategii graczy i możliwych do osiągnięcia wypłat (zysków). Kombinacja dwóch decyzji dla dwóch członków dupopłu<sup>266</sup> daje cztery możliwe wyniki<sup>267</sup>. Ich wysokość zależy od tego, czy w grze biorą udział przedsiębiorstwa jednakowo- czy też niejednakowo konkurencyjne. W przypadku uczestnictwa w grze przedsiębiorstw jednakowo konkurencyjnych wynik zależy wyłącznie od kombinacji decyzji obu graczy, w grze przedsiębiorstw niejednakowo konkurencyjnych zakłada się, że w tej samej sytuacji silniejsze przedsiębiorstwo otrzymuje wyższą wypłatę niż przedsiębiorstwo mniej konkurencyjne. Niezależnie tego faktu każde z nich dąży do

<sup>265</sup> Szerzej zob.: aneks rozprawy.

<sup>266</sup> Duopol to forma oligopolu, w której konkuruje między sobą dwóch graczy (uczestników rynku).

<sup>267</sup> Zob.: P.A Samuelson, W.D. Nordhaus, Ekonomia...

maksymalizacji własnego wyniku. Uczestnicząc w grze przedsiębiorstwa decydują się na konkurowanie lub kooperację.

W grze 2-osobowej o sumie zero poziom zysku jednego gracza równa się stracie drugiego uczestnika gry. Są dwie zasady, które opisują, w jaki sposób gracze dążą do osiągnięcia rozwiązań optymalnych.

Pierwsza to zasada maksimumu. Można ją scharakteryzować w następujący sposób. Firma A zakłada, iż decydując się na wybór danej strategii może oczekiwać najgorszego ze strony konkurenta – firmy B, która zastosuje najlepszą dla siebie strategię (najgorszą dla firmy A). Spośród wszystkich możliwych najgorszych rezultatów przedsiębiorstwo A wybierze dla siebie maksymalny (najlepszy z możliwych do wybrania, czyli z najgorszych, inaczej maksymalny zysk z grupy wyników minimalnych).

Zasada druga to zasada minimumu. Firma B stosuje własne strategię dążąc do opanowania maksymalnej części rynku. Dla każdej sytuacji bierze pod uwagę maksymalny rezultat osiągany przez firmę A. Dla B jest to najgorszy z możliwych rezultatów. Spośród wszystkich możliwych maksymalnych strat, przedsiębiorstwo B wybierze stratę minimalną (minimalna strata z grupy strat maksymalnych).

Kiedy kombinacja strategii i efektów preferowana jest przez obie strony, dochodzi do równowagi rynkowej. Strategie takie nazywane są strategiami dominującymi lub strategiami czystymi. W grze 2-osobowej o sumie niezerowej, gdzie poziom zysku jednego gracza nie jest równy wielkości straty, jaką poniesie drugi gracz strategii minimumu i maksimumu nie muszą prowadzić do rynkowych rozwiązań optymalnych<sup>268</sup>.

Dokonując oceny użyteczności i ograniczeń teorii gier dla interpretacji zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw warto przytoczyć spostrzeżenia Ph. D. Straffina, który zauważa, że ogólna teoria gier mająca zastosowanie w każdej sytuacji konfliktowej nie jest możliwa z kilku powodów.

1. Gry rozgrywane w rzeczywistości są zwykle bardzo skomplikowane, trudno wskazać w nich wszystkich graczy, dokładnie opisać wszystkie możliwe strategie i wskazać, do jakich wyników prowadzą, trudno jest przypisać do poszczególnych wyników wartości wypłat.
2. Teoria gier zakłada, że gracze zachowują się racjonalnie. Racjonalny gracz zakłada, że jego gracze także zachowują się racjonalnie. W realnym świecie rzadko można powiedzieć tak o wszystkich uczestnikach gry.
3. Teoria gier nie potrafi dokładnie przewidzieć przebiegu gier, w których interesy graczy nie są dokładnie przeciwstawne, a także takich, w których bierze udział więcej niż dwóch graczy. Dla takich gier istnieje szereg rozwiązań cząstkowych, przykładów, analiz i pomysłów<sup>269</sup>.

---

<sup>268</sup> Zob.: M. Rekowski, Wprowadzenie do mikroekonomii, Wrokopa Sp. z o.o., Poznań 2002, s. 272-274.

<sup>269</sup> Ph. D. Straffin, Teoria gier, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001, s. 2.

Warto wskazać na jeszcze dwa powody. Na rynku o względnie niskich barierach wejścia zawsze może pojawić się nowy uczestnik gry, który zakłóci jej dotychczasowy przebieg zmieniając jednocześnie poziom możliwych do uzyskania wypłat. Powód drugi – również związany z wypłatami to fakt, że stanowią one kategorię dynamiczną. Wysokość wypłat zmienia się nie tylko na skutek zmian po stronie podaży, lecz także adekwatnie do reakcji nabywców na posunięcia konkurencyjne przedsiębiorstw. Stąd też ograniczenie w postaci niedoskonałości wiedzy podmiotów rynkowych wynikające z szybkości (czy w ogóle możliwości) pozyskania informacji, na temat tego jak poziomy tych wypłat zmieniają się.

Mimo faktu, iż znajomość zasad teorii gier nie daje jednoznacznych i pewnych wskazówek, na temat tego jak postępować ażeby odnieść sukces, pozwala ona lepiej zrozumieć mechanizm zachowań konkurencyjnych uczestników gry rynkowej. Jest ona narzędziem niezwykle cennym dla tych przedsiębiorstw, które posiadając doświadczenie konkurowania zdołały poznać swoich rywali. Jeśli zachowują się oni rutynowo, można określić prawdopodobieństwo, rozpoczęcia przez nich wojny cenowej lub utrzymania cen na niezmiennym poziomie, a tym samym możliwy do osiągnięcia poziom wypłat.

Ograniczeniem użyteczności teorii gier jest jednak to, że w rzeczywistości rynkowej w grze najczęściej uczestniczy więcej niż dwóch graczy, a na każdego z nich oddziałuje cały szereg dodatkowych czynników warunkujących ich decyzje. W związku z tym konkurowanie wymaga poszukiwania rozwiązań poza schematem czterech pól macierzy wypłat i podejmowania działań kompleksowych – nie ograniczonych do jednego modelu działania. Znaczenie mają tu marketingowe instrumenty konkurowania, które przedsiębiorstwa wykorzystują konstruując swoje strategie.

Podsumowując należy podkreślić, że zarówno klasyczne formy rynku, jak i zaprezentowany w rozdziale mechanizm konkurowania przedsiębiorstw w warunkach oligopolu – najbliższego charakterowi polskiego rynku kawy są ujęciami teoretycznymi. Wyjaśniają one zagadnienia związane z konkurowaniem w podstawowym zakresie. Analiza zachowań przedsiębiorstw na przedmiotowym rynku wymaga odniesienia ich do warunków gospodarki wolnorynkowej, którym poświęcony został punkt 3.2. rozprawy.

## 3.2. Konkutowanie w warunkach gospodarki wolnorynkowej

Tak, jak prawdziwe jest twierdzenie, że immanentną cechą gospodarki wolnorynkowej jest konkutowanie, tak prawdziwe jest również i to, że najbardziej fundamentalnym procesem zmian dokonujących się na świecie jest globalizacja<sup>270</sup>, u podstaw której leżą internacjonalizacja oraz multinacjonalizacja<sup>271</sup>. Oznacza to, że problematykę konkutowania w gospodarce wolnorynkowej przełomu XX i XXI w. należy omawiać w kontekście tych właśnie procesów.

Analizując istotę i podstawowe procesy gospodarki wolnorynkowej należy zgodzić się z M. Chodorek, że panuje zgodność poglądów, co do tego, że warunkiem pojawienia się konkurencji w życiu gospodarczym jest istnienie samodzielnych przedsiębiorstw, prywatnej własności środków produkcji oraz gospodarki towarowej<sup>272</sup>.

T. Przybyciński dokonując szczegółowego przeglądu literatury na temat kształtowania ładu rynkowego, zwrócił uwagę na następujące podstawowe wyznaczniki i mechanizmy konkutowania w gospodarce wolnorynkowej<sup>273</sup>:

1. Przedsiębiorstwa konkurują ze sobą, starając się wytwarzać dobra i usługi, a następnie je sprzedawać, zaspokajając przy tym potrzeby nabywców. Podział pracy sprawia, że zyskanie akceptacji nabywców jest warunkiem istnienia przedsiębiorstw.
2. Trudność uczestnictwa w walce konkurencyjnej polega na tym, że wszystkie podmioty biorące udział w grze i występujące w dwóch rolach - sprzedających lub kupujących mają swobodę w podejmowaniu decyzji i ponoszą za nie odpowiedzialność.
3. Przedsiębiorcy podejmują takie działania, które zmierzają do pozyskania nabywców kosztem innych przedsiębiorców, chcąc wyeliminować konkurentów z rynku, za pomocą przewagi konkurencyjnej i skutecznych strategii konkurencji<sup>274</sup>.
4. Kwestia efektywności ma podstawowe znaczenie przy omawianiu zjawiska konkurencji. Chodzi o to, by zaspokajać potrzeby nabywców w sposób efektywny, o czym świadczą zyski przedsiębiorstwa.

Autor ten wskazuje na jeszcze jedną, powszechnie uznawaną zasadę konkutowania na wolnym rynku mówiącą, że zdrowa konkurencja sprawia, iż podmioty gospodarcze przyczyniając się do realizowania swoich prywatnych interesów przyczyniają się również do

---

<sup>270</sup> Zob. Granice konkurencji, Grupa Lizbońska, Poltedx, Warszawa 1996, s.48.

<sup>271</sup> M. Chodorek, Globalizacja i jej wpływ na proces konkutowania przedsiębiorstw w: Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki, pod red. M. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2002, s. 26.

<sup>272</sup> T. Przybyciński, Konkurencja i ład rynkowy – przyczynek do teorii i polityki konkurencji, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, wyd. I, Warszawa 2005, s. 79.

<sup>273</sup> Zob.: T. Przybyciński, Konkurencja i ład rynkowy ... , s. 79 - 87

<sup>274</sup> T. Przybyciński, wskazując na skuteczność i zyskowość wyłącza stąd wszelkie działania przestępcze, prawnie zabronione, które powinny być eliminowane z życia gospodarczego (zob. str. 87).

rozwoju gospodarczego<sup>275</sup>. Procesem wspólnie kształtującym ład gospodarczy jest globalizacja procesów konkurencji.

Zdaniem autorki rozprawy, charakterystyczną cechą konkurowania w warunkach gospodarki wolnorynkowej jest także i to, że proces ten nie przebiega wyłącznie pomiędzy grupą podmiotów o tym samym charakterze (np. wyłącznie na linii: producent - inny producent), ale też pomiędzy przedsiębiorstwem, a jego klientem (np. producent – pośrednik). Kategorią ekonomiczną, o którą konkurują te podmioty, jest najczęściej marża handlowa, której każde z nich chce przejąć dla siebie jak największą część. Dzieje się tak w przypadku negocjacji warunków handlowych, których celem jest dokonanie zakupu produktu po możliwie jak najniższej cenie, gdzie każdy wynegocjowany procent upustu od ceny bazowej (w formie rabatu handlowego, czy budżetu promocyjnego) zwiększa marżę handlową pośrednika umniejszając jednocześnie marżę handlową producenta. Dodatkowo procesy konkurencji pomiędzy producentem a jego klientem nasilają się, gdy pośrednik przejmuje funkcje producenta wprowadzając do swojej oferty „własną markę produktu”. Wprawdzie jest ona wyprodukowana przez producenta, ale z chwilą przeniesienia przez niego prawa własności na pośrednika, produkt taki staje się „marką –konkurentem” wobec marki producenta.

Do podstawowych procesów w gospodarce wolnorynkowej przełomu XX i XXI w zalicza się globalizację, u podstaw której leżą internacjonalizacja i multinacjonalizacja.

Internacjonalizacja, inaczej umiędzynarodowienie, utożsamiana jest z bezpośrednią ekspansją przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. W literaturze dominuje podejście do internacjonalizacji jako procesu składającego się z wielu etapów. Wstępną fazą wprowadzającą do bezpośredniego zaangażowania się w produkcję zagraniczną jest eksport<sup>276</sup>.

Multinacjonalizacja charakteryzuje się głównie transferem i delokalizacją zasobów, a w szczególności kapitału i w mniejszym stopniu pracy z jednej gospodarki do drugiej. Typową formą multinacjonalizacji w gospodarce jest stworzenie firmie możliwości działania w innym kraju poprzez otwarcie filii, wykup innego przedsiębiorstwa, czy też różne formy współpracy (handlową, finansową, technologiczną i przemysłową)<sup>277</sup>.

Globalizacja prowadząca do uwolnienia rynku ponad granicami likwiduje ograniczenia dla konkurencji. W tym sensie proces globalizacji można sprowadzić do procesu obniżenia rzeczywistej, niczym niezakłóconej konkurencji. Tak jak nie ma rynku bez konkurencji, tak nie ma wolnego w skali globalnej rynku bez otwarcia na konkurencję zewnętrzną. Stąd inaczej to formułując można powiedzieć, że proces globalizacji to proces

---

<sup>275</sup> T. Przybyciński, Konkurencja i ład rynkowy – przyczynek do teorii i polityki konkurencji, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, wyd. I, Warszawa 2005, s. 89.

<sup>276</sup> B. Plawgo, Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji, Instytut Organizacji i Zarządzania ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 5.

<sup>277</sup> Granice konkurencji, Grupa Lizbońska, Poltext, Warszawa 1996, s. 45.

likwidowania instrumentów i sposobów ochrony przed konkurencją zewnętrzną<sup>278</sup>.

Próba wspólnej odpowiedzi państw na kolejne wyzwania i problemy, jaki rodzi globalizacja jest integracja. Obejmuje ona coraz liczniejszą grupę krajów<sup>279</sup>. Pojęcie integracja jest szeroko używane bodaj we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego. Ale też pojęciu temu nadaje się różne znaczenia<sup>280</sup>. Najczęściej dzieje się tak z powodu różnorodności obszarów, w których kontekście jest omawiana. Przez pojęcie integracja europejska rozumie się takie łączenie się ze sobą krajów wchodzących do europejskiego związku integracyjnego, które doprowadzi do tego, że związek ten w relacji do otoczenia krajów nieczłonkowskich stanie się pewną całością, a kraje członkowskie jego częściami<sup>281</sup>.

Gospodarka polska po wojnie została uwolniona w roku 1989, wynikiem czego było między innymi zniesienie barier handlowych z krajami zachodnimi i wejście na rynek polski zachodnich producentów - początkowo poprzez działalność eksportową, następnie poprzez zakładanie przedstawicielstw, czy ich funkcjonowanie jako niezależnych podmiotów gospodarczych. 1-go maja 2004 r. nastąpił proces integracji Polski z Unią Europejską, która dla Państw członkowskich stanowi środowisko współczesnej gospodarki wolnorynkowej w Europie.

Integracja gospodarcza w Unii Europejskiej jest integracją rynkową opartą na traktatowych postanowieniach o konkurencji i jej roli w tworzeniu warunków do współpracy transkonsumenckiej. Celem polityki konkurencji Wspólnoty jest nie tylko „wzrost efektywności firm” czy też poprawa alokacji zasobów, lecz również „zapewnienie jednolitego rynku”. Musi więc ona służyć tradycyjnym celom ochrony konkurencji, jak również pogłębianiu integracji rynkowej<sup>282</sup>. Zasady handlu państw członkowskich UE z państwami trzecimi oraz zasady konkurowania państw należących do UE wynikają z polityki handlowej i polityki konkurencji.

Podstawą prawną wspólnej polityki handlowej są zapisy Traktatu Ustanawiającego Wspólnotę Europejską (TWE) (...). Zakres wspólnej polityki handlowej został określony w art. 133 TWE, zgodnie z którym polityka ta opiera się na jednolitych zasadach odnoszących się zwłaszcza do zmian stawek celnych, zwierania umów celnych i handlowych, działań liberalizacyjnych, polityki eksportowej oraz środków ochronnych handlu podejmowanych o

---

<sup>278</sup> W. Szamański, Wpływ globalizacji na jakościowe zmiany otoczenia ekonomicznego przedsiębiorstw. Materiały z konferencji pt. przedsiębiorstwa wobec wyzwań wynikających z globalizacji i integracji z Unią Europejską, SGH, Warszawa 2000, s. 3, cyt w: M. Chodorek, Globalizacja i jej wpływ na proces konkurowania przedsiębiorstw w: Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki, pod red. M. J. Stankiewicza, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2002, s. 42.

<sup>279</sup> Integracja Europejska a globalizacja, pod red. T. Wallasa, Wydawnictwo Naukowe INPID UAM, Słubice 2003, s. 5.

<sup>280</sup> Integracja europejska. Podręcznik akademicki, red. A. Marszałek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 29.

<sup>281</sup> Integracja europejska. Podręcznik akademicki, red. A. Marszałek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 29.

<sup>282</sup> Konkurencja, pod red. Z. Brodeckiego, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2004, s. 25.



przypadku dumpingu lub subwencji<sup>283</sup>. Wspólnota działa na zasadzie unii celnej, która obejmuje całą wymianę towarów i polega na zakazie stosowania między Państwami członkowskimi ceł przywozowych i wywozowych, a także na wprowadzeniu wspólnej taryfy celnej w stosunku z krajami trzecimi. W strukturze wspólnej zewnętrznej taryfy celnej występują nadal szczególnie wysokie stawki. (...) Wraz ze wzrostem stopnia przetworzenia towaru stawki celne rosną (szczególnie dotyczy to produkcji żywności i napojów)<sup>284</sup>. Do innych instrumentów polityki handlowej należą środki antydumpingowe oraz antysubwencyjne. Ich zadaniem jest przeciwdziałanie szkodliwym skutkom importu realizowanego na warunkach uznanych za nieuczciwe, tj. eksport towaru do UE po cenie niższej od swojej wartości nominalnej; gdy w następstwie dumpingu przemysłowi zostanie wyrządzona szkoda – spadek sprzedaży, udziału w rynku, cen, zysków, produkcji. Skutkiem stosowania tych środków może być nałożenie indywidualnie na każdego z eksporterów ostatecznego cła antydumpingowego<sup>285</sup>. Państwa członkowskie obowiązują zasada swobody eksportu, rozumiana jako wolność ograniczeń ilościowych (...). Wspólnota nie stosuje też ceł wywozowych<sup>286</sup>.

Polityka konkurencji państw członkowskich UE jest drugim istotnym czynnikiem warunkującym konkurowanie przedsiębiorstw. Jej zakres został określony w artykułach 81 – 89 TWE, a także we wtórnym prawie WE. Obejmuje on zasady odnoszące się do antykonkurencyjnych działań przedsiębiorstw (art. 81-85) oraz rządów państw członkowskich (art. 86- 89), Można wśród nich wyodrębnić:

- zakaz (ograniczający konkurencję) prozumiem między przedsiębiorstwami w art. 81 TWE;
- zakaz nadużywania pozycji dominującej przez przedsiębiorstwa sformułowany w art. 82 TWE;
- zasadę kontrolowania przez Wspólnotę koncentracji przedsiębiorstw, wynikającą z Rozporządzenia Rady (EWG) nr 4064/89;
- zakaz udzielania (zakłócającej konkurencję) pomocy publicznej podmiotom gospodarczym sformułowany w art. 87 TWE;
- zakaz antykonkurencyjnej polityki państwa w stosunku do przedsiębiorstw o charakterze publicznym lub uprzywilejowanych przez państwo sformułowany w art. 86 TWE, a także wynikające z tego artykułu zobowiązanie do liberalizacji zmonopolizowanych sektorów gospodarki.<sup>287</sup>

---

<sup>283</sup> Integracja europejska. Podręcznik akademicki, red. A. Marszałek, ... s. 193.

<sup>284</sup> Zob.: Integracja europejska. Podręcznik akademicki, red. A. Marszałek, ..., s. 197.

<sup>285</sup> Zob.: Integracja europejska. Podręcznik akademicki, red. A. Marszałek, ... s. 199 - 202.

<sup>286</sup> Zob.: Integracja europejska. Podręcznik akademicki, red. A. Marszałek, ... s. 202 oraz materiały tam cytowane: Council regulation (EEC) No. 2603/96 of December 1969 establishing common rules for exports, Official journal L 324, 27.12.1969, z późniejszymi zmianami (ostatnia w 1991 r.) oraz: Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską ( w wersji traktatu amsterdamskiego). W: Dokumenty europejskie, opracowanie A. Przyborowska – Klimczok, E. Tefelska, t. 3, Wydawnictwo Morpol, Lublin 1999.

<sup>287</sup> Integracja europejska. Podręcznik akademicki, red. A. Marszałek, ... s. 202 oraz materiały tam cytowane: ..., s. 209. Szerzej zob. także s. 210 – 220.

Na tle procesów globalizacji i integracji nastąpiły przemiany w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstw. Powszechnie uważa się, że ich występowanie i związana z tym dynamizacja życia gospodarczego (dzięki napływie na różne rynki inwestycji transnarodowych) spowodowały, że współczesne otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstw stało się turbulentne, nieprzewidywalne, a nawet wrogie<sup>288</sup>.

W literaturze przedmiotu spotkać można pogląd, że jednym z najważniejszych aktorów globalizacji są przedsiębiorstwa transnarodowe<sup>289</sup>. Stwierdzenie to można uznać za prawdziwe ze względu na rolę, jaką podmioty te odgrywają na rynkach światowych, czy choćby Europy. Nie można się jednak do końca z nim zgodzić biorąc pod uwagę znaczenie firm krajowych (lokalnych) dla funkcjonowania rynku, z którego pochodzą.

Wpływ procesów globalizacji na zachowania podmiotów rynkowych z punktu widzenia konkretnego obszaru geograficznego (kraju) rozpatrywać należy dwukierunkowo. Po pierwsze, w obliczu tych procesów, rynek - stając się przedmiotem ekspansji inwestorów (przedsiębiorstw) zagranicznych – powiększa liczbę konkurujących na nim uczestników. Na skutek nasilenia się procesów konkurencyjnych przedsiębiorstwa podejmują działania w drugim kierunku – wykazują inicjatywę ekspansyjną na inne rynki w poszukiwaniu nowych możliwości sprzedaży swoich produktów. Drugi kierunek, który określa się mianem internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw, polega na zawieraniu prostych transakcji handlowych z partnerami w innych krajach lub na podejmowaniu działalności produkcyjnej w innych krajach. Obserwuje się, że w przypadku wielu przedsiębiorstw działania te miały (lub nadal mają) charakter ewolucyjny<sup>290</sup> (rysunek 3.2.1.).

B. Plawgo wskazuje na prawidłowość, zgodnie z którą postępy procesu internacjonalizacji wiążą się ze wzrostem zaangażowania zarządzania w operacje zagraniczne, z większym poziomem ryzyka, większym stopniem kontroli i większym potencjałem zysku przedsiębiorstwa<sup>291</sup>.

Autor ten przytacza za badaczami zjawisk internacjonalizacji różnorodne bariery wejścia na inne (wyodrębnione geograficznie) rynki, które związane są z wielkością przedsiębiorstw. Ilustruje je tabela 3.2.1. Bariery te traktować należy jako ogólnie występujące w otoczeniu konkurencyjnym dużych, małych i średnich przedsiębiorstw.

---

<sup>288</sup> Zob.: A.K. Koźmiński, zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, 13- 34; Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji, pod red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2004 (artykuły wybrane); G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, Globalizacja.Strategia i zarządzanie, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 79 – 84 i 94 – 95.

<sup>289</sup> Transformacja, Integracja, Globalizacja, red. St. Miklaszewski, Instytut Studiów Strategicznych, Kraków 2003, s. 39.

<sup>290</sup> B. Plawgo, Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 47.

<sup>291</sup> B. Plawgo, Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 49.

**Rysunek 3.2.1. Ewolucyjny charakter internacjonalizacji przedsiębiorstwa**



Źródło: B. Plawgo, Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle, ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 48; na podstawie: Small and Medium-sized Transnational Organisations. Role, Impact and Policy Implications, United Nations, New York, 1993, s. 34.

**Tabela 3.2.1. Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw**

Rozmiar przedsiębiorstwa	Bariera
Duże przedsiębiorstwa	- ponadoptimalne rozmiary przedsiębiorstwa jako przyczyna mniejszej efektywności;
Małe i średnie	- niewielkie rozmiary przedsiębiorstwa jako bariera pozyskania kapitału (większy koszt); - niekorzystne ceny zaopatrzenia wynikające z mniejszej skali zakupów; - rozkładające się na niewielką skalę produkcji względnie stałe: a) koszty marketingu na rynkach zagranicznych (koszt pozyskania informacji o rynkach zagranicznych, koszt dostosowania produktu do wymagań klientów zagranicznych), -b)koszty ustanowienia zagranicznego przedstawicielstwa handlowego, c) koszty usług przed i posprzedażnych; - zwiększone koszty popełnienia ryzyka wynikającego z błędnych decyzji eksportowych; - zwiększone koszty wynikające z wydłużonych terminów płatności i wynikające zagrożenie dla utrzymania płynności finansowej; - braki w zakresie wiedzy menedżerskiej związane z obsługą rynków zagranicznych; -słabość systemu planowania; - niezdolność do oceny zmieniających się na rynku warunków działania; - trudności do egzekwowania swoich praw własności.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Plawgo, Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle, ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 49 – 53.

R. S. Kaplan i D. P. Norton wskazują, iż współcześnie konkurowanie odbywa się w warunkach<sup>292</sup>:

1. interdyscyplinarności (czyli działania w oparciu o procesy zintegrowane, które przenikają tradycyjne struktury organizacyjne),
2. większych powiązań przedsiębiorstw z odbiorcami i dostawcami,
3. segmentacji klientów,
4. nowatorstwa i innowacyjności (wymuszanych przez skracające się rynkowe cykle życia produktów)
5. podnoszenia kwalifikacji pracowników i włączania ich w tworzenia wartości dla klientów.

C.K. Prahalad i V. Ramaswamy, twórcy nowoczesnych, uznanych, koncepcji zarządzania strategicznego zauważają, że w społeczeństwie zachodzi głęboka transformacja, która przejawia się w wytwarzaniu przez system przemysłowy coraz większej liczby produktów dostarczanych przez wciąż rosnącą liczbę kanałów oraz w narastającej złożoności ofert, która nie przekłada się na zapewnianie lepszych doświadczeń konsumentom. Wynikiem tego jest z paradoks polegający na tym, że konsumenci mają więcej produktów do wyboru, ale przynosi im to mniejsze zadowolenie, a menedżerowie najwyższego szczebla mają więcej opcji strategicznych, jednak przynoszącą im one mniejszą wartość<sup>293</sup>. Zdaniem tych autorów sytuacja ta powoduje, że menedżerowie nie mogą już skupiać uwagi jedynie na kosztach, na jakości produktów i procesów, na prędkości ani sprawności, lecz muszą się ponadto starać o nowe źródła innowacyjności i kreatywności<sup>294</sup>. Jednocześnie wskazują na potrzebę przyjęcia nowego układu odniesienia tworzenia wartości, który zaczyna się od zmieniającej się roli konsumenta w systemie przemysłowym. Za najbardziej podstawową zmianę uznają przekształcenie się konsumenta z odizolowanego we współdziałającego z innymi, z nieświadomego w poinformowanego, z biernego w czynnego<sup>295</sup>. Autorzy wymieniają następujące czynniki determinujące przemiany w roli konsumenta na współczesnym rynku<sup>296</sup>:

1. Dostęp do informacji
2. Globalny punkt widzenia
3. Budowanie sieci konsumentów
4. Eksperymentowanie
5. Aktywność w dostarczaniu przedsiębiorstwom informacji zwrotnych na temat ich oferty.

---

<sup>292</sup> Zob.: R. S. Kaplan i D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2001, s. 24 - 25.

<sup>293</sup> Zob.: C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 13 – 14.

<sup>294</sup> Zob. też: C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Potega Klienta świadomego*, CXO, wrzesień 2004, s. 39.

<sup>295</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji, ...*, s. 14

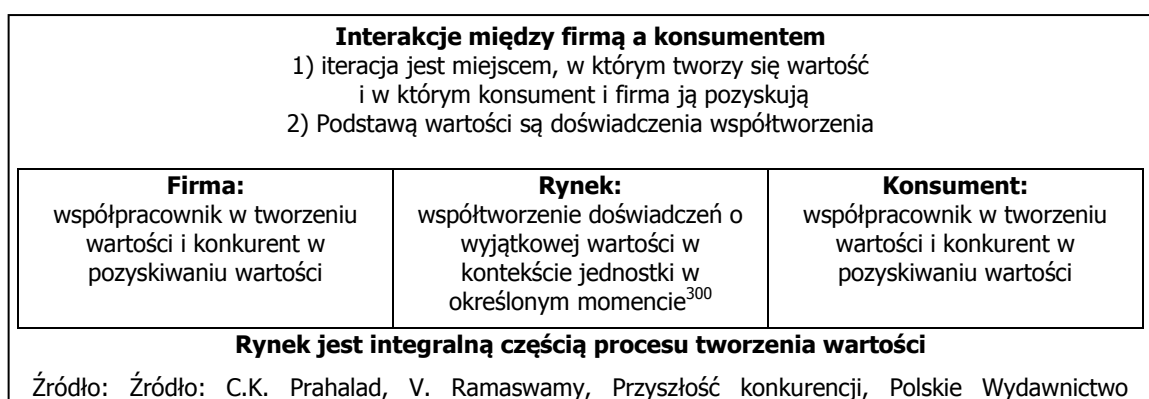
<sup>296</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji, ...* s. 14 – 16. Zob. też.: C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Potega Klienta ...* s. 39 - 40.

Działanie powyższych czynników znajduje odzwierciedlenie w zachowaniach konkurencyjnych przedsiębiorstw – szczególnie w aktywnym włączeniu konsumentów w proces kreowania oferty handlowej.

C. K. Prahalad i V. Ramaswamy podkreślają, że firmy nie mogą już działać autonomicznie, projektując produkty, opracowując procesy produkcyjne, formułując przekazy marketingowe i sprawując kontrole nad kanałami dystrybucji przy niewielkiej lub żadnej interwencji ze strony konsumentów. Przewidują, że nowy układ tworzenia wartości: w pojawiającej się gospodarce konkurencja będzie się skupiać na zindywidualizowanych doświadczeniach współtworzenia, prowadzących do wartości, która jest naprawdę wyjątkowa dla każdego z osobna<sup>297</sup>.

Autorzy prezentują nowe spojrzenie na kreowanie wartości przez firmę, kwestionując jego tradycyjne pojęcie i sposób tworzenia, a mianowicie, że firmy tworzą wartość i wymieniają się nią z konsumentami. Uważają oni, że w coraz większym stopniu to wspólne wysiłki konsumenta i firmy – rozszerzona sieć firmy wraz ze wspólnotami konsumentów – współtworzą wartość przez indywidualizację doświadczeń, które są wyjątkowe dla każdego konsumenta<sup>298</sup>. Stwierdzają oni jednocześnie, że według tradycyjnego punktu widzenia uważa się, że rynek znajduje się na zewnątrz łańcucha wartości, natomiast w przyszłości przedsiębiorstwa muszą zmierzać do łączenia wspólnot konsumentów do wnętrza procesu tworzenia wartości<sup>299</sup> (rys. 3.2.2.). Choć koncepcja ta powstała na gruncie badań na rynku przemysłowym – szczególnie na rynkach nowoczesnych technologii, czy motoryzacyjnym, należy potraktować ją jako cenną również w odniesieniu do rynku spożywczych produktów FMCG, w tym rynku kawy, który stanowi przedmiot niniejszej pracy.

### Rysunek 3.2.2. Rozwijająca się koncepcja rynku



<sup>297</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, Przyszłość konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 16 i 46.

<sup>298</sup> Tamże, s. 8.

<sup>299</sup> Tamże, s. 126.

<sup>300</sup> Indywidualizacja klienta, do której odnosi się koncepcja ma zastosowanie do rynku, na którym autorzy prowadzili badania. W odniesieniu do rynku FMCG, tak daleko posunięta indywidualizacja nie ma zastosowania ze względu na ilość i częstotliwość transakcji zakupu oraz konsumpcji produktu odbywających się na całym rynku.

Zaprezentowane powyżej przemiany w sferze obecności na rynku konkurujących ze sobą przedsiębiorstw oraz roli, jaką w zachowaniach tych podmiotów odgrywają klienci nie są oczywiście jedynymi, jakie stanowią środowisko konkurowania we współczesnej gospodarce. Istotne są również przemiany w sektorze przedsiębiorstw wspomagających procesy konkurowania takich jak: agencje badawcze, przedsiębiorstwa będące dostawcami nowoczesnych rozwiązań technologicznych, czy informatycznych oraz świadczących profesjonalne usługi doradcze i szkoleniowe. Nie bez znaczenia pozostają też przemiany w strukturach handlu oraz rozwój nowoczesnych form dystrybucji produktów. Nie sposób szczegółowo omawiać wszystkie z nich. W rozdziale 4.2. zaprezentowano wyniki badań poświęconych identyfikacji czynników zewnętrznych, które istotnie wpłynęły na zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw na rynku kawy w latach 1992 - 2004.

Należy bowiem zgodzić się, że ze strategicznego punktu widzenia najważniejsze są te tendencje, które wpływają na główne źródła konkurencji w sektorze oraz te, które na pierwszy plan wysuwają nowe czynniki strukturalne<sup>301</sup>.

Podsumowując uznać należy, że przedsiębiorstwa muszą liczyć się z korzyściami, jak i kosztami procesu integracji z jednolitym rynkiem Unii, konieczna jest adaptacja do zaostrzonej konkurencji, do nowych standardów jakościowych i technicznych, a także do odmiennych regulacji prawnych gospodarek zachodnioeuropejskich ukształtowanych na podstawie mechanizmów i doświadczeń rynkowych<sup>302</sup>.

---

<sup>301</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 47.

<sup>302</sup> E. Kawecka-Wyrzykowska, *Stosunki Polski ze Wspólnotami Europejskimi od 1989 roku*, SGH, Warszawa 1997, s. 50-51, cyt. w: M. Chodrek, *Wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami związku z procesami integracji z Unią Europejską*, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, pod red. M. J. Stankiewicza, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 20.

### 3.3. Istota i kluczowe koncepcje strategicznych zachowań konkurencyjnych

Strategia jest pojęciem wywodzącym się z wojskowości i w języku greckim oznacza kierowanie wojskami z pozycji naczelnego wodza. Kluczowa obecnie kategoria zarządzania nie ma niestety jednolitej interpretacji. Mnogość definicji strategii w literaturze tematu skłania do klasyfikacji podejść ich autorów<sup>303</sup>. I tak można wyróżnić podejście, zgodnie z którym strategia jest formą planu, który stanowi zbiór celów, metod (sposobów) i środków niezbędnych do osiągnięcia celu<sup>304</sup> oraz podejście ujmujące strategię jako działanie – interakcję na faktyczne bądź też antycypowane zdarzenia w otoczeniu przedsiębiorstwa<sup>305</sup>.

Przykładem pierwszego podejścia są definicje:

- R.L. Ackoffa, według którego strategia dotyczy długofalowych celów i sposobach ich osiągania wpływających na system jako całość;
- A.D. Handlera, według którego strategia to określenie głównych, długofalowych celów fiemy i przyjęcie takich kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów;

Przykładem drugiego podejścia są definicje:

- M. Koontza i C. O'Donnella, którzy strategię określają jako planowanie interpretatywne lub jako plany opracowywane w obliczu planów konkurencji;
- H. Mintzberga, według którego strategia jest sposobem kształtowania relacji między organizacją i jej otoczeniem: spójnymi wzorcami w strumieniach decyzji organizacyjnych dotyczących otoczenia<sup>306</sup>;
- czy też V. Baretta, który strategię definiował jako łańcuch decyzji dotyczących przyszłych, oczekiwanych stanów, do których się zmierza i jako zbioru odpowiedzi na zdarzenia i stany otoczenia<sup>307</sup>,
- lub też J. Kaya, według którego strategia stanowi sekwencję połączonych wydarzeń, składających się na zwarty układ zachowań przedsiębiorstwa, a jej podstawę stanowią stosunki firmy z otoczeniem i jest ona sposobem traktowania tych stosunków, który może być wyraźnie określony, domniemany lub zaprogramowany lub może się ujawniać stopniowo<sup>308</sup>.

W rozprawie przyjmuje się za P. Banaszykiem, R. Famińską-Banaszyk i A. Stańdą definicję, że strategia może być pojmowana jako wzorzec funkcjonowania organizacji i jej

<sup>303</sup> Zarządzanie strategiczne. Koncepcja i metody, red. R. Krupski, wyd 4. uzupełnione, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 13.

<sup>304</sup> Tamże, s. 13

<sup>305</sup> Zob. P. Banaszyk, R. Fimińska Banaszyk, A. Stańda, Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997, s. 33.

<sup>306</sup> Zarządzanie strategiczne. Koncepcja i metody, red. R. Krupski, ...s. 14.

<sup>307</sup> P. Banaszyk, R. Fimińska Banaszyk, A. Stańda, Zasady zarządzania..., s. 33.

<sup>308</sup> Zob.: J. Kay, Podstawy sukcesu firmy, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 22-23. Szerzej na temat sposobów konstruowania strategii konkurowania w p. 3.4.2. rozprawy.

rozwoju w zmieniającym się otoczeniu, który konstruuje się na podstawie danych otrzymywanych w wyniku analizy celów i zasobów organizacji oraz stanów jej otoczenia<sup>309</sup>.

Powszechnie przyjmuje się, że zachowania podmiotów rynkowych składają się z reakcji (często decyzji) związanych z wyborem form (i istoty) działania do osiągnięcia swoich celów. Każdy podmiot z racji swoich celów dokonuje różnych wyborów form działania, które mają wpływ na zachowania innych podmiotów rynku<sup>310</sup>. Przez analogię przyjąć można, że zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw to zachowania zorientowane na procesy konkurowania, polegające na dokonywaniu wyborów strategicznych, tj. strategii konkurowania. Strategie te polegają na tworzeniu konkurencyjności zasobów i umiejętności firmy (źródeł konkurencyjności) oraz na tworzeniu zintegrowanych posunięć konkurencyjnych maksymalnie dostosowanych do preferencji odbiorców, maksymalnie wykorzystujących posiadane źródła przewagi konkurencyjnej oraz odpowiednio usytuowanych w stosunku do konkurentów<sup>311</sup>. Przedmiotem niniejszych rozważań będzie klasyfikacja kluczowych koncepcji zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw opartych na strategiach<sup>312</sup>.

Jedną z najczęściej cytowanych, klasycznych już koncepcji strategii konkurowania jest koncepcja M. E. Portera opracowana we wczesnych latach osiemdziesiątych XX w.

Według tego autora istnieją trzy bazowe strategie konkurencji<sup>313</sup>:

- wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych,
- zróżnicowanie,
- koncentracja.

Wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych osiągnana jest za pomocą zbioru funkcjonalnych zasad postępowania: agresywnego inwestowania w urządzenia produkcyjne na efektywną skalę, energicznego dążenia do obniżenia kosztów poprzez zdobywanie doświadczenia, ścisłą kontrolę kosztów bezpośrednich i ogólnych, unikanie klientów o marginalnym znaczeniu, minimalizację kosztów w takich dziedzinach jak: B+R, obsługa posprzedażna, zespół sprzedawców, reklama, itd. Motywem przewodnim całej strategii staje

---

<sup>309</sup> P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, A. Stańda, *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, ... s. 34.

<sup>310</sup> Zachowania podmiotów rynkowych, pod red. J. Kramer, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 17 – 18.

<sup>311</sup> Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 8

<sup>312</sup> Literatura przedmiotu zgromadziła bardzo wiele typologii strategicznych zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw, opracowanych według różnorodnych kryteriów ich klasyfikacji. Najczęściej wyróżniane są one ze względu na sposób działania oraz na cel, jaki dzięki tym działaniom zamierza osiągnąć przedsiębiorstwo. Analiza tych koncepcji prowadzi do wniosku, że w większości przypadków nie mają one charakteru dychotomicznego, co wynika z faktu, iż wielu strategii nie można zaklasyfikować do kategorii strategii czystych. Jest to spowodowane zapewne faktem, iż często powstały one jako modyfikacja już istniejących - stosownie do ich wykorzystania w praktyce konkurowania różnych podmiotów na różnych rynkach. Tak więc niektóre typologie zawierają warianty strategii konkurowania wymieniane wcześniej przez innych autorów z mniejszymi lub większymi zmianami.

<sup>313</sup> Zob.: M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994, s. 50.



się niski koszt wytwarzania w porównaniu z konkurentami, choć nie można pomijać jakości poziomu obsługi i innych zagadnień<sup>314</sup>.

Druga podstawowa strategia polega na zróżnicowaniu wyrobu lub usługi oferowanej przez firmę, na stworzeniu czegoś, co w całym przemyśle uznawane jest za unikalne. Sposoby różnicowania mogą być różne: wzór wyrobu lub marka, technologia, cechy wyrobu, obsługa posprzedażna, sieć sprzedażna. Strategia zróżnicowania nie pozwala firmie na pomijanie wysokości kosztów, ale nie są one podstawowym celem strategicznym<sup>315</sup>.

Trzecim rodzajem strategii jest koncentracja na określonej grupie nabywców, na określonym wycinku asortymentu wyrobów lub na rynku geograficznym.(...) Strategia ta opiera się na założeniu, że firma może w ten sposób sprawniej i skuteczniej obsłużyć swój wąski segment strategiczny niż konkurenci działający w szerszej skali. W efekcie firma albo osiąga zróżnicowanie w wyniku lepszego zaspokajania potrzeb swojego segmentu, albo obniża koszty jego obsługi, albo jedno i drugie<sup>316</sup>.

**Rysunek 3.3.1. Trzy podstawowe rodzaje strategii według M. E. Portera**

CELE STRATEGICZNE		PRZEWGA STRATEGICZNA	
		Unikalność postrzegana przez klienta	Pozycja niskiego Kosztu
	W skali sektora	ZRÓŻNICOWANIE	WIODĄCA POZYCJA KOSZTOWA
	W skali segmentu	KONCENTRACJA	

Źródło: M. E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 54.

M. E. Porter zauważa, że niekiedy firma potrafi skutecznie stosować więcej niż jedną z tych strategii, chociaż rzadko kiedy jest to możliwe oraz że częściej osiągnięcie zróżnicowania odbywa się za cenę gorszej pozycji kosztowej<sup>317</sup>, choć istnieją dziedziny, w których zróżnicowanie można łatwiej pogodzić ze względnie niskimi kosztami i cenami podobnymi do cen konkurentów<sup>318</sup>.

Od czasu opublikowania tej koncepcji przez M.E. Portera w połowie lat 80-tych XX, prowadzonych było wiele badań, które zaowocowały nowymi spojrzeniami różnych autorów na zagadnienie zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw, jednakże, jak zauważa m in. M. Chodorek, nowe klasyfikacje strategii zawsze zawierają w sobie cechy strategii przywództwa kosztowego lub jakościowego<sup>319</sup>.

<sup>314</sup> Tamże, s. 51.

<sup>315</sup> Tamże, s. 53.

<sup>316</sup> Tamże, s. 54.

<sup>317</sup> Tamże, s. 53.

<sup>318</sup> Tamże, s. 54

<sup>319</sup> Zob: M. Chodorek, Globalizacja i jej wpływ na proces konkurowania przedsiębiorstw w: Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania

Ph. Kotler uważa, że rozwiązanie problemu projektowania skutecznych strategii marketingowych uwzględniających strategię konkurencji zdeterminowane jest pozycją konkurencyjną zajmowaną przez przedsiębiorstwo na rynku docelowym. Swoje rozważania opiera o model sześciu pozycji konkurencyjnych firmy konsultingowej Artur D. Little, na które składają się pozycje: dominująca, silna, korzystna, średnia, słaba i niekorzystna, dzięki którym przedsiębiorstwa mogą odgrywać na rynku określone role: liderów, pretendentów, naśladowców i specjalistów od luk rynkowych.<sup>320</sup> Z rolami tymi wiążą się określone zachowania konkurencyjne, zaprezentowane w tabeli 3.3.1.

**Tabela 3.3.1. Zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw zdeterminowane pozycją rynkową przedsiębiorstwa wg Ph. Kotlera**

Zajmowana pozycja (rola rynkowa przedsiębiorstwa)	Typ strategii konkurencji	Rodzaje strategii konkurencji	Istota strategii (koncepcja działania)
Strategie Liderów rynkowych	Obrona udziału w rynku	Pozycja obronna	- budowanie umocnień wokół swojego terytorium, lecz w kilku punktach jednocześnie;
		Chronienie skrzydła	- ochrona nie tylko silnych stron, ale także słabych punktów przedsiębiorstwa. Może przynieść sukces tylko wtedy, kiedy prowadzi się ją przy pełnym rozpoznaniu zagrożeń i odpowiednim zaangażowaniu finansowym;
		Chronienie skrzydła c.d.	- ochrona nie tylko silnych stron, ale także słabych punktów przedsiębiorstwa. Może przynieść sukces tylko wtedy, kiedy prowadzi się ją przy pełnym rozpoznaniu zagrożeń i odpowiednim zaangażowaniu finansowym;
		Defensywa przewidująca	- zaatakowanie wroga zanim podejmie on ofensywę (działania prewencyjne, wysyłanie konkurentom sygnałów powstrzymujących ich od ataku, bluff, prowokacja);
		Defensywa kontrofensywna	- kontratak frontalny, - manewrowania na skrzydłach, - inwazja na główne terytorium atakującego;
		Defensywa ruchoma	- rozciąganie dominacji na nowe obszary, które mogą w przyszłości służyć jako ośrodki obrony i ataku, - działania innowacyjne, - poszerzanie i dywersyfikację rynku;
		Strategiczny odwrót	- poddanie słabszych i gorszych terytoriów, - przeniesienie obrony na terytoria lepsze (zjednoczenie sił i koncentracja na istotnych pozycjach);

konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki, pod red. M. J. Stankiewicza, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2002, s. 48.

<sup>320</sup> Zob: Ph. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, wyd. VI, s. 354.

	Zwiększanie udziału w rynku	Zwiększanie przy zachowaniu rentowności	Warunkiem bezwzględny zwiększenia udziału w rynku jest zachowanie rentowności. Jako alternatywę przyjęć można poszerzenie rynku;
Strategie pretendentów rynkowych	Atak	Atak frontalny	- atakowanie silnych stron konkurenta (wygrywa silniejszy lub bardziej wytrzymały) poprzez dorównanie przeciwnikowi w zakresie produktu, reklamy, dystrybucji, ceny, itd;
		Atak skrzydłowy	- atakowanie słabych stron konkurenta tam, gdzie on się nie spodziewa (jeśli przedsiębiorstwo posiada mniejsze zasoby) w wymiarze geograficznym i segmentacji rynku, - rozbudowanie wolnych miejsc (niezaspokojonych potrzeb) w silne segmenty;
		Obleżenie	- zmasowany atak na konkurenta wykonany przy wykorzystaniu szerokiej ofensywy na wszystkich frontach: frontalny, skrzydeł i tyłów;
		Atak wymijający	- omijanie wrogów i atakowanie łatwiejszych rynków w celu powiększenia swoich zasobów poprzez dywersyfikację w kierunku innych produktów lub/i innych rynków, przeskok do nowych technologii;
		Atak partyzancki	- drobne ataki na różnych obszarach nieprzyjaciela w celu obniżenia jego morale i ewentualnego zdobycia przyczółków (narażanie konkurenta na straty większe niż koszty własne walki) poprzez obniżki cen, intensywną promocję, działania prawne);
Strategie naśladowców rynkowych*	Klonowanie		- naśladowanie lidera w zakresie produktu, dystrybucji, reklamy, itd. (klon nie tworzy niczego nowego, pasożytuje na inwestycjach lidera, - w skrajnych wersjach fałszerstwo;
	Imitacja		- kopiowanie niektórych elementów oferty lidera przy utrzymaniu różnicowania pod względem opakowania, reklamy, ceny, itp.
	Usprawnianie		- adaptowanie i ulepszanie produktu lidera, - czasem, oferowanie produktów lidera na innych rynkach, aby uniknąć konfrontacji specjalistów liderem.

Strategie specjalistów rynkowych	Unikanie konkurencji**	Specjalizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- specjalizacja skierowana na użytkownika finalnego,</li> <li>- specjalizacja pionowa,</li> <li>- według rozmiaru klienta,</li> <li>- nakierowana na obsługę konkretnego klienta,</li> <li>- geograficzna,</li> <li>- produktowa,</li> <li>- według cech produktów,</li> <li>- wykonywanie produktów na zamówienie,</li> <li>- jakościowo-cenowa,</li> <li>- usługowa.</li> </ul>
----------------------------------	------------------------	---------------	--

\* Strategie naśladowcze, zdaniem autorki pracy, zaliczyć można do strategii pretendentów rynkowych, gdyż odnoszą się do działań przedsiębiorstw podejmowanych wobec lidera rynkowego oraz wobec innych pretendentów.

\*\* Przypis autorki pracy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, wyd. VI, s. 354 – 373.

Nieco inną klasyfikację strategii konkurowania przedstawia W. Wrzosek, który za kluczowe kryterium ich wyróżniania przyjmuje następujące typy strategii: strategie wobec uczestników rynku, tj. konkurentów, dostawców i pośredników, strategie w różnych fazach rozwoju rynku, strategie produktowo-rynkowe oraz strategie komunikacji marketingowej<sup>321</sup>. Klasyfikację tych strategii prezentuje tabela 3.3.2.

**Tabela 3.3.2. Klasyfikacja strategii konkurowania według W. Wrzoska**

<b>Strategie wobec konkurentów</b> ( wyróżnione ze względu na sposób działania)	
<b>Unikanie konkurencji</b>	- pozbywanie się konkurencji; doprowadzanie do wydatnego zmniejszenia lub pełnej neutralizacji zdolności konkurencyjnych konkurentów poprzez: rozwój współpracy z konkurentami, eliminowanie konkurentów z rynku oraz tworzenie barier wchodzenia na rynek przez firmy konkurencyjne, łączenie swojej działalności z działalnością firm konkurencyjnych;
<b>Konkurowanie</b> - <b>strategie obronne</b>  - <b>strategie aktywne</b>  - <b>strategie adaptacyjne</b>	- dążenie do utrzymania dotychczasowej pozycji na rynku; wyprzedzanie przedsięwzięć konkurencyjnych podejmowanych przez konkurentów; - frontальной konfrontacji, selektywnego oddziaływania, omijania konkurentów - dopasowanie się do przedsięwzięć konkurencyjnych podejmowanych przez konkurentów
<b>Strategie wobec konkurentów</b> (wyróżnione ze względu na liczbę konkurentów w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstwa oraz zakres oddziaływania przedsiębiorstwa)	
<b>Strategie globalne</b>	- zmniejszanie lub neutralizowanie przez przedsiębiorstwo zdolności konkurencyjnych wszystkich obecnych i nowych konkurentów za pomocą jednej globalnej strategii; - dążenie do znacznego zwiększenia udziału w rynku;

<sup>321</sup> Zob.: Strategie marketingowe, pod red. Wojciecha Wrzoska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s.54-197.

<b>Strategie selektywne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- celowa segmentacja konkurentów;</li> <li>- wybór poziomu zdolności konkurencyjnych konkurentów, które mogą być zmniejszane lub w pełni neutralizowane przy danej wielkości zasobów i umiejętności;</li> </ul>
<b>Strategie wobec dostawców</b>	
<b>Strategie wyboru dostawców ze względu na:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) jakość produktów i usług towarzyszących przy sprzedaży, - koncentracja na wysokiej jakości nabywanych produktów i usług towarzyszących lub koncentracja na niskim koszcie nabywanych produktów i usług towarzyszących.</li> <li>b) koszt korzystania z dostawcy - wysoka jakość / niski koszt, niska jakość i wysoki koszt,</li> <li>c) liczbę dostawców -rezygnacja z korzystania z dostawcy lub koncentracja uwagi na wybranych dostawcach (w tym na jednym), lub pozyskiwanie wielu dostawców,</li> <li>d) rodzaj dostawców - zakup pośredni, zakup bezpośredni, wybór dostawców lokalnych, wybór dostawców globalnych, koncentracja asortymentowa zakupów, rozproszenie asortymentowe zakupów</li> <li>e) charakter działalności dostawców- wybór dostawców lokalnych, wybór dostawców globalnych</li> <li>f) szerokość asortymentu produktów nabywanych od poszczególnych dostawców – koncentracja asortymentowa zakupów, rozproszenie asortymentowe zakupów</li> </ul>
<b>Strategie kształtowania stosunków z dostawcami</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dominacja nad niezależnym dostawcą;</li> <li>- korporacyjna dominacja nad dostawcą,</li> <li>- równorzędna współpraca z dostawcą,</li> <li>- równorzędne powiązania kapitałowe z dostawcą,</li> <li>- zabiegania o dostawcę,</li> <li>- korporacyjna podległość względem dostawcy.</li> </ul>
<b>Strategie wobec pośredników:</b>	
<b>Strategie wyboru pośredników ze względu na</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) poziom jakości usług pośrednictwa/ koszt korzystania z pośrednictwa, <ul style="list-style-type: none"> <li>– wysoka jakość/ niski koszt pośrednictwa lub niska jakość/ wysoki koszt pośrednictwa</li> </ul> </li> <li>b) liczba pośredników – koncentracja na kilku lub wielu pośredników</li> <li>d) lokalny lub globalny charakter pośredników,</li> <li>e) oferowanie przez pośrednika możliwości sprzedaży określonej ilości produktów danego rodzaju – możliwość sprzedaży wielu/ niewielu produktów</li> <li>f) liczba funkcji pełnionych przez pośrednika – wąski/ szeroki zakres pełnionych funkcji</li> <li>g) szerokość asortymentu produktów sprzedawanych przy pomocy danego pośrednika – szeroki/ wąski asortyment</li> </ul>
<b>Strategie kształtowania stosunków z pośrednikami</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) intensywność współpracy – intensywna/ krótka współpraca</li> <li>b) przewidywana trwałość współpracy – krótka/ długotrwała</li> <li>c) powiązania kapitałowe z pośrednikiem – dominacja nad niezależnym pośrednikiem, korporacyjna dominacja nad pośrednikiem, równorzędna współpraca z pośrednikiem, równorzędne powiązania kapitałowe z pośrednikiem, zabieganie o pośrednika, korporacyjna podległość względem pośrednika</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Strategie marketingowe, praca zbiorowa pod red. W. Wrzóska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 55 – 199.

M. Choderek, dokonując przeglądu literatury klasyfikuje strategie konkurencji ze względu na kluczowy czynnik sukcesu, tj. bazowe źródło przewagi konkurencyjnej, stosunek przedsiębiorstwa do konkurentów oraz sposoby reakcji na zmiany w otoczeniu i poszukiwania rozwiązań. Autorka zalicza do nich: konkurowanie na bazie czasu, strategie oparte o kombinacje jakości i ceny, strategie oparte o wybory decyzyjne: produkt/rynek, konkurencja/unikanie konkurencji, strategie wyróżnione ze względu na spójność opracowań i dopasowanie do logiki obsługiwanego rynku, strategie zorientowane na dostarczanie korzyści poza schematem produkt- cena, strategie liniowe i lateralne. Istota tych strategii przedstawiona została w tabeli 3.3.3.

**Tabela 3.3.3. Strategie konkurowania wyróżnione ze względu na bazowe źródło przewagi konkurencyjnej**

Twórca	Typ strategii	Istota strategii
	Konkurowanie na bazie czasu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szybkość działania</li> <li>- zdolność do szybkiego reagowania na zjawiska zachodzące w otoczeniu</li> <li>- panowanie nad terminami</li> <li>- dotrzymywanie przyrzeczeń</li> <li>- innowacje we właściwym czasie*****</li> </ul>
	Strategie oparte o kombinacje jakości i ceny	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategia okazji rynkowej: oferowanie po niskiej cenie towaru przeciętnej jakości</li> <li>- strategia penetracji rynku: oferowanie produktu bardzo dobrej jakości po bardzo niskiej cenie</li> <li>- strategia „uderzaj i znikaj”: wysoka cena produktu o niskiej jakości</li> <li>- strategia oferty luksusu: produkt o bardzo wysokiej jakości po wysokiej cenie</li> </ul>
K. Ohmae**	Strategie oparte o wybory decyzyjne: produkt/rynek oraz konkurencja/unikanie konkurencji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- budowa funkcjonalnej odmienności: wczesna koncentracja głównych zasobów na jednej strategicznie istotnej funkcji (koncentracja na kluczowych czynnikach sukcesu)</li> <li>- strategia agresywnej inicjatywy: nowe wyroby i nowe koncepcje</li> <li>- strategia relatywnej przewagi: stałe porównywanie swojej firmy lub wyrobów z konkurencją, wykorzystywanie słabości konkurentów</li> <li>- maksymalizacja satysfakcji nabywcy: staranna analiza tego, czego klient oczekuje od wyrobu</li> </ul>
R. E. Miles I C. C. Snow***	Strategie wyróżnione ze względu na spójność opracowań i dopasowanie do logiki obsługiwanego rynku	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategia innowatora: stałe poszukiwanie szans rynkowych eksperymentowanie i wprowadzanie wyrobów na rynek</li> <li>- strategia obrońcy: ograniczanie zakresu asortymentowego i liczby obsługiwanego rynków, koncentracja na maksymalizacji wydajności i efektywności</li> <li>- strategia analityka: kombinacja strategii innowatora i obrońcy</li> <li>- strategia biernego lub niespójnego reagowania na zdarzenia w otoczeniu jako efekt niespójnych rozwiązań w zakresie strategii- struktury i kultury organizacyjnej</li> </ul>

M. Treacy i F. Wiersema****	Strategie zorientowane na dostarczanie korzyści poza schematem produkt- cena	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategia operacyjnej doskonałości: minimalizacja kosztów i niskich cenach w porównaniu z niezawodnością i trwałością produktów</li> <li>- strategia przywództwa produktowego: szybkie opracowanie innowacji i wprowadzanie ich na rynek</li> <li>- strategia bliskiego związku z klientem: klient, z którym firma może współpracować w dłuższym okresie staje się niemal przedmiotem kultu ze strony przedsiębiorstwa, wychodzenie poza kategorie ceny i jakości produktu</li> </ul>
K. Obłój*****	Strategie liniowe i lateralne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategię liniowe - lepsze wdrożenie tego, co już na rynku istnieje: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) strategia ataku frontального (atakowanie konkurentów w sytuacji posiadania skoncentrowanej przewagi strategicznej)</li> <li>b) strategia zdobywania rynku (zaspokojenie potrzeb nabywców w sytuacji posiadania skoncentrowanej przewagi strategicznej)</li> </ul> </li> <li>- strategię lateralne - tworzenie innowacji, robienie czegoś w inny sposób niż robią to konkurenci:</li> <li>c) omijania konkurencji (atakowanie konkurencji w sposób niezauważalny jednocześnie na wielu frontach)</li> <li>d) tworzenia nowego rynku (zaspokajanie potrzeb w sytuacji rozproszonej przewagi strategicznej).</li> </ul>

Objaśnienia: \*Ch. Magie, J. L. Mulle, Walka z czasem. Atut strategiczny przedsiębiorstwa, Poltex, Warszawa 1995, s. 21, \*\*, K. Ohmae, The Mind of Strategist, McGraw-Hill, New York 1982, s. 36 – 62; \*\*\* R. E. Miles, C. C. Snow, Organizational Strategy, Structura and Process, McGraw- Hill, New York 1978; cyt. w: K. Obłój, Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE Warszawa, 1998, s. 252.; \*\*\*\*M. Treacy, F. Wiersema, The Discipline of Market Leaders, Addison-Wesley, New York 1995, s. 48 – 50, \*\*\*\*\*K. Obłój, Mikroszkółka Zarządzania, PWE, Warszawa 1994, s. 77. Strategie literalne K. Obłója powstały na bazie koncepcji myślenia literalnego (równoległego), której twórcą jest E. deBono (zobacz szerzej w: Lateral Thinking, Edward De Bono, 1970. Penguin Books).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Chodorek, Globalizacja i jej wpływ na proces konkurowania przedsiębiorstw w: Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki, pod red. M. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2002, s. 47 – 59.

St. Wilmańska – Sosnowska dokonuje klasyfikacji strategii konkurencji ze względu na charakter interakcji przedsiębiorstwa ze środowiskiem zewnętrznym i wyróżnia cztery typy zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw: aktywne, reaktywne wyprzedzające, reaktywne nadążające, pasywne („dryf”)<sup>322</sup>. Autorka ta wyraża pogląd, że tylko zachowania aktywne i reaktywne (zwłaszcza wyprzedzające) stanowią przejawy zorientowania strategicznego przedsiębiorstwa, stwarzające największe prawdopodobieństwo skutecznych działań. Są one bowiem podporządkowane długofalowym strategicznym celom. Ponadto uruchamiając je i związane z nimi procesy decyzyjne charakteryzują się takimi cechami jak: wariantowość, kompleksowość, kreatywność, innowacyjność, dalekowzroczność, racjonalność i dążenie do wyboru najlepszych rozwiązań. Są to jednocześnie zachowania stanowiące efekt odpowiednio szerokiego przedziału oceny rozwiązywanych problemów (przewidywanie nie tylko skutków decyzji, ale także następstw występowania tych skutków), podejmowania – w

<sup>322</sup> St. Wilmańska - Sosnowska, Zachowania polskich przedsiębiorstw handlowych w warunkach konkurencji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 80, na podstawie: J. Gościński, Zarys teorii sterowania ekonomicznego, PWN Warszawa 1977, s. 39 i in.

uzasadnionych granicach – ryzyka oraz poprzedzanie wyboru ostatecznego rozwiązania problemu decyzyjnego analizą symulacyjną dotyczącą wszystkich możliwych wariantów<sup>323</sup>. Ich szczegółową charakterystykę przedstawia tabela 3.3.4.

**Tabela 3.3.4. Interaktywne zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw**

Typ zachowania	Istota	Cel	Przykład
Aktywne	Charakteryzuje przedsiębiorstwo, które oddziałuje na otoczenie starając się wykreować takie sytuacje, które będą dla niego sprzyjające i korzystne.	Celem jego jest przejęcie kontroli nad określonym wycinkiem środowiska zewnętrznego.	- wywoływanie nowych, dotychczas nieznanymi i nieuświadomionych potrzeb
Reaktywne – wyprzedzające	Przedsiębiorstwo prowadzi monitoring otoczenia zewnętrznego w celu wychwycenia słabych sygnałów emitowanych przez będące w inkubacji różne zdarzenia „problemogenne”, dzięki czemu zanim pojawi się problem przedsiębiorstwo ma gotową koncepcję reakcji.	Wykrycie problemu w celu wyprzedzenia konkurentów i przejęcie renty wynikającej z innowacji.	- podejmowanie prac nad nowym produktem opartych na wyniku długoterminowych prognoz rynku
Reaktywne – nadążające	Działania przedsiębiorstwa podejmowane są jako reakcja na zaistniałe sytuacje w otoczeniu zewnętrznym.	Zaspokojenie potrzeb	Praca nad produktem, czy sposobami jego oferowania w efekcie informacji o istniejącym zapotrzebowaniu na takie produkty lub okoliczności ich sprzedaży
Zachowanie pasywne („dryf”)	Prosta kontynuacja wcześniejszego postępowania, bez wprowadzania istotnych jego modyfikacji, poza pozornymi kosmetycznymi zmianami.	Wynik braku możliwości reagowania lub braku umiejętności działania w nowym otoczeniu.	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: St. Wilmańska - Sosnowska, Zachowania polskich przedsiębiorstw handlowych w warunkach konkurencji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 80 – 81.

Podsumowując rozważania na temat funkcjonujących w literaturze przedmiotu koncepcji strategicznych rozwiązań konkurencyjnych przedsiębiorstw zauważyć należy ich bogactwo i zróżnicowanie. Jest to spowodowane dynamiką zmian w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstw. Koncepcja M.E Portera odnosząca się do wyboru przez przedsiębiorstwo orientacji na koszty lub na unikatowość oferty w skali całego sektora, lub też na koncentracji na obsłudze wybranego segmentu nabywców – choć nadal aktualna, nie wyczerpuje problematyki omawianego zagadnienia. Za uzupełniające należy uznać: typologię autorstwa Ph. Kotlera prezentującą warianty wyborów strategicznych zależnych od pozycji przedsiębiorstwa na rynku (dominująca, silna, korzystna, średnia, słaba i niekorzystna) oraz

<sup>323</sup> St. Wilmańska - Sosnowska, Zachowania polskich przedsiębiorstw handlowych w warunkach konkurencji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 81. Na temat metod scenariuszowych służących analizie różnych wariantów sytuacji i zachowań strategicznych zob. też w: G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003.



warunkujących pełnione przez przedsiębiorstwo role (lidera, pretendenta, naśladowcy i specjalisty od luk rynkowych), jak również koncepcje innych autorów, dla których kluczowym wyznacznikiem tworzenia strategii były posiadane przez przedsiębiorstwa kluczowe źródła przewagi konkurencyjnej. Szczególnie wyróżnić tu należy strategie wychodzące poza schemat relacji ceny do jakości, tj. np.: konkurowanie na bazie czasu, strategie operacyjnej doskonałości, strategie lateralne. Dokonując analizy zaprezentowanych w literaturze przedmiotu definicji należy zgodzić się, że niezmiennie strategiczne zachowania konkurencyjne zależą od relacji przedsiębiorstwa z innymi uczestnikami rynku (konkurentami, dostawcami i pośrednikami) tworzącymi jego otoczenie. Jako że podlega ono dynamicznym przemianom, osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wymaga wdrażania co raz to nowych strategicznych rozwiązań. Należy przypuszczać, iż ich bogactwo w najbliższej przyszłości będzie stale wzrastać, w związku z czym spodziewać się można powstawania nowych koncepcji będących zarówno wariacjami na tematy poprzednich, jak i stanowiących oryginalne – nieistniejące jeszcze opracowania problematyki konkurowania.

W świetle powyższych rozważań aktualnym – nie tylko na gruncie literatury, lecz także praktyki - pozostaje pytanie, na temat zależności pomiędzy przyjętą strategią konkurowania a możliwością osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Zagadnieniom tym poświęcony został w części teoretycznej rozdział 3.4. oraz dalsza – empiryczna część rozprawy, którą stanowią rozdziały czwarty i piąty.

### 3.4. Strategia konkurowania a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw

Przedmiotem rozważań niniejszego podrozdziału będzie analiza poglądów różnych badaczy na zależność pomiędzy strategią konkurowania i jej charakterem a osiągnięciem przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa.

Fakt istnienia relacji pomiędzy opracowaną i realizowaną strategią konkurencji a możliwością osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej wydaje się być oczywistym, nie mniej jednak w literaturze zwrócono uwagę na występowanie zjawiska niejasności związków przyczynowo-skutkowych, które – jak zauważa B. Godziszewski – pojawia się wówczas, gdy konkurenci nie są w stanie zidentyfikować, dlaczego konkretna firma posiada konkretną przewagę konkurencyjną i dzięki jakim zasobom ją zbudowała. Autor podkreśla jednocześnie, że czasem niejasność odnośnie takich relacji występuje w firmie posiadającej przewagę konkurencyjną<sup>324</sup>. Podobnie istotnym na tym polu rozważań jest stwierdzenie K. Obłója, który uważa, że nie ma jednej słusznej strategii, ani też najlepszych strategicznych sposobów konfrontacji<sup>325</sup>, czyli takich, które byłyby skuteczne w każdych warunkach.

Poglądy te wydają się być ważne, dlatego że podpowiadają, by poszukiwania odpowiedzi o zależność strategii konkurowania i przewagi konkurencyjnej koncentrowały się nie tyle na samym fakcie posiadania strategii lub jej braku (ponieważ w pewnym sensie każde przedsiębiorstwo może potwierdzić, że działa według jakiejś opracowanej strategii), lecz na treści tego narzędzia oraz rozumieniu przez przedsiębiorstwo determinant, które warunkują jego skuteczność. Jak zauważył bowiem H.I. Ansoff, „nie sztuką jest sformułować strategię, ale spowodować, aby działała”<sup>326</sup>.

Kategorią wyznaczającą kierunek, w jakim przedsiębiorstwa lokalizują swoje cele i podejmują działania dla osiągnięcia tych celów jest orientacja przedsiębiorstwa. Do najczęściej omawianych w literaturze przedmiotu orientacji należą: orientacja produkcyjna, orientacja produktowa, orientacja na sprzedaż, orientacja marketingowa, koncepcja marketingu społecznego<sup>327</sup>, orientacja rynkowa<sup>328</sup>, orientacja strategiczna na przyszłość<sup>329</sup>. Ich charakterystykę prezentuje tablica 3.4.1.

---

<sup>324</sup> B. Godziszewski, Potencjał konkurencyjności polskich przedsiębiorstw jako źródło przewag konkurencyjnych - podstawa stosowania instrumentów konkurowania, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wymogów Unii Europejskiej, pod red. M.J. Stankiewicz, s. s. 117

<sup>325</sup> Zob: K. Obłój, Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 1998, s. 18.

<sup>326</sup> H. I. Ansoff, Corporate Strategy, Penguin Books, U.K, 1987, s. 195.

<sup>327</sup> Punkty 1 – 5, zob.: Ph. Kotler, Marketing, Gebethner & Ska; Warszawa 1994, s. 14 – 28 oraz Podstawy Marketingu, red. J. Garczarczyk, A. Michalak, J. Perenc, Wyższa Szkoła Biznesu w Gorzowie Wlkp., Gorzów Wlkp. 2002, s. 24-27.

<sup>328</sup> Zob.: J.-J. Lambin, Strategiczne zarządzanie marketingowe .... s. 88 – 89.

<sup>329</sup> Zob.: G. Hamel, C.K. Prahalad, Przewaga konkurencyjna jutro, Business Press, Warszawa 1999.

**Tablica 3.4.1. Typologia orientacji przedsiębiorstw i ich ocena**

Orientacja	Założenia	Ocena orientacji
Orientacja produkcyjna (koncepcja produkcji)	<p>Koncepcji konsumenci będą faworyzować te produkty, które są szeroko dostępne i mają niską cenę. Kierownicy organizacji zorientowanych na produkcję, koncentrują się na osiągnięciu wysokiej wydajności produkcji i szerokiej dystrybucji.</p> <p>Kluczową strategią jest obniżenie ceny dla nabywców.</p>	<p>Koncepcja jest słuszna gdy:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. popyt na dany produkt przewyższa podaż i</li> <li>2. koszt produkcji towaru jest wysoki i musi zostać zmniejszony przez zwiększoną wydajność.</li> </ol> <p>Zarzutem stawianym tej strategii zarządzania jest bezosobowość i niska jakość świadczonych usług.</p>
Orientacja produktowa (koncepcja produktu)	<p>Konsumenci preferują te produkty, które oferują im najwyższą jakość, najlepsze cechy użytkowe lub cechy innowacyjne. Kierownicy organizacji zorientowanych na produkt koncentrują swe działania na wytworzeniu produktów o wyjątkowych cechach i ciągłym ich udoskonalaniu.</p> <p>Przedsiębiorstwa zorientowane na produkt często opracowują swoje produkty przy niewielkim udziale lub w ogóle bez udziału klienta. Zbyt często nie badają nawet produktów konkurencji.</p>	<p>Koncepcja produktu prowadzi do krótkowzroczności marketingowej, koncentrowaniu się na produkcie, a nie na potrzebie klienta.</p>
Orientacja sprzedażowa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Klienci pozostawieni sami sobie nie kupią wystarczająco dużo produktów przedsiębiorstwa. Organizacja musi więc podjąć agresywną sprzedaż i działania promocyjne.</li> <li>2. Dla konsumentów typowa jest bezczynność lub nawet opór przy kupnie, należy ich więc do niego umiejętnie nakłaniać. W tym celu przedsiębiorstwo ma do swojej dyspozycji cały szereg narzędzi sprzedaży i promocji.</li> </ol> <p>Skuteczna sprzedaż musi być poprzedzona pewnymi działaniami marketingowymi, a mianowicie oszacowaniem potrzeb, badaniem marketingowym, opracowaniem produktu, określeniem ceny oraz dystrybucją.</p>	<p>Większość firm stosuje koncepcję sprzedaży w przypadku nadprodukcji. ( W Polsce w fazie gwałtownego ożywienia gospodarki po okresie kryzysu).</p> <p>Marketing oparty na agresywnej sprzedaży niesie ze sobą duże ryzyko. Opiera się on na założeniu, że klientom spodoba się produkt, do kupna którego się go namawia. Nie będą długo pamiętali o rozczarowaniu, jakie ten produkt przyniósł i kupią go znowu.</p>
Orientacja marketingowa (koncepcja marketingu)	<p>Klucz do osiągnięcia celów organizacji leży w określeniu potrzeb i wymagań rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej wydajny i skuteczny niż konkurencji.</p> <p>Koncepcja marketingowa opiera się na czterech głównych filarach, mianowicie na rynku docelowym, potrzebach klienta, marketingu skoordynowanym i rentowności.</p> <p>Tu punktem wyjścia jest dobrze zdefiniowany rynek, czego podstawę stanowią następujące rodzaje potrzeb nabywców:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. potrzeby artykułowane</li> <li>2. potrzeby realne</li> </ol>	<p>Celem marketingu jest uczynienie sprzedaży rzeczą niepotrzebną. Celem marketingu jest poznanie i zrozumienie klienta tak dobrze, aby produkt lub usługa odpowiadała mu i sama się sprzedawała. Idealne byłoby, gdyby marketing znalazł swoje ostateczne odbicie w kliencie gotowym do kupna. Wszystko, co wówczas byłoby potrzebne, to udostępnienie produktu lub usługi.*</p>

	<p>3. potrzeby nieartykułowane  4. potrzeby drobnej przyjemności  5. potrzeby ukryte.  Dalej następuje koncentracja na potrzebach klienta, koordynacja wszystkich działań dotyczących klienta i realizacja zysku poprzez osiągnięcie zadowolenia klienta.</p>	
Koncepcja marketingu społecznego	<p>Zadanie organizacji polega na określeniu potrzeb, wymagań i interesów rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej efektywny i wydajny niż konkurenci, przy jednoczesnym zachowaniu lub podniesieniu dobrobytu konsumenta i społeczeństwa.  Koncepcja marketingu społecznego wymaga ważenia trzech elementów: zysku przedsiębiorstwa, zaspokojenia wymagań konsumenta oraz interesu publicznego.</p>	
Orientacja rynkowa	<p>Jest poszerzoną koncepcją marketingu zdefiniowaną w nawiązaniu do składników:  1. orientacji na klienta finalnego,  2. orientacji na dystrybutora,  3. orientacji na konkurenta,  4. koordynacji interfunkcjonalnej.  5. sytuacji społeczno-gospodarczej,  Jest to filozofia biznesu obejmująca wszystkich uczestników rynku i to na wszystkich poziomach organizacji.  Najwyższym poziomem orientacji rynkowej jest orientacja przedsiębiorstwa na rynki światowe.</p>	<p>Jest to odpowiedź na nieskuteczność tradycyjnego marketingu w konformacji ze zmianami w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstw i koszty słabej orientacji rynkowej przedsiębiorstw.  Orientacja rynkowa jest wyrazem dopasowania postawy przedsiębiorstwa do ewolucji warunków panujących w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstwa.</p>
Orientacja strategiczna (na przyszłość)	<p>1. nie wystarczy optymalnie pozycjonować firmę na istniejących rynkach, wyzwanie polega na wyobrażeniu sobie lokalizacji rynków w przyszłości,  2. strategia to próba pokonania ograniczeń w zakresie dostępności zasobów,  3. firmy konkurują nie tylko w granicach istniejących sektorów, ale także w procesie kształtowania struktury sektorów przyszłości  4. rywalizacja o przywództwo w zakresie cech kluczowej konkurencyjności poprzedza rywalizację o przywództwo w zakresie produktu,  5. defekty produktu są sposobem na uzyskanie informacji na temat źródeł przyszłego popytu,  6. strategia służy kształtowaniu przez przedsiębiorstwo rynku w przyszłości  7. przyszłość to nie przedłożenie przeszłości</p>	<p>Radykalne zmiany i odcięcie się przedsiębiorstwa od przeszłości, rewolucyjny charakter działań, wpływ przedsiębiorstwa na kształtowanie się rynku, kreowanie nowych rozwiązań konkurencyjnych, przedsiębiorstwo wyznaczające nowe standardy konkurowania.</p>

Objaśnienia: \* Peter Drucker; Management Tasks, Responsibilities, Practices; New York; Harper & Row, 73, str. 64 – 65, cyt. w: Ph. Kotler, Marketing, Gebethner & Ska; Warszawa 1994, s. 14 – 28.  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, Marketing, Gebethner & Ska; Warszawa 1994, s. 14 – 28 i cyt. tam: Peter Drucker; Management Tasks, Responsibilities, Practices; New York; Harper & Row, 73, str. 64 – 65 oraz na podstawie J.-J. Lambin, Strategiczne zarządzanie marketingowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s... G. Hamel i C.K. Prahalad, Przewaga konkurencyjna jutro, Business Press, Warszawa 1999, s. 25 – 37.

We współczesnej literaturze panuje pogląd, że podstawowym warunkiem skutecznego zabiegania o przewagę konkurencyjną jest przynajmniej marketingowe zorientowanie przedsiębiorstwa. R. T. Rust, Ch. Moorman, P. R. Dickson zwracają uwagę na cztery możliwe do przyjęcia modele zdobywania przewagi konkurencyjnej zgodne z ideą orientacji marketingowej: wysoka orientacja na klienta / wysoka orientacja na konkurenta, niska orientacja na klienta / wysoka orientacja na konkurenta, wysoka orientacja na klienta / niska orientacja na konkurenta, niska orientacja na klienta / niska orientacja na konkurenta. Wyniki badań tych autorów wskazują, że modele skoncentrowane na kliencie pozytywnie wpływają na przewagę przedsiębiorstwa (również i tą w zakresie finansów), natomiast modele, których centralną częścią są konkurenci negatywnie wpływają na przewagę konkurencyjną (w tym finansową)<sup>330</sup>.

Przyjmując orientację na klienta przedsiębiorstwa muszą mieć na względzie, że - jak określa to Z. Pierścionek - podstawowe znaczenie dla budowy skutecznej strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa ma prawidłowa ocena najbardziej istotnych czynników i ich struktury decydujących o wyborze przez odbiorców określonej oferty. Odbiorca podejmuje decyzję o wyborze danej oferty określonego produktu (usługi) oferowanego przez daną firmę na podstawie wielu różnorodnych czynników, które odnoszą się do samego produktu (usługi) oraz do firmy oferującej dany produkt (usługę) i jej strategii (marketingowej i konkurencji oraz rozwoju)<sup>331</sup>.

Zdaniem G. Hamela i C.K. Prahalada orientacja na zaspokajanie bieżących potrzeb rynku oraz aktualnie tkwiącego w nim potencjału nie jest już wyróżniającym sposobem konkurowania. Skuteczne strategie powstają w wyniku przyjęcia przez przedsiębiorstwo orientacji na przyszłość, przy czym uważają oni, że przyszłość nie jest przedłużeniem przeszłości<sup>332</sup>. Konkurencja o przyszłość to konkurencja o udział w otwierających się możliwościach, a nie o udział w rynku<sup>333</sup>. Kreowanie przyszłości wymaga stworzenia nowych kluczowych cech konkurencyjności<sup>334</sup>, czego warunkiem jest umiejętność wyobrażenia sobie przyszłości branży, w której działa firma.

Podsumowując, według najnowszej teorii, podstawowym warunkiem tworzenia skutecznych strategii konkurowania jest przyjęcie orientacji na przyszłe, nieistniejące

---

<sup>330</sup> Zob.: R. T. Rust, Ch. Moorman, P.R. Dickson, Getting Return On Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?, *Journal of Marketing* vol. 66, October 2002, s. 9. Zob. Też literatura tam cytowana: G.S. Day, P. Nedungadi, Managerial Representations of Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, vol. 58, April 1994, s. 31-44; M. D. Johnson, Customer orientation and Market Action, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 1997; M. D. Johnson, A. Gustafsson, Improving Customer Satisfaction, Loyalty and Profit: An integrated Measurement and Management System, Jossey – Bass, San Francisco 2000; M.E. Porter, What is Strategy?, *Harvard Business Review* 74(6), s. 61-78; C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, The New Meaning of Quality in The Information Age, *Harvard Business Review* 74(5), s. 109 – 118.

<sup>331</sup> Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 169.

<sup>332</sup> G. Hamel i C.K. Prahalad, Przewaga konkurencyjna jutro, Business Press, Warszawa 1999, s. 25

<sup>333</sup> Tamże, s. 26

<sup>334</sup> Tamże, s. 28

aktualnie możliwości na nieistniejących jeszcze rynkach. Jest to orientacja, u której podstaw leży umiejętność kreowania potrzeb i rozwiązań, których nie stworzyli jeszcze inni uczestnicy rynku.

Zdaniem autorki rozprawy orientacja na przyszłość według koncepcji G. Hamela i C.K. Prahalada jako podstawa konstruowania skutecznych strategii konkurowania jest rozwiązaniem bardzo atrakcyjnym z perspektywy możliwości bycia liderem na nowych rynkach. Nie mniej jednak, niesie ona ryzyko, że przewidywania firmy co do przyszłych potrzeb potencjalnych nabywców, czy też sposobów ich zaspokajania nie sprawdzą się, a także, że firma zbyt koncentrując się na przyszłości nie wykorzysta bieżącego potencjału rynku do budowania przewagi nad rywalami. Innym zagrożeniem konkurowania w oparciu o strategię zorientowaną na przyszłość jest ryzyko, że przedsiębiorstwo zaprojektuje produkt zdecydowanie wyprzedzający potrzeby rynku nie będąc zdolnym – czy to pod względem koncepcyjnym, czy też zasobowym - do wykreowania potrzeb jego użytkownika.

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o zachowania konkurencyjne, w wyniku których przedsiębiorstwa zdobywają lepszą pozycję względem innych uczestników rynku stało się przedmiotem intensywnych badań amerykańskich naukowców we wczesnych latach 60-tych XX wieku. Na gruncie tych rozważań ukształtowały się dwie szkoły: planistyczna i ewolucyjna, które charakteryzują się odmiennym podejściem do zasad konstruowania skutecznych strategii konkurowania. Pierwsza z nich, której główni przedstawiciele to m.in.: H.I. Ansoff, R.L. Ackoff, K.R. Andrews, C.R. Christiansen, E.P. Learned, W.S. Guth i J.L. Bower zakładała, że organizacje, dzięki budowaniu planów strategicznych mogą i powinny swoją przyszłość kształtować w racjonalny i uporządkowany sposób. Ponadto, że budowanie strategii jest zdyscyplinowanym i formalnym procesem, w którego tworzeniu najbardziej liczy się perspektywa naczelnego kierownictwa, a efektem tego procesu powinna być gotowa do wdrożenia strategia – dokument, który mówi co, kto i jak ma robić<sup>335</sup>. Podstawową krytyką tej szkoły było założenie, że przedsiębiorstwo posiada wszelką niezbędną wiedzę, by podejmować długofalowe decyzje w otoczeniu, którego zmiany można przewidzieć i że wiedza ta skupia się w rękach wybranej grupy ludzi. Jednocześnie pogląd ten stał się podstawą powstania szkoły ewolucyjnej - drugiego nurtu myślenia na temat skutecznych sposobów konkurowania. Według jej założeń, ze względu na dynamiczny charakter otoczenia przedsiębiorstwa i niemożność przewidzenia wszystkich zmian, celowe było konstruowanie scenariuszy i podejmowanie działań zgodnie z rozwojem bieżących wydarzeń na rynku. Strategie, według zasad tej szkoły mają charakter wyłaniający się i określane są mianem *unintended order*, czyli niezamierzonego porządku<sup>336</sup>. Pierwsze koncepcje, które

---

<sup>335</sup> Za: K. Obłój, *Strategia Organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 35 – 38.

<sup>336</sup> Zob: H. Mintzberg, A. Mc Hough, *Strategy Formation in an Adhocracy*, *Administrative Science Quarterly*, 30 (1985), s. 188.

tworzą dziś dorobek naukowy szkoły ewolucyjnej rysują się w pracach E.Wrapp'a<sup>337</sup>, H. Mintzberga<sup>338</sup>, czy J.B. Quinn'a<sup>339</sup> i do chwili obecnej doczekały się licznych kontynuacji w pracach innych autorów<sup>340</sup>.

Obie koncepcje zdawał się godzić model zaproponowany przez H. Mintzberga i A. Mc Hough. Według jego założeń punktem wyjścia do podejmowania przez przedsiębiorstwo działań jest opracowana przez nie strategia (nazywana zamierzona). Ponieważ jednak na skutek zbiegu różnych okoliczności przedsiębiorstwo nie jest w stanie zrealizować wszystkich zaplanowanych koncepcji (strategia niezrealizowana), pierwotne zamierzenia zostają zweryfikowane, w wyniku czego strategia zamierzona przekształca się w przemyślaną. Ostatecznie strategia, którą realizuje przedsiębiorstwo to kombinacja strategii przemyślanej i działań powstałych w efekcie wyłaniania się. Określa się ją mianem strategii inkrementalnej<sup>341</sup>. P. Banaszyk wskazuje na następujące, z logicznego punktu widzenia silne strony strategii emergentnej jako czynnika przewagi konkurencyjnej:

- szybkość, bowiem z istoty strategii wyłaniającej się wynika dostosowanie do uwarunkowań zewnętrznych,
- oryginalność, bowiem finalna treść strategii przedsiębiorstwa nie wynika z jakiegokolwiek schematu, czy wzorca, jest niepowtarzalnym opracowaniem pracowników zaangażowanych w proces jej formułowania,
- niekopiowalność w krótkim okresie, bowiem żaden z uczestników zespołu kształtującego strategię nie zna na bieżąco jej treści, dopiero w dłuższym czasie możliwa jest jej kodyfikacja i charakterystyka.<sup>342</sup>

Należy pamiętać, że działania wyłaniające się nie mają mieć charakteru działań przypadkowych. Stanowiąc element treści strategii konkurowania muszą być spójne z celami konkurencyjnymi przedsiębiorstwa. Wprowadzenie tego warunku pozwala teoretycznie rozgraniczyć działania przedsiębiorstwa podejmowane ad hoc od działań planowanych z wyprzedzeniem – będących efektem przemyśleń nad pierwotnie założoną strategią. Praktycznie jednak należy przyjąć, iż granica pomiędzy tymi rodzajami działań jest umowna – choćby z tego powodu, że trudno dowieść, że poszczególne zmiany sposobu konkurowania zostały wprowadzone w sposób bardziej przemyślany, a inne w mniej.

---

<sup>337</sup> Zob.: E.Wrapp, Good Managers Don't Make Policy Decisions, Harvard Business Review, September - October 1967, w: K. Obłój, Strategia Organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 35 – 38.

<sup>338</sup> Zob.: H. Mintzberg, An emerging strategy of „direct” research, Administrative Science Quarterly.

<sup>339</sup> Zob.: J.B. Quinn, H. Mintzberg, The strategy process: Concepts, Context, Cases, Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice Hall.

<sup>340</sup> Zob. też: R. Steacy, Emerging Strategies for a Chaotic Environment, Long Range Planning 1996, Vol. 29, No 2, s. 182.

<sup>341</sup> Zob.: H. Mintzberg, A. Mc Hough, Strategy Formation in an Adhocracy, Administrative Science Quarterly, 30 (1985), s. 162.

<sup>342</sup> Strategia emergentalna, jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, P. Banaszyk, w: Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Seria: Studia i materiały. Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyznania, T. 1, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005, s. 15.

W tematykę formułowania strategii konkurencyjnej wpisują się zagadnienia źródeł przewagi konkurencyjnej, które stanowią treść strategii. Jak zaprezentowano w rozdziale 2.2 jednym z kluczowych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są zasoby. Zdaniem C.K. Prahalad'a i V. Ramaswamy'ego, skuteczności strategii konkurencyjnej jako narzędzia budowy przewagi konkurencyjnej należy upatrywać się właśnie w rodzaju zasobów wykorzystanych do jej stworzenia. Tablica 3.4.2. prezentuje tradycyjny i nowoczesny pogląd na zasoby przedsiębiorstwa wykorzystywane do budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

**Tablica 3.4.2. Transformacja strategii**

Wyszczególnienie	Tradycyjny pogląd skupiony na firmie	Nowy pogląd współtworzenia
Cel strategii	Pozycjonowanie firmy w przestrzeni danego sektora	Odkrywanie nowych źródeł wartości i nowych szans
Pogląd na zasoby	Zasoby stałe, spojrzenie skupione na firmie	Nietrwałe, dostępne na żądanie, spojrzenie skupione na rozszerzonej sieci
Kluczowe zasoby	Zasoby finansowe i materialne	Zdolność i wiedza w sieci, infrastruktura dialogu rozszerzonej sieci
Perspektywa sektora	Poszukiwanie stabilizacji i równowagi	Radzenie sobie z niestabilnością i brakiem równowagi
Kto ponosi odpowiedzialność za strategię?	Naczelne kierownictwo	Cała firma, kluczowa rola kierowników liniowych
Opracowanie strategii	Analityczne	Analityczne i organizacyjne
Rola naczelnego kierownictwa	Podział zasobów	Dostęp do kompetencji: wykorzystanie i podział zasobów
Perspektywa czasowa	Długookresowa	Długookresowa i krótkookresowa
Realizacja	Dychotomia pomiędzy formułowaniem a realizacją strategii	Ciągłe odkrywanie, aktywne uczenie się i dostosowywanie w ramach szerokich kierunków długofalowych (zamiaru strategicznego)

Źródło: C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencyjności*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 201.

Tradycyjnie punktem wyjścia do analizy strategii była ocena zasobów dostępnych w firmie i doprowadzenie do zgodności między zasobami i celami. W połowie lat 90. XX w. czołowi stratedzy zaczęli uwzględniać w swoich dyskusjach zasoby dostępne dzięki innym jednostkom takim jak partnerzy we wspólnych przedsięwzięciach i dostawcy<sup>343</sup>. Według tych autorów strategii konkurencyjnej, które skutecznie umożliwiają tworzenie przewagi konkurencyjnej to te, które bazują na odkrywaniu nowych źródeł przewagi oraz szans przedsiębiorstwa, które zasoby traktują jako kategorię nietrwałą, zlokalizowaną poza przedsiębiorstwem – kluczowymi nie są już zasoby finansowe i materialne, lecz wiedza i relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem. Ponadto skutecznie budują przewagę konkurencyjną te strategii, które przedsiębiorstwo jest zdolne modyfikować adekwatnie do zmian

<sup>343</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencyjności*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 203 – 215.



zachodzących w otoczeniu konkurencyjnym i które powstają przy zaangażowaniu nie tylko naczelnego kierownictwa, lecz wszystkich członków przedsiębiorstwa.

Wynika z tego, że chociaż umiejętność stosowania poszczególnych strategii jest istotnym czynnikiem wpływającym na możliwość ich wykorzystania, to jednak wybór strategii wobec dostawców i pośredników powinien być w znacznej mierze oparty na analizie rynków, na których przedsiębiorstwo działa lub zamierza działać, a także dostosowany do celów, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć, funkcjonując na poszczególnych rynkach<sup>344</sup>.

Z. Pierścionek uważa, że analiza ta powinna być prowadzona w sposób pogłębiony, a jej przedmiotem winny być czynniki stanowiące kluczowe źródła przewagi konkurencyjnej, konkurenci (obecni i przyszli, bezpośredni i pośredni), ich skoordynowane posunięcia konkurencyjne na różnych rynkach wykorzystujących zasoby różnych krajów (umiędzynarodowienia i globalizacja), a także zasoby i umiejętności innych przedsiębiorstw (alianse strategiczne oraz fuzje i przejęcia)<sup>345</sup>.

Ponieważ warunki te są tylko częściowo wspólne dla wszystkich przedsiębiorstw, a w znacznej części są indywidualne dla każdej z firm, słuszne wydają się być tu twierdzenia J.Kay'a, który uważa, że skuteczna strategia rzadko kiedy jest strategią naśladowczą - polega ona na dobrym robieniu tego, czego rywale nie mogą robić lub przychodzi im to z trudem nie zaś tego, co mogą robić albo już robią<sup>346</sup> oraz J. Lova, P.C. Kalafuta, według których strategia kopiowania działa tylko wtedy, gdy można skopiować wszystkie elementy<sup>347</sup>. A to nigdy nie jest możliwe, szczególnie jeśli rozważyć niepowtarzalność zasobów ludzkich.

Według A. Kalety kluczową barierą satysfakcjonującej skuteczności zarządzania strategicznego staje się dziś nie tyle formułowanie strategii, ile ich wprowadzanie w życie. (...) Szczególną trudność sprawia w tym przypadku konieczność łączenia konsekwencji w działaniu (...) z elastycznością kojarzącą się raczej z szybkością reakcji na nowe, nieprzewidziane wyzwania. Problemy łączenia planowości działań z żywiołowością to w ramach procesu zarządzania strategicznego domena procesu wdrożeniowego. W tradycyjnym zarządzaniu strategicznym skoncentrowanym na kreowaniu koncepcji strategicznych przyjmowano, iż trafne pomysły rozwojowe obronią się same i niejako samoistnie zostaną wdrożone. Współczesny proces zarządzania strategicznego opiera się w dalszym ciągu na twórczym kreowaniu nowych koncepcji pomysłów rozwojowych. Kluczowym czynnikiem warunkującym skuteczny przebieg zarządzania strategicznego, a zarazem niezbędnym warunkiem osiągnięcia strategicznych przewag konkurencyjnych staje

---

<sup>344</sup> Strategie marketingowe, praca zbiorowa pod red. W. Wrzoska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 108.

<sup>345</sup> Zob.: Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 164.

<sup>346</sup> J. Kay, Strategia sukcesu firmy, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 24.

<sup>347</sup> J. Low, P.C. Kalafut, Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 77.

się odpowiednio rozwinięty proces wdrażania strategii<sup>348</sup>.

R.S. Kaplan, D.P.Norton, zidentyfikowali cztery specyficzne bariery efektywnego wdrażania strategii zaprezentowane na rysunku 3.4.1. Są nimi:

**Rysunek 3.4.1. Cztery bariery procesu wdrażania strategii**

		1. Wizja i strategia są niewykonalne		
		<b>Strategia i wizja</b>		
2. Cele poszczególnych zespołów i pracowników nie są powiązane ze strategią	<b>Indywidualne cele i motywacja</b>	<b>Budżet</b>	<b>Raporty miesięczne, system informowania dyrekcji</b>	4. Informacje zwrotne mają charakter taktyczny, a nie strategiczny
		<b>Plan finansowy i alokacja kapitału</b>		
		3. Mechanizmy alokacji zasobów nie są powiązane ze strategią		

Źródło: R.S. Kaplan, D.P.Norton, Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, Polskie Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001, s. 176.

1. Wizja i strategia są niewykonalne.
2. Cele poszczególnych komórek, zespołów i pracowników nie są powiązane ze strategią.
3. Mechanizmy długo- i krótkoterminowej alokacji zasobów nie są powiązane ze strategią.
4. Informacje zwrotne mają charakter taktyczny, a nie strategiczny<sup>349</sup>.

Pokonanie tych barier zdaniem autorów wymaga przyjęcia nowego systemu zarządzania wdrażaniem strategii, którego fundamentem jest strategiczna karta wyników<sup>350</sup>.

Realizacja jej założeń oznacza podejmowanie działań w czterech strategicznych obszarach:

1. Dopracowania wizji i strategii.
2. Planowania i wyznaczania celów
3. Wyjaśnienia strategii pracownikom przedsiębiorstwa i integracja systemu motywacji ze strategią.
4. Monitorowania realizacji strategii i uczenia się<sup>351</sup>, zaprezentowanych na rysunku 3.4.2.

<sup>348</sup> A. Kaleta, Wdrażanie strategii w praktyce krajowych przedsiębiorstw, jako czynnik ich przewagi konkurencyjnej, w: Prace naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały nr 18, Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania, T. 1, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005, s. 46- 47.

<sup>349</sup> R.S. Kaplan, D.P.Norton, Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, Polskie Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001, s.175.

<sup>350</sup> Zob.: R.S. Kaplan, D.P.Norton, Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, Polskie Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001. Na temat istoty strategicznej karty wyników szerzej na s. 27. Możliwości wdrożenia strategicznej karty wyników procesie realizacji strategii i uczenia się zob. s. 223 – 240.

### Rysunek 3.4.2. Nowy system zarządzania wdrażaniem strategii

	- strategia jak punkt odniesienia całego procesu zarządzania - wspólna wizja jako fundament strategicznego uczenia się			
- zbieżność celów od najwyższego do najniższego szczebla - szkolenie i informowanie a temat strategii jako podstawa zaangażowania pracowników - system motywacyjny powiązany ze strategią		<b>Dopracowanie wizji i strategii</b>		- system monitorowania realizacji strategii wykorzystywany jest do testowania hipotez, na których opiera się strategia - zespołowe rozwiązywanie problemów -doskonalenie strategii jako proces ciągły
	<b>Wyjaśnianie i integracja</b>	<b>Strategiczna karta wyników</b>	<b>Monitorowanie realizacji strategii i uczenie się</b>	
		<b>Planowanie i wyznaczanie celów</b>		
	- określenie i uzgodnienie ambitnych celów - precyzyjne zdefiniowanie zamierzeń rozwojowych - inwestowanie zgodnie ze strategią - powiązanie rocznych budżetów z planami długoterminowymi			

Źródło: R.S. Kaplan, D.P.Norton, Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, Polskie Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001, s.179.

Zdaniem D. Faulknera i C. Bowmana, aby strategia była źródłem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, musi spełniać odpowiednie wymogi. Jednym z nich jest autentyczne poczucie „prawa własności” do strategii odczuwane przez osoby odpowiedzialne za ich realizację<sup>352</sup>. Zdaniem tych autorów sformułowanie doskonałej strategii konkurencji ma jednak niewielki sens, jeżeli nie istnieją żadne szanse na jej wdrożenie. W związku z tym proces strategii musi gwarantować odpowiedni zakres zaangażowania zespołu kierowniczego. Zazwyczaj oznacza to, że koncepcja opracowania strategii powinna wyjść od samego zespołu<sup>353</sup>, a wdrażanie strategii konkurencji może nastąpić jedynie za sprawą zmian wprowadzonych na szczeblu rutynowych działań operacyjnych<sup>354</sup>.<sup>355</sup>

<sup>351</sup> Zob.: R.S. Kaplan, D.P.Norton, Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, Polskie Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001, s. 179.

<sup>352</sup> Zob.: D. Faulkner, C. Bowman, Strategie konkurencji, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999, s.4.

<sup>353</sup> Zob.: D. Faulkner, C. Bowman, Strategie konkurencji,... s. 5.

<sup>354</sup> D. Faulkner, C. Bowman, Strategie konkurencji, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 6;

<sup>355</sup> Stowarzyszenie Planowania Strategicznego (Los Angeles) w następujący sposób określiło zasady formułowania i motywowania do implementacji strategii:

1. koncentracja na ludziach: dopasowanie odpowiednich ludzi do zadań;
2. koncentracja na aspiracjach ludzi i rozpoczęcie od tych elementów strategii, co do których można osiągnąć konsensus (wartością jest doświadczenie wspólnego tworzenia strategii);
3. włączenie programów i działań operacyjnych do strategii (i budżetu), spowodowanie zrozumienia tych połączeń, koncentracja na współpracy a nie współzawodnictwie;
4. wykorzystanie technologii dla przyspieszenia działań strategicznych, uzyskanie koncentracji wszystkich osób na strategii, gdy decyzje o jej implementacji zostaną podjęte;
5. bieżące weryfikowanie sposobu realizacji strategii.

(Zob.: Stan Abraham, Co-creating unique value with customers, Conference Report, C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, Co-creating unique value with customers, Strategy & Leadership, vol. 32, no. 3 2004, Emerald Group Publishing Limited, s. 41.)

Studia literaturowe przeprowadzone w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o to, co wyróżnia strategie skutecznie budujące przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw, pozwoliły wyróżnić najczęściej wymieniane determinanty ich konstruowania i implementacji:

1. orientację rynkową, jako poszerzoną koncepcję marketingu przejawiająca się wyższą orientacją na klientów niż na konkurentów, polegająca na dopasowaniu postawy przedsiębiorstwa do ewolucji warunków panujących w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstwa;
2. dostęp do zasobów i wykorzystanie ich przez wyjątkowe metody współpracy przedsiębiorstwa z klientami oraz dostawcami – łączenie zasobów wewnętrznych firmy i zasobów zewnętrznych ( w tym w szczególności zasobów intelektualnych);
3. dopasowanie strategii do warunków, w jakich działa przedsiębiorstwo - wybór strategii wobec dostawców i pośredników powinien być w znacznej mierze oparty na pogłębionej analizie rynków, na których przedsiębiorstwo działa lub zamierza działać, a także dostosowany do celów, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć, funkcjonując na poszczególnych rynkach;
4. implementację strategii polegającą na umiejętnym łączeniu planowości działań z elastycznością w reagowaniu na zmieniające się warunki otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa;
5. zróżnicowanie instrumentów konkurowania w celu utrudnienia konkurentom odtworzenia strategii i dopasowanie tych instrumentów do rodzajów przewag, o które konkuruje przedsiębiorstwo;
6. budowa strategii konkurencji w oparciu o silne strony firmy przedsiębiorstwa;
7. unikatowy i innowacyjny charakter strategii konkurencji;
8. zaangażowanie zespołu kierowniczego w proces tworzenia i realizacji strategii budujące poczucie „prawa własności” do strategii;
9. akceptacja strategii przez nabywców.

Należy zauważyć, że indywidualnie wymieniane wyżej determinanty konstruowania i implementacji strategii konkurowania, mimo że konieczne, nie były traktowane jako dostateczne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Stąd należy traktować je kompleksowo. Nie mniej jednak, literatura przedmiotu nie wskazała jednej, uniwersalnej, powszechnie obowiązującej listy takich determinant, wyczerpująco definiujących omawiane zagadnienie. Wynika to z ewolucyjnego charakteru rynków, w odniesieniu do których takie listy były konstruowane i prezentowane oraz z faktu upowszechniania się z czasem czynników, które w danej chwili wyróżniały daną firmę. W świetle dokonanych studiów literaturowych uznać należy, że odpowiedzi na pytanie o zasady konstruowania oraz implementacji strategii budujących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa mają charakter emergentnych, tj. ewoluujących, zmieniających się w czasie. Stąd w dłuższej perspektywie ważne jest systematyczne weryfikowanie uzyskanych w tym obszarze rezultatów badawczych. Wyniki studiów literaturowych autorka rozprawy traktuje jako punkt

wyjścia do poszukiwania odpowiedzi na pytania o zależność pomiędzy zachowaniami konkurencyjnymi wybranych przedsiębiorstw na rynku kawy w Polsce (w tym ich podejść do formułowania i implementacji strategicznych rozwiązań konkurencyjnych), a osiągnięciem przez nie przewagi konkurencyjnej oraz do przedstawienia prognozowanych kierunków, w których zachowania przedsiębiorstw poszukujących przewagi konkurencyjnej będą ewoluować w przyszłości. Zagadnieniom tym poświęcone zostały rozdziały czwarty i piąty.

## **Rozdział IV**

# **Determinanty i identyfikacja zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy w Polsce w latach 2004 – 2007 – wyniki badań**

## **4.1. Metodologia badań zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy w Polsce**

Podstawowym przesłaniem badań jest uzyskanie możliwości przedstawiania zjawisk i procesów rynkowych w formie modeli (...), wskaźników, prawidłowości, tendencji bądź reguł postępowania i zachowań, które z jednej strony w sposób szczegółowy, z drugiej zaś przekrojowy odwzorowują zachowania (...) uczestników rynku<sup>356</sup>. Celem głównym rozprawy była identyfikacja marketingowych aspektów zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy mielonej w Polsce w latach 2004 – 2007, w szczególności różnicujących sposoby konkurowania podmiotów należących do grupy Liderów oraz Nie-liderów rynku, a także ocena tych zachowań według kryterium ich wpływu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez badane podmioty.

Metodologia oraz zakres badań determinowane były realizacją celów rozprawy. Zakres czasowy badań koncentrował się na latach 2004 – 2007, zakres przestrzenny obejmował terytorium Polski, zakres podmiotowy – producentów kawy mielonej zarejestrowanych w Polsce tak z kapitałem polskim, jak i zagranicznym oraz dystrybutorów ich produktów. Cel główny rozprawy zrealizowano posługując się badaniami pierwotnymi, które przeprowadzono techniką ankiety oraz wywiadu bezpośredniego kwestionariuszowego wśród kadry kierowniczej najwyższych szczebli producentów i dystrybutorów kawy mielonej oraz techniką obserwacji rozumianej jako bezpośredni monitoring działań ww. producentów, a także z wykorzystaniem metody analizy danych AC Nielsen, tj.: ilości i wartości sprzedaży, poziomu cen oraz wysokości numerycznych i ważonych wskaźników dystrybucji marek kawy mielonej należących do producentów konkurujących na rynku polskim. Proces badawczy składał się z trzech badań pilotażowych oraz kolejnych sześciu badań zasadniczych.

Badanie pierwsze – pilotażowe przeprowadzono w 2004 r. metodą analizy danych firmy badawczej AC Nielsen, tj. ilości i wartości sprzedaży marek kawy mielonej 53 producentów kawy konkurujących na rynku polskim. Przedmiotem badania było określenie udziału rynkowego ilościowego i wartościowego tych podmiotów. Celem szczegółowym badania było wyodrębnienie na potrzeby prowadzenia badań zasadniczych w sposób celowy, grupy producentów, którzy spełniali kryterium udziałów ilościowych i wartościowych nie mniejszych niż 0,4%. W wyniku badania wyodrębniono 10-ciu producentów<sup>357</sup> o udziale wyższym od udziału krytycznego, których łączny udział ilościowy w rynku kawy mielonej wynosił 88,77%, a wartościowy 94,16% oraz 43 producentów, którzy nie spełniali tego kryterium (tab. 4.1.1). W badaniu tym dokonano także identyfikacji marek kawy mielonej

---

<sup>356</sup> B. Sojkin, M. Małecka, T. Olejniczak, M. Bakalarska, Konsument wobec innowacji produktowych na rynku żywności, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 21.

<sup>357</sup> Ze względu na zakup przedsiębiorstwa MK Cafe Sp. z o.o. przez przedsiębiorstwo Elite Cafe Sp. z o.o. w lipcu 2004 r. w dalszych badaniach przyjęto, iż liczba producentów spełniających warunek krytyczny wynosi 9.

znajdujących w ofertach handlowych tych podmiotów – w ujęciu przekrojowym zostały one omówione w dalszych rozdziałach rozprawy.

W drugim badaniu dokonano segmentacji wyodrębnionych we wcześniejszym etapie producentów kawy mielonej na dwie grupy tj. Liderów i Nie-liderów rynku. Kryterium segmentacji stanowiły ilościowe i wartościowe udziały w rynku kawy mielonej, jakie przedsiębiorstwa te osiągnęły w okresie luty/marzec 2004 – grudzień/styczeń 2005 (tab. 4.1.1.). Jednocześnie, jako że zarówno ilościowe, jak i wartościowe udziały badanych podmiotów w jednakowy sposób wpływały na ich przynależność do grupy Liderów bądź Nie-liderów rynku kawy mielonej, w dalszych rozważaniach dla oceny konkurencyjności tych grup podmiotów za podstawowe kryterium udziałów rynkowych przyjęto ich wielkość.

**Tabela 4.1.1. Producenci konkurujący na rynku polskim o udziale w rynku kawy mielonej wartościowym i ilościowym powyżej 0,4% ( 2004 r.)**

Lp.			<b>Udział wartościowy</b>	<b>Udział ilościowy</b>
1	Lider	TCHIBO Warszawa Sp.z o.o.	23,33%	21,69%
2	Lider	KRAFT FOODS Polska Sp. z o.o.	21,97%	17,47%
3	Lider	Przedsiębiorstwo PRIMA S.A.	14,49%	15,74%
4	Lider	ELITE Cafe Sp. z o.o.	13,24%	13,45%
6	Lider	MK CAFE Sp. z o.o.	8,25%	6,65%
5	Nie-lider	PPUH WOSEBA Sp. z o.o.	7,90%	9,48%
7	Nie-lider	PPK ASTRA Sp. z o.o.	2,34%	1,15%
8	Nie-lider	GALAXIA Ltd. Sp. z o.o.	1,25%	1,48%
9	Nie-lider	PPHU CELMAR Z.P.Chr.	0,72%	1,17%
10	Nie-lider	Cafe SATI Polska Sp. z o.o.	0,66%	0,49%
	<b>Razem</b>		<b>94,16%</b>	<b>88,77%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych sprzedaży ilościowej i wartościowej AC Nielsen w okresie luty/marzec 2004 – styczeń/grudzień 2005.

Trzecie badanie pilotażowe przeprowadzono w 2004 r. techniką wywiadu kwestionariuszowego. Przedmiotem badania były źródła przewagi konkurencyjnej na rynku kawy mielonej w Polsce. Celem badania była ich identyfikacja oraz poznanie opinii konkurujących na nim producentów na temat istotności i hierarchii tych czynników dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych dokonano identyfikacji czynników, które współcześnie najczęściej wskazywane były przez różnych autorów jako potencjalne źródła przewagi konkurencyjnej podmiotów rynkowych. Za najbardziej wyczerpujące przyjęto opracowanie dokonane przez T. Gołębiowskiego, bazujące na źródłach przewagi konkurencyjnej w przekroju funkcji firmy wyodrębnionych przez M.E. Portera jako elementy składowe łańcucha wartości firmy i uzupełnione o



koncepcję A. Millera i G.G. Dessa<sup>358</sup>. Lista tych czynników stanowiła podstawę skonstruowania kwestionariusza wywiadu, który skierowano do wszystkich producentów kawy mielonej wyodrębnionych w pierwszym etapie badania (dobór celowy). Na udział w badaniu zgodę wyraziło 6 spośród 9 producentów kawy mielonej – w tym dwóch Liderów i czterech Nie-liderów rynku. W grupie Liderów były to Przedsiębiorstwo Prima S.A. i Elite Cafe Sp. z o.o.<sup>359</sup>, a w grupie Nie-liderów: PPK Astra Sp. z o.o., Galaxia Ltd. Sp. z o.o., PPHU Celmar Z.P.Ch.<sup>360</sup>, Cafe Sati Polska Sp. z o.o. Uzyskane wyniki stanowiły podstawę konstruowania pytań o źródła przewagi konkurencyjnej w dalszych badaniach zasadniczych.

Pierwsze badanie zasadnicze przeprowadzono w 2004 r. i obejmowało ono problematykę zewnętrznych determinant zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy w Polsce. Badanie to przeprowadzono w dwóch etapach. Pierwszy etap badania przeprowadzono techniką ankiety przy wykorzystaniu instrumentu pomiarowego, który stanowił kwestionariusz ankiety elektronicznej. Celem tego etapu badania była identyfikacja systematyczności i zakres prowadzenia analizy otoczenia rynkowego w procesie planowania działań konkurencyjnych przez producentów kawy mielonej. Badaniem objęto sześciu producentów, w tym dwóch Liderów i czterech Nie-liderów rynku, którzy uczestniczyli w badaniu pilotażowym. W grupie Liderów były to Przedsiębiorstwo Prima S.A. i Elite Cafe Sp. z o.o.<sup>361</sup>, a w grupie Nie-liderów: PPK Astra Sp. z o.o., Galaxia Ltd. Sp. z o.o., PPHU Celmar Z.P.Ch.<sup>362</sup>, Cafe Sati Polska Sp. z o.o. Drugi etap badania przeprowadzono techniką wywiadu bezpośredniego pogłębionego z wykorzystaniem instrumentu pomiarowego w postaci kwestionariusza wywiadu. Celem badania była identyfikacja zewnętrznych wyznaczników zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw w tym: kierunków zmian istotności czynników zewnętrznych na przestrzeni lat 1992 – 2004 oraz możliwości wpływu przedsiębiorstw na wybrane elementy otoczenia konkurencyjnego. W badaniu udział wzięły dwa wiodące w swoich grupach przedsiębiorstwa – jeden Lider, tj. Przedsiębiorstwo Prima S.A. i jeden Nie-lider: PPK Astra Sp. z o.o. Wyniki obu etapów badania zaprezentowano w punkcie 4.2. rozprawy.

---

<sup>358</sup> Zob. T. Gołębiowski, Zarządzanie Strategiczne. Planowanie i kontrola, Centrum Doradztwa i Informacji Diffin, Warszawa 2001, s. 212 – 213, na podstawie: M.E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York 1995 oraz A. Miller, G.G. Dess, Strategic Management, 2<sup>nd</sup> ed. Mc Graw – Hill Companies, New York 1996, s. 111-112.

<sup>359</sup> Od stycznia 2007 r. Przedsiębiorstwo Prima S.A. zmieniło nazwę na Sara Lee Coffee and Tea Poland S.A., a z dniem 7 stycznia 2008 r. firma Elite Cafe Sp. z o.o. zmieniła nazwę na Straus Cafe Poland Sp. z o.o. Oba przedsiębiorstwa zachowały wszystkie pozostałe dane rejestrowe i adresowe spółki, stąd w dalszych rozważaniach empirycznych posługiwano się nazwami firm obowiązujące przed zmianą.

<sup>360</sup> Od listopada 2006 r. nastąpiła zmiana nazwy i danych rejestrowych P.P.H.U. Celmar Z.P.Ch. na Celmar Sp. z o.o., przy czym firma pozostawała w rękach tych samych właścicieli, stąd w rozważaniach empirycznych traktowana jest jako ten sam podmiot.

<sup>361</sup> Od stycznia 2007 r. Przedsiębiorstwo Prima S.A. zmieniło nazwę na Sara Lee Coffee and Tea Poland S.A., a z dniem 7 stycznia 2008 r. firma Elite Cafe Sp. z o.o. zmieniła nazwę na Straus Cafe Poland Sp. z o.o. Oba przedsiębiorstwa zachowały wszystkie pozostałe dane rejestrowe i adresowe spółki, stąd w dalszych rozważaniach empirycznych posługiwano się nazwami firm obowiązujące przed zmianą.

<sup>362</sup> Od listopada 2006 r. nastąpiła zmiana nazwy i danych rejestrowych P.P.H.U. Celmar Z.P.Ch. na Celmar Sp. z o.o., przy czym firma pozostawała w rękach tych samych właścicieli, stąd w rozważaniach empirycznych traktowana jest jako ten sam podmiot.

Drugie badanie zasadnicze przeprowadzono w 2004 r. techniką ankiety wykorzystując w tym celu instrument pomiarowy w postaci ankiety elektronicznej. Przedmiotem badania były czynniki wewnętrzne jako determinanty zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy mielonej w Polsce. Podobnie jak pierwsze badanie zasadnicze, także i to przeprowadzono w dwóch etapach. Celem pierwszego etapu była identyfikacja misji, wizji, celów strategicznych oraz orientacji producentów kawy mielonej. W badaniu tym uczestniczyło sześciu producentów kawy – w tym dwóch Liderów i czterech Nie-liderów, tj. Liderzy: Przedsiębiorstwo Prima S.A. i Elite Cafe Sp. z o.o., i Nie-liderzy: PPK Astra Sp. z o.o., Galaxia Ltd. Sp. z o.o., PPHU Celmar Z.P.Ch. i Cafe Sati Polska Sp. z o.o. Celem drugiego etapu badania była identyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej na rynku kawy mielonej jako przesłanki konstruowania rozwiązań konkurencyjnych przez Liderów i Nie-liderów, w tym: sposoby prowadzenia oceny i wykorzystania źródeł przewagi konkurencyjnej przez badane podmioty, określenie istotności oraz hierarchii tych źródeł dla możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a także rozpoznanie wpływu jednostek właścicielskich firm z kapitałem zagranicznym na ich zachowania na rynku kawy w Polsce. Kwestionariusze ankietowe skierowano do wszystkich producentów kawy mielonej wyodrębnionych w pierwszym etapie badań pilotażowych, tj. do czterech Liderów i pięciu Nie-liderów rynku. Na udział w badaniu zasadniczym wyraziło zgodę łącznie pięć przedsiębiorstw - dwóch Liderów i trzech Nie-liderów uczestniczących w pierwszym etapie badania – bez przedsiębiorstwa PPHU Celmar Z.P.Ch. Wyniki badania zostały zaprezentowane w punkcie 4.3. rozprawy.

Trzecie badanie zasadnicze obejmowało zakres czasowy lat 2004 – 2007, a jego problematyka dotyczyła polityki produktu, jakości, cen i dystrybucji Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej. Badanie to przeprowadzono w dwóch etapach – pierwszym techniką ankiety wśród Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej w 2004 i 2007 r. oraz drugim - metodą analizy danych firmy badawczej AC Nielsen obejmujących przedział lat 2004 – 2007. Pierwszy etap badania służył realizacji następujących celów: identyfikacji kryteriów konstruowania oferty produktowej Liderów i Nie-liderów rynku kawy, identyfikacji portfeli produktów badanych przedsiębiorstw oraz rodzajów standardowych i promocyjnych opakowań kawy mielonej, a także określeniu modelu dystrybucji kawy mielonej oraz zmian, jakie nastąpiły w tych obszarach w latach 2004 i 2007r. W badaniu udział wzięło 6 producentów - dwóch Liderów i czterech Nie-liderów, którzy uczestniczyli w badaniu drugim. Źródeł kolei drugi etap badania przeprowadzony metodą analizy danych firmy AC Nielsen, miał na celu: segmentację marek kawy mielonej należących do Liderów i Nie-liderów rynku według kryterium ceny i jakości, dokonanie różnicowania cen marek kawy mielonej według wariantów opakowań, określenie dynamiki zmian cen oraz dynamiki zmian numerycznych i ważonych wskaźników dystrybucji tych marek. Badaniem objęto marki wszystkich wyodrębnionych w badaniu pilotażowym producentów kawy mielonej, tj. czterech Liderów: Tchibo Warszawa Sp. z o.o.; Kraft Foods Polska Sp. z o.o.; Przedsiębiorstwo Prima S.A.; Elite

Cafe Sp. z o.o.<sup>363</sup> i pięciu Nie-liderów rynku kawy mielonej: PPUH Woseba Sp. z o.o., PPK Astra Sp. z o.o., Galaxia Ltd. Sp. z o.o., PPHU Celmar Z.P.Chr., Cafe Sati Polska. Wyniki badania w ujęciu ogólnym i przekrojowym zostały zaprezentowane w punkcie 4.4. rozprawy.

Przedmiotem czwartego badania zasadniczego była komunikacja z rynkiem Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej jako instrument kreowania wizerunku marki i wywierania wpływu na nabywcę, a jego celami były: identyfikacja instrumentów komunikacji marketingowej wykorzystywanych na rynku kawy mielonej oraz identyfikacja przemian w sposobie komunikacji producentów kaw za pomocą reklamy w prasie branżowej oraz znakowania opakowań kawy mielonej na przestrzeni lat 2004 – 2007. Badanie przeprowadzono techniką obserwacji, tj. monitoringu działań konkurencyjnych wszystkich wybranych w badaniu pilotażowym Liderów i Nie-Liderów rynku kaw mielonej w obszarach reklamy, promocji sprzedaży, sprzedaży osobistej, marketingu bezpośredniego, sponsoringu, działań public relations oraz produkt placement. W ramach przeprowadzonej analizy pogłębionej dokonano analizy treści reklam zamieszczonych w ogólnopolskiej prasie branżowej, przy czym badaniem objęto czasopisma, których poziom czytelnictwa w 2003 r. według firmy badawczej Millward Brown SMG/ KRC wśród podmiotów handlowych posiadających w swojej ofercie produkty z branży dóbr szybko rotujących przekraczał 20%<sup>364</sup>. Drugim obszarem analizy pogłębionej były treści i znakowanie opakowań marek kawy mielonej należące do Liderów i Nie-liderów rynku. W badaniu tym dokonano identyfikacji sposobów komunikacji producentów należących do obu grup poprzez porównanie ze sobą 250- gramowych opakowań 24 marek kawy mielonej oferowanych na rynku kawy w 2004 i 2007 r. Ze względu na bardzo niską dostępność na rynku marek kawy producenta PPHU Celmar Z.P.Chr. badaniem nie objęto jego produktów, tak więc w tym etapie zakres podmiotowy obejmował marki należące do czterech Liderów i czterech Nie-liderów rynku. Wynik badania szczegółowo zaprezentowane zostały w punkcie 4.5. rozprawy.

Podsumowaniem rozważań nad zachowaniami konkurencyjnymi producentów kawy mielonej była ocena efektywności wybranych instrumentów konkurowania w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz ocena konkurencyjności tych przedsiębiorstw na rynku kawy mielonej w opinii samych producentów, a także dystrybutorów ich produktów. Dokonano jej na podstawie wyników dwóch kolejnych badań – piątego i szóstego badania zasadniczego.

Badanie piąte prowadzono metodą analizy danych AC Nielsen – ilościowych i wartościowych udziałów producentów w rynku kawy mielonej, poziomu cen oraz wysokości numerycznych i ważonych wskaźników dystrybucji. Jego celami były: dokonanie identyfikacji

---

<sup>363</sup> Badaniem objęto również markę MK Cafe, do której firma Elite Cafe Sp. z o.o. nabyła prawa od jej wcześniejszego właściciela w lipcu 2004r.

<sup>364</sup> Źródło: <http://www.tradepress.com.pl> – data pobrania 11.09.2005 r., szerzej zob. punkt 4.5. rozprawy.

zmian pozycji konkurencyjnej producentów Liderów i Nie-liderów mierzonej udziałem w rynku kawy mielonej w 2007 r. względem 2004 r., dokonanie oceny wpływu zmiany instrumentów cenowych oraz zmiany numerycznych i ważonych wskaźników dystrybucji na sprzedaż ilościową marek kawy mielonej w segmentach Liderów i Nie-liderów rynku. W celu określenia zmian pozycji konkurencyjnej posłużono się wskaźnikiem dynamiki, tj, procentowo wyrażonym względnym stosunkiem wartości osiągniętych przez marki Liderów i Nie-liderów w 2007 r. względem 2004r. Natomiast w zakresie analizy współzależności zmiennych, tj. zmiany poziomu sprzedaży od zmiany poziomu cen oraz wysokości numerycznych i ważonych współczynników dystrybucji marek na przestrzeni lat 2004 – 2007, wykorzystano miarę, jaką jest współczynnik determinacji  $r^2$ <sup>365</sup>. Zakres przedmiotowy badania obejmował 13 marek kawy mielonej występujących łącznie w 39 wariantach opakowań (najczęściej w gramaturze 100g, 250g i 500g) należących do wszystkich Liderów oraz 9 marek kawy występujących łącznie w 25 wariantach opakowań (w gramaturze 80g, 100g, 250g, 330g i 500g) należących do wszystkich Nie-liderów rynku (zgodnie z tab. 4.1.1). Wyniki badania na temat wpływu instrumentów cenowych i dystrybucji na osiągnięte wyniki sprzedaży marek kawy mielonej w grupie Liderów i Nie-liderów zestawiono z wynikami badań na temat wpływu wydatków na reklamę na popularność wybranych marek Liderów i Nie-liderów z publikowanymi przez firmę badawczą Millward Bron SMG/KRC oraz wynikami badań w zakresie efektywności reklam producentów kawy w gazetkach promocyjnych sieci handlowych w Polsce publikowanymi przez firmę Focus Reserach Sp. z o.o.. Pozwoliło to na przedstawienie problematyki efektywności instrumentów konkurencyjności producentów kawy w szerokim, poglądowym zakresie. Wyniki badania zostały zaprezentowane w punkcie 5.1 rozprawy.

Szóste i ostatnie badanie zasadnicze, którego problematykę stanowiła konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku kawy mielonej w opinii producentów i dystrybutorów zostało przeprowadzone w 2007 r. techniką ankiety w dwóch grupach podmiotów: producentów – Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej oraz dystrybutorów – pośredników hurtowych w obrocie kawą. Dla każdej z grup opracowano kwestionariusz

---

<sup>365</sup> Współczynnik determinacji jest kwadratem współczynnika korelacji liniowej Persony. Współczynnik ten oznaczany symbolem „ $r(x,y)$ ” jest miernikiem siły związku prostoliniowego między dwiema cechami mierzalnymi. Związkiem prostoliniowym nazywamy taką zależność, w której jednostkowym przyrostom jednej zmiennej (przyczyny) towarzyszy, średnio biorąc stały przyrost drugiej zmiennej (skutku). Wzór na współczynnik korelacji liniowej Persony jest wyznaczany przez standaryzację kowariancji. Kowariancja jest średnią arytmetyczną iloczynu odchyleń wartości zmiennych X i Y od ich średnich arytmetycznych. Kowariancja przekazuje następujące informacje o związku korelacyjnym:  $cov(x,y) = 0$  – brak zależności korelacyjnej;  $cov(x,y) < 0$  – ujemna zależność korelacyjna;  $cov(x,y) > 0$  dodatnia zależność korelacyjna. Standaryzację kowariancji, tj. współczynnik korelacji liniowej Persony otrzymujemy według wzoru:  $r(x,y) = r(y,x) = cov(x,y) : (s(x)*s(y))$ . Współczynnik korelacji liniowej Persony jest miarą unormowaną, przyjmująca wartości z przedziału  $-1 < r(x,y) < +1$ . Dodatni znak współczynnika korelacji wskazuje na istnienie współzależności pozytywnej (dodatniej), ujemny zaś oznacza współzależność negatywną (ujemną). Im moduł (wartość bezwzględna) współczynnika korelacji jest bliższy jedności, tym zależność między badanymi zmiennymi jest silniejsza. (Zob. M. Sobczyk, Statystyka, wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 207 – 209., zob. też: A. Luszniwicz, T. Słaby, Statystyka z pakietem komputerowym STATISTICA PL, wyd. 3, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 13 i 286 – 302).

ankietowy. Celem badania przeprowadzonego wśród producentów kawy mielonej była identyfikacja postrzegania przez te podmioty ich własnej pozycji konkurencyjnej względem innych uczestników rynku, identyfikacja innych firm jako najsilniejszych konkurentów, a także posiadanych przewag konkurencyjnych względem najsilniejszych konkurentów w strategicznych obszarach działania. Oceny dokonano w odniesieniu do obszarów, które w badaniach pilotażowych oraz w badaniu pierwotnym zostały zidentyfikowane przez Liderów i Nie-liderów jako źródła osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Spośród 9 producentów kawy mielonej, do których skierowano kwestionariusze ankietowe, na udział w badaniu wyraziło zgodę 6 przedsiębiorstw – 2 Liderów i 4 Nie-liderów, którzy uczestniczyli we wszystkich wcześniejszych badaniach. Badanie przeprowadzone wśród kluczowych hurtowych dystrybutorów kawy mielonej na rynku polskim miało na celu: identyfikację czynników zlokalizowanych w obszarze warunków współpracy handlowej postrzeganych przez te podmioty jako źródła przewagi konkurencyjnej producentów kawy, określenie ważności tych czynników dla pośredników w obrocie kawą, a także pozycji konkurencyjnej, jaką w opinii dystrybutorów osiągnęli badani producenci. Badanie na temat konkurencyjności przedsiębiorstw dokonano w odniesieniu do kluczowych marek kawy mielonej należących do wszystkich Liderów i Nie-liderów rynku. Kwestionariusz ankietowy został skierowany do 69 pośredników hurtowych w obrocie kawą wskazanych łącznie przez producentów kawy jako kluczowych partnerów handlowych. Zwrotność ankiet wyniosła 43, co stanowiło 62,32% odpowiedzi. Wyniki badania zostały zaprezentowane w punkcie 5.2. rozprawy.

Uzyskane wyniki badań pilotażowych i zasadniczych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej rozprawy pozwoliły na zidentyfikowanie różnic oraz podobieństw w zachowaniach konkurencyjnych dwóch grup przedsiębiorstw – Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej w tym także zdefiniowanie portfeli instrumentów konkurowania tych podmiotów, a także dokonanie oceny stopnia, w jakim ich wykorzystanie determinowało możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez te podmioty - tak w perspektywie ocen konkurencyjności producenta jako partnera handlowego, jaki i pozycji konkurencyjnej należących do niego marek. Problemowe i szczegółowe ujęcie rezultatów poznawczych przeprowadzonych badań przedstawiają kolejne, wymienione wyżej punkty rozdziału czwartego i rozdział piąty rozprawy.

## 4.2. Identyfikacja zewnętrznych determinant zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy w Polsce w latach 1992 - 2004

Istotną rolę w procesie podejmowania przez przedsiębiorstwa wyborów strategicznych odgrywają czynniki zewnętrzne zlokalizowane w otoczeniu tych podmiotów.

Powszechnie przyjmuje się, że otoczenie przedsiębiorstwa składa się z dwóch obszarów, tj.: makrootoczenia, które stanowią: otoczenie ekonomiczne, polityczne, społeczne, demograficzne, technologiczne, prawne i międzynarodowe oraz z otoczenia konkurencyjnego, którego podstawowymi elementami są: klienci, dostawcy oraz istniejący i potencjalni konkurenci<sup>366</sup>. Przy czym zmiany zachodzące w tych obszarach mają charakter dynamiczny a jednocześnie w zróżnicowany sposób oddziałują na sposoby konkurencyjnych przedsiębiorstw - stąd potrzeba ich monitorowania i uwzględniania w procesie konstruowania rozwiązań konkurencyjnych.

Z badań przeprowadzonych przez autorkę rozprawy wynika, że nie istniały różnice pomiędzy segmentem Liderów i Nie-liderów w zakresie systematyczności prowadzenia przez nie analizy zmian otoczenia. Z deklaracyjnych odpowiedzi ankietowanych podmiotów wynika, iż poza przedsiębiorstwem P.P.H.U. Celmar Cafe Z.P.Chr. należącym do grupy Nie-liderów, wszystkie podmioty prowadziły systematyczny monitoring otoczenia na potrzeby planowania swoich działań konkurencyjnych na rynku kawy. Przedsiębiorstwo P.P.H.U. Celmar Cafe Z.P.Chr. deklarowało, że czyni to od czasu do czasu (tabela 4.2.1.).

**Tabela 4.2.1. Deklarowana systematyczność prowadzenia analizy otoczenia w procesie planowania działań konkurencyjnych na rynku kawy**

<b>Przedsiębiorstwo</b>	<b>Systematyczność prowadzenia analizy</b>
<b>Segment I (LIDERZY)</b>	
Prima	Systematycznie
Elite	Systematycznie
<b>Segment II (NIE-LIDERZY)</b>	
Astra	Systematycznie
Galaxia	Systematycznie
Celmar	od czasu do czasu
Sati	Systematycznie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

<sup>366</sup> Szerzej zob.: G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, wyd. III zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 38 – 48 i 92 – 98. Przez klientów przedsiębiorstwa rozumieć należy przedsiębiorstwa bezpośrednio lub pośrednio współpracujące z przedsiębiorstwem pośredniczące w handlu jego produktami, nabywców tych produktów oraz jej użytkowników (przypis autorki rozprawy).

Podobnie nie stwierdzono istotnych różnic w postrzeganiu przez segmenty Liderów i Nie-liderów obszarów otoczenia (tak makrootoczenia, jak i otoczenia konkurencyjnego) jako istotnych dla podejmowania działań konkurencyjnych. Z badań wynika, że za kluczowe oba segmenty zgodnie uznawały: działania konkurentów (wskazali go wszyscy Liderzy i Nie-liderzy), zmiany gospodarcze (obszar istotny dla wszystkich Liderów oraz dla wszystkich Nie-liderów poza P.H.U.P. Celmar Z.P.Chr.) i zachowania nabywców (istotny dla wszystkich Liderów i dwóch Nie-liderów, tj. PPK Astra Sp.z o.o. oraz P.H.U.P. Celmar Z.P.Chr.). Pozostałe wskazania obszarów zarówno przez Liderów, jak i Nie-liderów uznać należy za zróżnicowane. I tak zmiany technologiczne, społeczne, demograficzne i prawne istotnymi były tylko dla niektórych Liderów oraz niektórych Nie-liderów. Ich wskazanie nie wyróżniało żadnej z badanych grup. Elementami otoczenia, które nie zostały uznane za szczególnie istotne, przez żadne przedsiębiorstwo były: zmiany polityczne oraz zmiany religijne (Tab. 4.2.2.). W świetle zaprezentowanych wyników uznać należy wspólną orientację obu badanych grup na trzech obszarach otoczenia konkurencyjnego: działań konkurentów, zachowań nabywców i zmian gospodarczych oraz zróżnicowaną koncentrację na pozostałych obszarach, która nie wynikała z przynależności przedsiębiorstw do badanych segmentów Liderów, czy Nie-liderów.

**Tabela 4.2.2. Elementy otoczenia, których analiza była szczególnie istotna w procesie planowania działań konkurencyjnych na rynku kawy**

Segment I		Segment II			
Prima	Elite	Astra	Galaxia	Celmar Cafe	Cafe Sati
Działania konkurentów	Działania konkurentów	Działania konkurentów	Działania konkurentów	Działania konkurentów	Działania konkurentów
Zachowania nabywców	Zachowania nabywców	Zachowania nabywców		Zachowania nabywców	
Zmiany gospodarcze	Zmiany gospodarcze	Zmiany gospodarcze	Zmiany gospodarcze		Zmiany gospodarcze
Zmiany technologiczne		Zmiany technologiczne			Zmiany technologiczne
Zmiany prawne		Zmiany prawne			
	Zmiany społeczne		Zmiany społeczne		
Zmiany demograficzne			Zmiany demograficzne		
			Zmiany kulturowe		Zmiany kulturowe
	Działania klientów (pośredników)		Działania klientów (pośredników)		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W wyniku przeprowadzenia wywiadu pogłębionego uzyskano opinie przedsiębiorstw na temat znaczenia poszczególnych elementów otoczenia konkurencyjnego i zjawisk w nim zachodzących dla podejmowania zachowań konkurencyjnych przez badane podmioty. Z uzyskanych opinii, które zaprezentowano w tabelicy 4.2.3. wynika, że na przestrzeni lat 1992 – 2004 znacząco wzrosła liczba czynników zewnętrznych wyznaczających zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw na rynku kawy. Łączna liczba czynników istotnych i bardzo istotnych, która w 1992 r. wynosiła 43, w 2004 r. wzrosła do 71., co oznacza, że spośród wszystkich 74 analizowanych czynników w opinii przedsiębiorstw do 2004 r. na znaczeniu przybrało aż 28, które w 1992 r. przedsiębiorstwa oceniały jako nieistotne. Obszarami, których znaczenie wzrosło w największym stopniu były: zmiany cyklu życia rynku kawy – szczególnie ze względu na jego przejście pod koniec lat 90-tych z fazy wzrostu w fazę dojrzałości, obszar dystrybutorów (znaczenie miały tu większa liczba konkurujących ze sobą pośredników w obrocie kawą, rozwój nowoczesnych kanałów dystrybucji koncentrujących co raz większą część sprzedaży kawy u poszczególnych producentów, udział producentów w obrotach handlowych dystrybutorów oraz rozwój produktów kategorii private label, które łącznie składały się na siłę przetargową dystrybutorów wobec producentów kawy) i ich oczekiwań w zakresie warunków współpracy handlowej z producentami kawy (tj.: poziomu cen, rabatów, terminów płatności, wysokości budżetów promocyjnych, itd.), a także obszar konsumentów (tj. ich model życia i konsumpcji kawy, lojalność wobec marki i miejsca zakupu, postawy wobec kategorii private label, postawy wobec produktów substytucyjnych, proces podejmowania decyzji zakupowych, motywy i sytuacje nabywania kawy).

Względnie najwięcej czynników o wysokiej i bardzo wysokiej istotności dla kształtowania zachowań konkurencyjnych producentów kawy - zarówno w 1992 r., jak i 2004 r. zlokalizowanych było w obszarze konkurentów. Z 31 czynników, określonych jako nieistotne dla kształtowania rozwiązań konkurencyjnych w roku 1992, tylko 3 uznano za równie nieistotne w 2004 r. - zlokalizowane w obszarze dostawców kawy surowej. Należały do nich: stabilność finansowa dostawców, siła przetargowa dostawców oraz natężenie konkurencji pomiędzy nimi. Kolejne 4 w opinii producentów kawy stały się czynnikami istotnymi, a 24 – bardzo istotnymi. Z grupy czynników uznanych za istotnie aktualność zachowało 7 (istotne bez zmian), natomiast znaczenie kolejnych 31 wzrosło do bardzo istotnego. W badaniu wyróżniono 3 czynniki o bardzo wysokiej istotności zarówno w 1992 r., jak i w 2004 r. oraz dwa, których znaczenie na przestrzeni lat 1992 - 2004 z bardzo istotnego zmniejszyło się do istotnego. Nie wyróżniono natomiast czynników, które będąc w 1992 r. istotnymi lub bardzo istotnymi, stały się nieistotnymi dla podejmowania zachowań konkurencyjnych w 2004 r.



**Tabela 4.2.3. Zewnętrzne wyznaczniki zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy w latach 1992 – 2004**

WYZNACZNIKI	ISTOTNOŚĆ				Zależność czynnika od przedsiębiorstwa	
	1992		2004		Niezależne (N)	Zależne (Z)
	Stopień istotności	Tendencje zmian w istotności	Stopień istotności	Tendencje zmian w istotności		
<b>OTOCZENIE GOSPODARCZE</b>						
• siła nabywczą ludności	+	↑	++	↑	N	
<b>OTOCZENIE PRAWNE</b>						
• przepisy prawne przed i po wejściu Polski do UE	+	=	+	=	N	
<b>OTOCZENIE TECHNICZNE</b>						
• innowacje technologiczne	++	↓	+	=		Z
• innowacje informatyczne	+	↑	++	↑	N	
<b>OTOCZENIE GEOGRAFICZNE</b>						
• możliwość ekspansji na nowe rynki	+	↑	++	↑		Z
<b>CYKL ŻYCIA RYNKU KAWY</b>						
• faza cyklu życia rynku kawy mielonej	-	↑↑	++	↑		Z
• tempo rozwoju rynku (dynamika zmian)	+	↑	++	↑		Z
• poziom nasycenia konsumpcji	-	↑↑	++	↑		Z
• możliwość wpływu na fazy cyklu życia (skracanie, przedłużanie)	-	↑↑	++	↑↑		Z
<b>DOSTAWCY (IMPORTERZY KAWY)</b>						
• liczba dostawców	+	=	+	=	N	
• struktura dostawców	+	=	+	=	N	
• stabilność finansowa dostawców	-	=	-	=	N	
• pewność i stabilność dostaw	+	=	+	=	N	
• siła przetargowa dostawców	-	=	-	=	N	
• natężenie konkurencji pomiędzy dostawcami	-	=	-	=	N	
<b>DYSTRYBUTORZY (POŚREDNICY)</b>						
• ilość dystrybutorów	+	↑↑	++	↑	N	
• kategorie dystrybutorów obecnych na rynku (hurt, detal, cash and carry, dystrybucyjne, logistyczne)	+	↑	++	↑	N	
• zasięg działania dystrybutorów (lokalizacja)	+	↑	++	↑	N	
• potencjał handlowy dystrybutora (możliwość generowania obrotów)	+	↑	++	↑	N	
• natężenie konkurencji pomiędzy dystrybutorami	+	↑	++	↑	N	
• pozycja rynkowa dystrybutorów	+	↑	++	↑	N	
• koncentracja zakupu (udział dystrybutora w obrotach przedsiębiorstwa)	-	↑↑	++	↑		Z
• stabilność (kondycja) finansowa dystrybutorów	+	↑	++	=	N	
• udział marki przedsiębiorstwa w obrotach handlowych dystrybutora w kategorii kawy	-	↑↑	++	↑↑		Z
• udział przedsiębiorstwa w obrotach handlowych dostawcy w kategorii kawy	-	↑↑	++	↑↑		Z

• siła przetargowa dystrybutorów wobec producentów	-	↑↑	++	↑↑		Z
• rozwój produktów kategorii private label (marki własnej dystrybutora)	-	↑↑	++	↑↑	N	
WARUNKI WSPÓŁPRACY HANDLOWEJ						
• oczekiwany przez dystrybutorów poziom cen zakupu	-	↑↑	++	↑↑	N	
• oczekiwany poziom upustów podstawowych , promocyjnych, zadaniowych, lojalnościowych, ...	-	↑↑	++	↑↑	N	
• oczekiwany przez dystrybutorów sposób udzielania rabatów (na fakturze, retrospektywnie)	-	↑↑	++	=	N	
• oczekiwane przez dostawców warunki płatności (terminy płatności)	+	↑↑	++	=	N	
• oczekiwane przez dostawców warunki realizacji zamówień: bezpośrednio do punktów handlowych, do centrów logistycznych, czas realizacji i minimalna wielkość zamówień, itp.	+	↑↑	++	=	N	
• oczekiwany poziom kredytowania zamówień	++	=	++	=	N	
• oczekiwany poziom budżetu promocyjnego	-	↑↑	++	↑↑	N	
KONKURENCI						
• natężenie konkurencji w sektorze	-	↑↑	++	↑	N	
• zasięg działania konkurentów	-	↑↑	++	↑↑		Z
• udział konkurentów w rynku	-	↑↑	++	↑↑		Z
• pozycja rynkowa marek kaw konkurentów	-	↑	++	↑↑		Z
• zasoby ludzkie konkurentów	+	=	+	=	N	
• zasoby materialne konkurentów	+	↑	++	=	N	
• know-how konkurentów	+	↑	++	↑	N	
• moce produkcyjne konkurentów	++	↓	+	=	N	
• technologie konkurentów	++	=	++	=		Z (patenty)
• tempo rozwoju / wzrostu konkurentów	+	↑	++	=		Z
• zdolność do wdrażania innowacji przez konkurentów	-	↑	+	↑	N	
• poziom kosztów konkurentów	-	↑	+	=	N	
• zdolność uczenia się konkurentów	+	↑	++	↑	N	
• wiedza i doświadczenie konkurentów	+	↑	++	↑	N	
• wyróżniające kompetencje i umiejętności	+	↑	++	↑↑	N	
• sprawny system zarządzania konkurentów	+	↑	++	↑↑	N	
• dostęp konkurentów do informacji o rynku	+	↑↑	++	↑↑	N	
• orientacja konkurentów	-	↑↑	+	↑↑	N	
• strategie produktu konkurentów	+	↑↑	++	↑↑	N	
• strategie cen i marż konkurentów	+	↑↑	++	↑↑	N	
• strategie promocji konkurentów	++	↑↑	++	↑↑	N	
• strategie dystrybucji konkurentów	-	↑↑	++	↑↑	N	
KONSUMENTY						
• zmiany demograficzne	+	=	+	=	N	
• model życia ludności,	-	↑↑	++	↑↑	N	







• model konsumpcji kawy	-	↑↑	++	↑↑		Z
• siła nabywcza ludności	+	↑↑	++	↑↑	N	
• segment nabywców (aktualny i docelowy, zmiany w segmencie)	+	↑↑	++	↑↑		Z
• poziom konsumpcji	+	=	+	=		Z
• lojalność wobec marki przedsiębiorstwa	+	↑↑	++	↑↑		Z
• lojalność wobec marek konkurentów	+	↑↑	++	↑↑		Z
• lojalność wobec miejsca zakupu	-	↑↑	++	↑↑	N	
• postawy wobec marki przedsiębiorstwa	+	↑↑	++	↑↑		Z
• postawy wobec marek konkurencyjnych	+	↑↑	++	↑↑		Z
• postawy wobec kategorii private label	-	↑↑	++	↑↑		Z
• postawy wobec substytutów	-	↑	+	↑	N	
• potrzeby i preferencje nabywców	+	↑↑	++	↑↑		Z
• proces podejmowania decyzji zakupowych	-	↑↑	++	↑↑		Z
• motywy zakupu	-	↑↑	++	↑↑		Z
• sytuacje nabywania kawy	-	↑↑	++	↑↑		Z
• poziom satysfakcji z użytkowania marki	+	↑↑	++	↑↑		Z
<b>PODSUMOWANIE</b>						
Liczba czynników nieistotnych (-)	31		3			
Liczba czynników istotnych (+)	38		23			
Liczba czynników bardzo istotnych (++)	5		48			
Liczba czynników niezależnych od przedsiębiorstw					46	
Liczba czynników zależnych od przedsiębiorstw (podlegających wpływom działania przedsiębiorstw)						28
SUMA	74		74			74

Objaśnienia: (-) – czynnik nieistotny, (+) – czynnik istotny, (++) – czynnik bardzo istotny), ↓ - spadek istotności, ↑ - wzrost istotności, ↑↑ - silny wzrost istotności, = - brak zmian istotności; N – czynnik niezależny od zachowań przedsiębiorstw, Z – czynnik wpływający na zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw, na który jednocześnie przedsiębiorstwa posiadają wpływ.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Analiza kierunków przemian w istotności czynników dla podejmowania zachowań konkurencyjnych przez producentów kawy prowadzi do wniosku, że na przestrzeni analizowanego okresu odnotowano przeważającą liczbę czynników, których znaczenie wrosło (59) względem liczby czynników, których znaczenie zachowało swą aktualność (13) lub zmalało (2). Oznacza to, że w 2004 r. zwiększyła się liczba czynników zewnętrznych wyznaczających ich zachowania konkurencyjne. Tabela 4.2.4. prezentuje ilościowe ujęcie oraz kierunki zmian istotności analizowanych czynników, jakie nastąpiły pomiędzy 1992 r. a 2004 r.

**Tabela 4.2.4. Kierunki przemian istotności wyznaczników zachowań konkurencyjnych w latach 1992 – 2004.**

Nieistotne	Istotne	Bardzo istotne	Liczba	Uwagi
1992 = 2004 (3)			3 (bez zmian)	Nieistotne (3)
	1992 = 2004 (7)		7 (bez zmian)	Istotne (7)
		1992 = 2004 (3)	3 (bez zmian)	Bardzo istotne (3)
1992 	<del>2004</del> (4)		4 (zmiana)	Wzrost znaczenia (59)
1992 		2004 (24)	24 (zmiana)	
	1992 	<del>2004</del> (31)	31 (zmiana)	
2004 	1992 (0)		0 (zmiana)	Spadek znaczenia (2)
	2004 	1992 (2)	2 (zmiana)	
2004 		1992 (0)	0 (zmiana)	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W omawianym badaniu dokonano także identyfikacji wyznaczników zachowań konkurencyjnych producentów kawy według kryterium możliwości/ lub braku możliwości oddziaływania na nie przez te podmioty (tabela 4.2.3.). W toku badań ustalono, że spośród 74 analizowanych czynników 28 uznano za zależne, a 46 za niezależne od sposobu konkurowania producentów kawy. Wynik ten oznacza, że na 37,84% czynników zewnętrznych wyznaczających zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw, podmioty te miały, lub mogły mieć wpływ. Wyznaczniki zachowań konkurencyjnych pozostające poza wpływem producentów kawy w latach 1992 – 2004 zlokalizowane były w obszarach (otoczeniu) prawnym, gospodarczym oraz częściowo: technicznym, dostawców, warunków handlowych i konkurentów, natomiast największa liczba zewnętrznych wyznaczników zachowań konkurencyjnych, będących pod bezpośrednim lub pośrednim wpływem przedsiębiorstw zlokalizowana była w obszarze klientów. Ich lokalizacja poza przedsiębiorstwem nie determinowała braku możliwości kształtowania ich, ani też wyłącznie reagowania na nie. Wnioskować należy więc, że zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw stanowiły nie tylko reakcję na zmiany w ich otoczeniu konkurencyjnym, lecz również interakcję pomiędzy nimi i elementami je otaczającymi.

Na podstawie dalszych obserwacji zmian w otoczeniu konkurencyjnym producentów kawy mielonej prowadzonych przez autorkę rozprawy na przestrzeni lat 2004 – 2007 wysnuto wnioski, że w perspektywie kolejnych lat nastąpiły dalsze wzrosty znaczenia oraz liczby czynników zewnętrznych jako determinant zachowań konkurencyjnych badanych podmiotów. Szczególnie ze względu na znajdowanie się rynku w tych latach w fazie dojrzałości i wysoką intensywność konkurowania obecnych na nim przedsiębiorstw o

potencjalnych użytkowników kawy. Obszarem o największej istotności były: obszar konsumentów – w zakresie wszystkich czynników poddanych w badaniu w 2004 r., obszar konkurentów – przy czym zdaniem autorki rozprawy w 2007 r. w największym stopniu koncentrował się on na rosnącej roli zasobów ludzkich i materialnych tych przedsiębiorstw, obszar dystrybutorów w zakresie zasięgu działania i potencjału handlowego dystrybutora (ze względu na kontynuację procesów koncentracji handlu na rynku dóbr konsumpcyjnych na przestrzeni lat 2004 - 2007) oraz warunków współpracy handlowej pomiędzy dystrybutorem a przedsiębiorstwem na tle konkurencyjności warunków handlowych oferowanych przez innych producentów kawy. Ten ostatni obszar czynników zewnętrznych stanowiących potencjał budowania konkurencyjności przedsiębiorstw, a tym samym wyznaczający ich zachowania konkurencyjne, stał się przedmiotem dalszych badań i został omówiony w punkcie 5.2. rozprawy. W świetle prowadzonych obserwacji autorka rozprawy wysnuła również wniosek, że obszarem, wobec którego konkurujące przedsiębiorstwa prowadziły działania mające na celu zmniejszenie jego oddziaływania na ich własne zachowania konkurencyjne był obszar dostawców kawy surowej. Szczególnie dotyczyło to przedsiębiorstw o najsilniejszej pozycji konkurencyjnej będących częścią międzynarodowych koncernów. Podmioty te w celu ograniczenia wpływu zachowań konkurencyjnych dostawców kawy obecnych na rynku polskim na ich własne zachowania konkurencyjne, dokonywały zakupu kawy surowej w ramach centralizowanej międzynarodowej polityki zakupu surowców prowadzonej przez ich centrale zlokalizowane zagranicą. Znaczenie tego obszaru było wyższe dla przedsiębiorstw o słabszej pozycji konkurencyjnej należących do grupy Nie-liderów.

Podsumowując należy zauważyć, że zmiana znaczenia analizowanych czynników dla podejmowania działań konkurencyjnych na przestrzeni badanego okresu dowodzi konieczności stałego ich weryfikowania przez przedsiębiorstwa w procesie wyboru metod konkurowania, natomiast wzrost ich liczby wskazuje na potrzebę kompleksowego i spójnego ich traktowania. Oznacza to, że dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej konieczne jest stosowanie strategicznych rozwiązań konkurencyjnych - uwzględniających zmieniającą się rolę czynników zewnętrznych, a nie jedynie pojedynczych działań. Jednocześnie nie do przecenienia wydaje się być fakt, że obok konieczności opracowania działań adaptujących przedsiębiorstwo do warunków od niego niezależnych, istnieje możliwość aktywnego wywierania przez nie wpływu na wybrane obszary otoczenia zewnętrznego w procesie poszukiwania sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku kawy. Zdolność podejmowania takich działań uwarunkowana jest szeregiem czynników wewnętrznych, których identyfikacji i ocenie poświęcony został punkt 4.3. rozprawy.

### **4.3. Wewnętrzne determinanty zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy w Polsce w 2004r.**

Najogólniejszą wytyczną wszelkich działań podejmowanych w przedsiębiorstwie jest misja (cel nadrzędny).<sup>367</sup> Z definicji jest ona precyzyjnym wyrażeniem w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia dalekosiężnych (tj. strategicznych, długoterminowych<sup>368</sup>) zamierzeń i aspiracji organizacji<sup>369</sup>. Za drugą wewnętrzną determinantę kształtującą zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw uznaje się wizję, czyli wyobrażenie firmy na danym rynku w przyszłości. Pojęcie to pochodzi od łacińskiego słowa *videre*, czyli widzieć. Najprostsze zdefiniowanie jej polega na przyjęciu, że jest to koncepcja przyszłości firmy, najbardziej fundamentalna aspiracja uczestników organizacji. Wizja jest obrazem przyszłości, który uczestnicy chcą wykreować<sup>370</sup>. Jako, że w badaniach nad zachowaniem obok wyznaczenia sprawcy (podmiotu) działania, konieczne jest poznanie celu działania<sup>371</sup>, cele strategiczne były trzecią badaną wewnętrzną determinantą zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw. Równie istotną, omówioną na gruncie literatury w rozdziale 3.4. kategorią wyznaczającą kierunek, w jakim przedsiębiorstwa lokalizują swoje cele i podejmują działania dla osiągnięcia tych celów jest orientacja – kategoria ta została poddana badaniom obok misji, wizji i celów strategicznych przedsiębiorstw. Ostatnim ważnym obszarem determinującym zachowania konkurencyjne podmiotów rynkowych jest postrzeganie różnych czynników jako potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej, ich systematyczne ocenianie, wykorzystywanie i kreowanie w procesie formułowania strategii konkurowania. W wyniku przeprowadzonych badań dokonano identyfikacji hierarchii źródeł przewagi konkurencyjnej Liderów i Nie Liderów rynku, które autorka rozprawy określiła mianem Piramidy hierarchii źródeł przewagi konkurencyjnej, co pozwoliło określić podobieństwa i różnice w ich postrzeganiu przez producentów kawy należących do obu badanych grup przedsiębiorstw.

Analizując deklaratywne odpowiedzi badanych przedsiębiorstw zaprezentowane w tabeli 4.3.1. zauważyć należy, że wszystkie podmioty - zarówno należące do grupy Liderów, jak i Nie-liderów – poza przedsiębiorstwem Cafe Sati Polska Sp. z o.o. zdefiniowały misję swojego działania. Cele nadrzędne Liderów rynkowych skoncentrowane były głównie na „dostarczaniu maksymalnej satysfakcji konsumentom i pozostanie atrakcyjną alternatywą dla akcjonariuszy” (Przedsiębiorstwo Prima S.A.) oraz na „byciu liderem rynku detalicznego

---

<sup>367</sup> E. Urbanowska – Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 306.

<sup>368</sup> Przypis autorki rozprawy.

<sup>369</sup> K. Obłój, Strategia sukcesu firmy, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 38.

<sup>370</sup> Tamże, s. 38.

<sup>371</sup> Z. Kędzior, Zachowania konsumentów i przedsiębiorstw jako przedmiot badań, w: Zachowania podmiotów rynkowych a proces integracji Polski z Unią Europejską (aspekt metodyczny), Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamickiego w Katowicach, Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych, Katowice 2000, s. 9.

markowych kaw mielonych oraz bezpośredniej obsługi gastronomii i biur” (Elite Cafe Sp. z o.o.). Misje tych przedsiębiorstw korespondowały z ich wizją działania w przyszłości. Przedsiębiorstwo Prima S.A. „widziało” siebie jako „lidera na rynku kawy palonej i mielonej z wysoką świadomością marki, innowacyjnego i budującego zaufanie konsumentów”, a Elite Cafe Sp. z o.o. jako „jednego z pięciu graczy na rynku kawy”. Misje przedsiębiorstw należących do grupy Nie-liderów skoncentrowane były wokół dostarczania klientom jak najlepszej oferty produktowej, i tj.: „oferowanie produktów wysokiego standardu, wytyczanie kierunków rozwoju branży na rynku polskim, zaspokajanie potrzeb wymagającego klienta” (PPK Astra Sp. z z.o.), „usatysfakcjonowanie nawet najbardziej wymagających klientów, poprzez bezustanne doskonalenie procesu prażenia kawy oraz podnoszenie jakości i bezpieczeństwa produktów” (dla Galaxia Ltd. Sp. z o.o.), a także

**Tabela 4.3.1. Misja (cel nadrzędny) i wizja (wyobrażenie przyszłości) przedsiębiorstw**

	Misja	Wizja (wyobrażenie przyszłości firmy)
<b>Segment I LIDERZY</b>		
Prima	Dostarczanie maksymalnej satysfakcji konsumentom i pozostanie atrakcyjną alternatywą dla akcjonariuszy.	Lider na rynku kawy palonej i mielonej z wysoką świadomością marki, innowacyjny i budujący zaufanie konsumentów.
Elite	Być liderem rynku detalicznego markowych kaw mielonych oraz bezpośredniej obsługi gastronomii i biur.	Jeden z pięciu graczy na rynku kawy
<b>Segment II NIE-LIDERZY</b>		
Astra	Oferowanie produktów wysokiego standardu, wytyczanie kierunków rozwoju branży na rynku polskim, zaspokajanie potrzeb wymagającego klienta.	Główny gracz rynku towarów wysokiej półki o selektywnie, starannie dobranych kanałach dystrybucji, posiadający szeroką ofertę produktów luksusowych, budujący kulturę spożycia kawy.
Galaxia	Usatysfakcjonowanie nawet najbardziej wymagających klientów. Realizujemy je poprzez bezustanne doskonalenie procesu prażenia kawy, a co za tym idzie – podnoszenie jakości i bezpieczeństwa naszych produktów.	Brak wizji. Zdecydowanie nie można określić przyszłości na rynku kawy, na co wpływają: niepewność zewnętrzna firmy – brak jasnej strategii przedsiębiorstw, ekspansja bardzo znanych, ważnych producentów na rynek polski, tj. Rostfein, Segafredo Zanetti, znaczne przetowarowanie rynku, którego rezultatu trudno przewidzieć, konsolidacja rynku, nadprodukcja surowca, trudne do przewidzenia ruchy konkurencji i klientów, zmiana cen surowca produktowej 100%.
Celmar	Dostarczenie nabywcom dobrych produktów w bardzo atrakcyjnych cenach, dywersyfikacja asortymentu i szybka adaptacja do zmian rynkowych.	Brak wizji
Sati	Brak zdefiniowanej misji działania	Brak wizji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

„dostarczenie nabywcom dobrych produktów w bardzo atrakcyjnych cenach, dywersyfikacja asortymentu i szybka adaptacja do zmian rynkowych” (dla P.P.H.U Celmar Cafe Z. P. Chr.). Z tej grupy przedsiębiorstw tylko jedno posiadało wizję swojej przyszłości na rynku kawy – PPK Astra Sp. z o.o., która „widziała siebie” jako „głównego gracza rynku towarów wysokiej półki o selektywnie, starannie dobranych kanałach dystrybucji, posiadającego szeroką ofertę produktów luksusowych, budującego kulturę spożycia kawy”. Przedsiębiorstwa P.P.H.U. Celmar Cafe Z.P.Chr, Cafe Sati Polska Sp. z o.o. oraz Galaxia Ltd. Sp. z o.o. deklarowały, iż nie posiadają wizji swojego działania w przyszłości, gdyż ich zdaniem „nie można określić przyszłości na rynku kawy”, przy czym przedsiębiorstwo Galaxia Ltd Sp. z o.o. dodatkowo uzasadniło swoją odpowiedź wpływem następujących czynników: „niepewnością zewnętrzną firmy wynikającą z braku jasnej strategii przedsiębiorstw, ekspansją bardzo znanych, ważnych producentów na rynek polski, tj. Rostfein, Segafredo Zanetti, znacznym przetowarowaniem rynku, którego rezultaty trudno przewidzieć, konsolidacją rynku, nadprodukcją surowca, trudnymi do przewidzenia ruchami konkurencji i klientów, zmianą cen surowca o 100%”.

Podsumowując zauważyć należy, że Liderów rynku kawy wyróżniała jasno zdefiniowana misja działania oraz wizja przyszłości skoncentrowana na byciu liderem rynku kawy, natomiast Nie-liderów - misja skoncentrowana wokół produktu oraz dostarczania satysfakcji konsumentom i jednocześnie brak wizji funkcjonowania na rynku kawy w perspektywie kolejnych kilku lat. Wyjątkiem w tej grupie przedsiębiorstw było PPK Astra Sp. z o.o., którego wizja dotyczyła bycia liderem w ściśle zdefiniowanym segmencie kaw najwyższej jakości.

Przedsiębiorstwa należące do segmentu Liderów, tj. - Elite Cafe Sp. z o.o. i Przedsiębiorstwo Prima S.A., deklarowały działanie według trzech orientacji, tj. na klientów, konkurentów i na produkt, natomiast Nie-liderów - działanie według dwóch lub jednej orientacji, tj.: PPHU Z.P.Chr. – na klientów i konkurentów, Cafe Sati Polska Sp. z o.o.– na klientów i produkt, Astra Sp. z o.o. – na klientów, Galaxia Ltd Sp. z o.o. – na produkt (tabela 4.3.2.).

**Tabela 4.3.2. Deklaratywna orientacja producentów kawy mielonej na strategiczne obszary konkurowania**

Segment I LIDERZY		Segment II NIE-LIDERZY			
Prima	Elite	Astra	Galaxia	Celmar	Cafe Sati
Na klientów	Na klientów	Na klientów		Na klientów	Na klientów
Na konkurentów	Na konkurentów			Na konkurentów	
Na produkt	Na produkt		Na produkt		Na produkt

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.



Wnioskować można więc, że podstawę działania Liderów rynkowych wyznaczały kierunki traktowane przez tę grupę podmiotów bardziej kompleksowo niż przez Nie-liderów rynku kawy mielonej. Nie mniej jednak na uwagę zasługuje fakt, że wszystkie badane podmioty – zarówno Liderzy, jak i Nie-liderzy, poza przedsiębiorstwem Galaxia Ltd. Sp. z o.o. deklarowali orientację na klienta, jako kluczową przesłankę podejmowania działań konkurencyjnych.

Kolejnym istotnym uwarunkowaniem zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw w dążeniu do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest sposób, w jaki przedsiębiorstwa te koncentrują się na tworzeniu i wykorzystywaniu źródeł przewagi konkurencyjnej. Tabela 4.3.3. prezentuje deklaratywne odpowiedzi badanych producentów kawy na temat systematyczności dokonywania przez nich oceny oraz wykorzystywania czynników, które potencjalnie mogą przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku kawy mielonej.

**Tabela 4.3.3. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jako przesłanka formułowania strategii konkurowania**

	Deklaratywne prowadzenie przez producentów kawy oceny posiadanych źródeł przewagi konkurencyjnej w procesie formułowania strategii konkurowania	Deklaratywne wykorzystanie przez producentów kawy źródeł przewagi konkurencyjnej w procesie formułowania strategii konkurowania
<b>Liderzy</b>		
PRIMA	systematycznie ocenia źródła	wykorzystuje wszystkie źródła
ELITE	systematycznie ocenia źródła	wykorzystuje wszystkie źródła
<b>Nie-liderzy</b>		
ASTRA	systematycznie ocenia źródła	wykorzystuje wszystkie źródła
GALAXIA	niesystematycznie ocenia	nie wykorzystuje źródeł
CELMAR	systematycznie ocenia źródła	wykorzystuje wybrane źródła
SATI	niesystematycznie ocenia	wykorzystuje wybrane źródła

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

I tak należące do segmentu Liderów – Przedsiębiorstwo Prima S.A i Elite Cafe Sp. z o.o. deklarowały, iż systematycznie dokonują oceny źródeł przewagi konkurencyjnej i że wszystkie badane źródła przewagi są przez nie wykorzystywane w działaniach konkurencyjnych. W grupie przedsiębiorstw Nie-liderów podobny sposób działania zadeklarowało jedynie PPK Astra Sp. z o.o. Pozostałe przedsiębiorstwa w tym segmencie dzieliły się na te, które źródła przewagi konkurencyjnej oceniały systematycznie, lecz wykorzystywały jedynie wybrane z nich (PPHU Celmar Z.P.Chr.) oraz przedsiębiorstwa, które deklarowały niesystematyczną ocenę źródeł przewagi konkurencyjnej na rynku kawy i selektywne ich wykorzystanie (Cafe Sati Polska Sp. z o.o.). Skrajnie odmiennie zachowanie charakteryzowało przedsiębiorstwo Galaxia Ltd Sp. z o.o., które deklarowało, iż nie dokonuje

systematycznej oceny źródeł przewagi konkurencyjnej i nie wykorzystuje ich w działaniach konkurencyjnych.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że przedsiębiorstwa różniły się postrzeganiem istotności poszczególnych czynników wewnętrznych dla możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku kawy mielonej (tabela 4.3.4.)

**Tabela 4.3.4. Postrzegana przez przedsiębiorstwa istotność źródeł przewagi konkurencyjnej**

Źródła przewagi konkurencyjnej	Średnia segment I LIDERZY			Średnia segment II NIE-LIDERZY				Średnia*
	Prima	Elite	Średnia Liderzy	Astra	Galaxia	Cafe Sati	Średnia Nie Liderzy	
<b>1. Logistyka zakupów</b>	<b>4,50</b>	<b>5,00</b>	<b>4,75</b>	<b>4,00</b>	<b>2,75</b>	<b>4,50</b>	<b>3,75</b>	<b>4,15</b>
wysoka jakość surowców	5	5	<b>5,00</b>	5	3	5	<b>4,33</b>	<b>4,60</b>
Nowoczesność procesów magazynowania	4	5	<b>4,50</b>	4	2	4	<b>3,33</b>	<b>3,80</b>
sprawność procesów dowozu i składowania surowców	4	5	<b>4,50</b>	4	3	5	<b>4,00</b>	<b>4,20</b>
sprawność kontroli stanu zapasów materiałowych	5	5	<b>5,00</b>	3	3	4	<b>3,33</b>	<b>4,00</b>
<b>2. Operacje produkcyjne</b>	<b>4,71</b>	<b>4,71</b>	<b>4,71</b>	<b>4,00</b>	<b>3,71</b>	<b>4,43</b>	<b>4,05</b>	<b>4,31</b>
wykorzystanie korzyści skali	5	5	<b>5,00</b>	4	4	4	<b>4,00</b>	<b>4,40</b>
wykorzystanie mocy produkcyjnych	5	5	<b>5,00</b>	4	4	5	<b>4,33</b>	<b>4,60</b>
nowoczesne technologie produkcji	5	5	<b>5,00</b>	4	5	5	<b>4,67</b>	<b>4,80</b>
optymalny stopień automatyzacji produkcji	4	5	<b>4,50</b>	3	3	5	<b>3,67</b>	<b>4,00</b>
wysoka sprawność systemów kontroli produkcji	5	5	<b>5,00</b>	5	4	5	<b>4,67</b>	<b>4,80</b>
optymalna lokalizacja zakładów produkcyjnych	4	3	<b>3,50</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	<b>3,20</b>
sprawna organizacja procesów produkcyjnych	5	5	<b>5,00</b>	5	3	4	<b>4,00</b>	<b>4,40</b>
<b>3. Logistyka sprzedaży</b>	<b>3,60</b>	<b>4,40</b>	<b>4,00</b>	<b>4,60</b>	<b>3,00</b>	<b>3,40</b>	<b>3,37</b>	<b>3,80</b>
wielkość, lokalizacja i wyposażenie magazynów wyrobów	3	4	<b>3,50</b>	4	2	3	<b>3,00</b>	<b>3,20</b>
wielkość, sprawność, stan własnego taboru przewozowego	2	4	<b>3,00</b>	4	2	2	<b>2,67</b>	<b>2,80</b>
wysoka sprawność realizacji zamówień	4	5	<b>4,50</b>	5	4	5	<b>4,67</b>	<b>4,60</b>
niski koszt dystrybucji	4	4	<b>4,00</b>	5	3	5	<b>4,33</b>	<b>4,20</b>
wysoka sprawność i dobra lokalizacja własnych placówek dystrybucyjnych	5	5	<b>5,00</b>	5	4	2	<b>3,67</b>	<b>4,20</b>
<b>4. Marketing</b>	<b>4,78</b>	<b>4,67</b>	<b>4,73</b>	<b>4,22</b>	<b>4,00</b>	<b>4,22</b>	<b>4,15</b>	<b>3,38</b>
umiejętny dobór cech produktu	5	5	<b>5,00</b>	5	4	4	<b>4,33</b>	<b>4,60</b>
umiejętny dobór głębokości asortymentu	5	5	<b>5,00</b>	5	4	5	<b>4,67</b>	<b>4,80</b>
Konkurencyjny poziom cen i warunków płatności	4	5	<b>4,50</b>	3	5	4	<b>4,00</b>	<b>4,20</b>
stabilność cen (warunków sprzedaży)	4	3	<b>3,50</b>	4	4	4	<b>4,00</b>	<b>3,80</b>

Właściwy dobór kanałów dystrybucji	5	5	5,00	5	3	5	4,33	4,60
skuteczna promocja	5	4	4,50	4	5	5	4,67	4,60
imane marek produktów, wizerunek firmy na rynku	5	5	5,00	4	5	4	4,33	4,60
wysoka sprawność badań marketingowych	5	5	5,00	4	4	2	3,33	4,00
stopień opanowania rynku (segmentów)	5	5	5,00	4	2	5	3,67	4,20
<b>5. Usługi</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,00</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>
zakres i jakość usług przed- i posprzedażowych	4	4	4,00	5	3	4	4,00	4,00
stopień reakcji na reklamacje i sugestie nabywców	4	4	4,00	5	3	4	4,00	4,00
<b>6. Zaopatrzenie</b>	<b>3,50</b>	<b>3,50</b>	<b>3,50</b>	<b>3,50</b>	<b>3,83</b>	<b>4,33</b>	<b>3,89</b>	<b>3,73</b>
umiejętność selekcji tanich źródeł zaopatrzenia	3	3	3,00	3	4	4	3,67	3,40
zdolność do utrzymania stałych cen zakupu	4	3	3,50	4	4	3	3,67	3,60
umiejętność zapewnienia efektów skali w zakupach (niższe ceny przy większym vol. Zakupu)	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4,00
umiejętność zapewnienia terminowych dostaw surowców i opakowań	5	5	5,00	3	4	5	4,00	4,40
umiejętność różnicowania źródeł zakupów w celu minimalizacji uzależnienia od dostawców	3	3	3,00	3	3	5	3,67	3,40
utrzymywanie trwałych partnerskich relacji z dostawcami	2	3	2,50	4	4	5	4,33	3,60
<b>7. Rozwój technologiczny</b>	<b>4,50</b>	<b>4,50</b>	<b>4,50</b>	<b>4,50</b>	<b>3,50</b>	<b>4,50</b>	<b>4,17</b>	<b>4,30</b>
wysoko wykwalifikowana kadra	5	5	5,00	5	5	5	5,00	5,00
wysoko rozwinięta baza B+R ( badania i rozwój)	5	5	5,00	5	4	4	4,33	4,60
wysoka sprawność własnych badań i rozwoju produktów oraz technologii	5	5	5,00	5	4	4	4,33	4,60
wysoka jakość współpracy jednostek współuczestniczących w procesach innowacyjnych	4	4	4,00	4	3	5	4,00	4,00
wysoka sprawność zarządzania jakością	4	4	4,00	3	4	5	4,00	4,00
Szybkość wprowadzania innowacji	4	4	4,00	5	1	4	3,33	3,60
<b>8. Zarządzanie zasobami ludzkimi</b>	<b>4,50</b>	<b>4,83</b>	<b>4,67</b>	<b>4,17</b>	<b>3,17</b>	<b>4,67</b>	<b>4,00</b>	<b>4,27</b>
wysoko kwalifikowana kadra, właściwa struktura zatrudnienia	5	5	5,00	5	3	4	4,00	4,40
sprawność systemu rekrutacji, selekcji, szkolenia	5	5	5,00	4	3	4	3,37	4,20
Wysoka wydajność pracy	4	4	4,00	4	4	5	4,33	4,20
Dobra organizacja pracy	4	5	4,50	4	4	5	4,33	4,40
Skuteczny system motywacyjny	5	5	5,00	4	3	5	4,00	4,40
Spójność strategii i kultury przedsiębiorstwa	4	5	4,50	4	2	5	3,67	4,00

<b>9. Infrastruktura firmy (system zarządzania)</b>	<b>4,90</b>	<b>4,70</b>	<b>4,80</b>	<b>5,00</b>	<b>3,40</b>	<b>4,30</b>	<b>4,23</b>	<b>4,46</b>
Wysokie kwalifikacje i doświadczenia kadry kierowniczej	5	5	<b>5,00</b>	5	3	4	<b>4,00</b>	<b>4,40</b>
Wysoka sprawność systemu planowania	5	5	<b>5,00</b>	5	4	4	<b>4,33</b>	<b>4,60</b>
elastyczne struktury organizacyjne i sprawne procedury	5	4	<b>4,50</b>	5	4	4	<b>4,33</b>	<b>4,40</b>
Sprawny system kontroli spójny ze strategią firmy	5	5	<b>5,00</b>	5	2	5	<b>4,00</b>	<b>4,40</b>
wydajny system informacyjny	5	5	<b>5,00</b>	5	4	4	<b>4,33</b>	<b>4,60</b>
Wysoka sprawność procesów decyzyjnych	5	5	<b>5,00</b>	5	4	4	<b>4,33</b>	<b>4,60</b>
Kondycja finansowa firmy	5	4	<b>4,50</b>	5	1	4	<b>3,33</b>	<b>3,80</b>
Szybkie i umiejętne opracowanie zmian w firmie	4	4	<b>4,00</b>	5	4	5	<b>4,67</b>	<b>4,40</b>
umiejętność utrzymywania dobrych stosunków z grupami interesów	5	5	<b>5,00</b>	5	4	4	<b>4,33</b>	<b>4,60</b>
korzystny wizerunek przedsiębiorstwa	5	5	<b>5,00</b>	5	4	5	<b>4,67</b>	<b>4,80</b>
<b>10. Inne, jakie?</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SUMA OCEN ŚREDNICH</b>	<b>38,99</b>	<b>40,31</b>	<b>39,65</b>	<b>38,99</b>	<b>30,36</b>	<b>38,35</b>	<b>35,90</b>	<b>37,40</b>

Objaśnienia:\* Ocena średnia liczona jako średnia wszystkich odpowiedzi cząstkowych badanych przedsiębiorstw. Przyjęto, że: **1-** czynnik nie jest w ogóle istotny, **2** – czynnik jest mało istotny, **3-** czynnik jest dość istotny, **4-** czynnik bardzo istotny, **5-** czynnik jest najistotniejszy; r - przewaga rynkowa, k – przewaga kosztowa

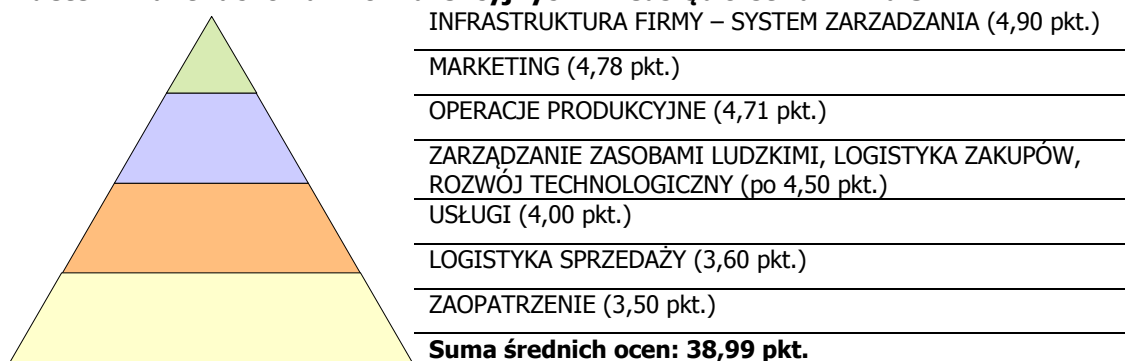
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Z analizy ocen średnich obliczonych dla poszczególnych grup czynników wynika, że ogólnie zdaniem Liderów najważniejszymi wewnętrznymi źródłami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw były: infrastruktura (system zarządzania) firmy, na którą składały się: wysokie kwalifikacje i doświadczenia kadry kierowniczej, wysoka sprawność systemu kierowania i planowania, elastyczne struktury organizacyjne i sprawne procedury, sprawny system kontroli spójny ze strategią firmy, wydajny system informacyjny, wysoka sprawność systemów decyzyjnych, kondycja finansowa firmy, szybkie i umiejętne opracowanie zmian w firmie, umiejętność utrzymania dobrych stosunków z grupami interesów oraz korzystny wizerunek przedsiębiorstwa (średnia ocena 4,80 / 5,00 pkt.); logistyka zakupów, którą tworzyły: wysoka jakość surowców, nowoczesność procesów magazynowania, sprawność procesów dowozu i składowania surowców, sprawność kontroli stanu zapasów materiałowych (średnia ocena 4,75 / 5,00 punktów) oraz marketing rozumiany jako: umiejętny dobór cech produktu, umiejętny dobór głębokości asortymentu, konkurencyjny poziom cen i warunków płatności, stabilność cen (warunków sprzedaży), właściwy dobór kanałów dystrybucji, skuteczna promocja, image marek produktów, wizerunek firmy na rynku, wysoka sprawność badań marketingowych, stopień opanowania rynku /segmentów (średnia ocen 4,73 / 5,00 pkt.).

Według Nie-liderów – podobnie jak według Liderów najważniejszym wewnętrznym źródłem przewagi konkurencyjnej była infrastruktura firmy (średnia ocen 4,23 / 5,00 pkt.), natomiast drugim w kolejności – rozwój technologiczny, na który składały się: wysoko wykwalifikowana kadra, wysoko rozwinięta baza badań i rozwoju, wysoka sprawność własnych badań i rozwoju produktów oraz technologii, wysoka jakość współpracy jednostek współuczestniczących w procesach innowacyjnych, wysoka sprawność zarządzania jakością i szybkość wprowadzania innowacji (średnia ocen 4,17 / 5,00 pkt.), a trzecim – podobnie jak zdaniem Liderów – marketing (średnia ocen 4,15 / 5,00 pkt.).

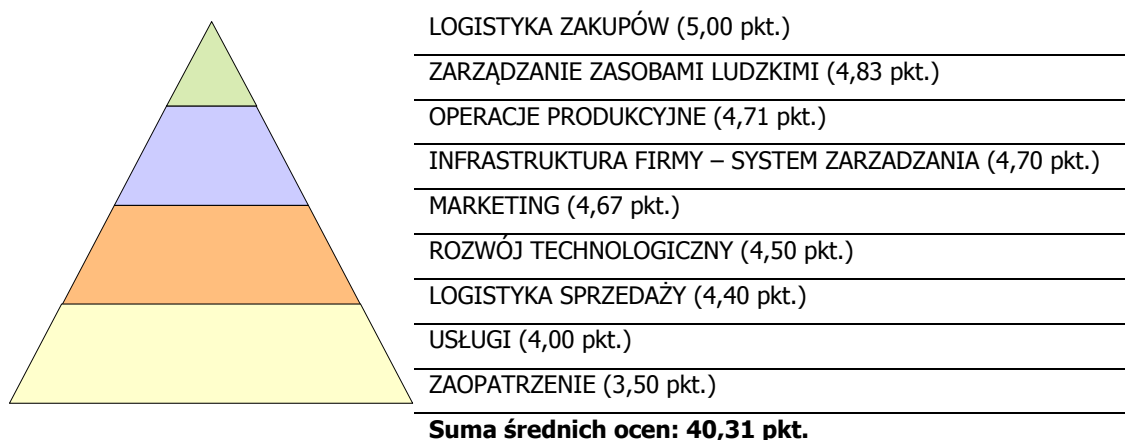
Badania pokazały jednak, że ankietowane przedsiębiorstwa w różny sposób oceniały istotność poszczególnych wewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej, co zostało zaprezentowane w postaci skonstruowanej dla każdego producenta kawy indywidualnej piramidy istotności źródeł przewagi konkurencyjnej jako determinant zachowań konkurencyjnych (rys. 4.3.1 – 4.3.5.).

**Rysunek 4.3.1. Piramida hierarchii źródeł przewagi konkurencyjnej jako determinant zachowań konkurencyjnych Przedsiębiorstwa Prima S.A.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań zaprezentowanych w tabeli 4.3.4.

**Rysunek 4.3.2. Piramida hierarchii źródeł przewagi konkurencyjnej jako determinant zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstwa Elite Cafe Sp. z o.o.**



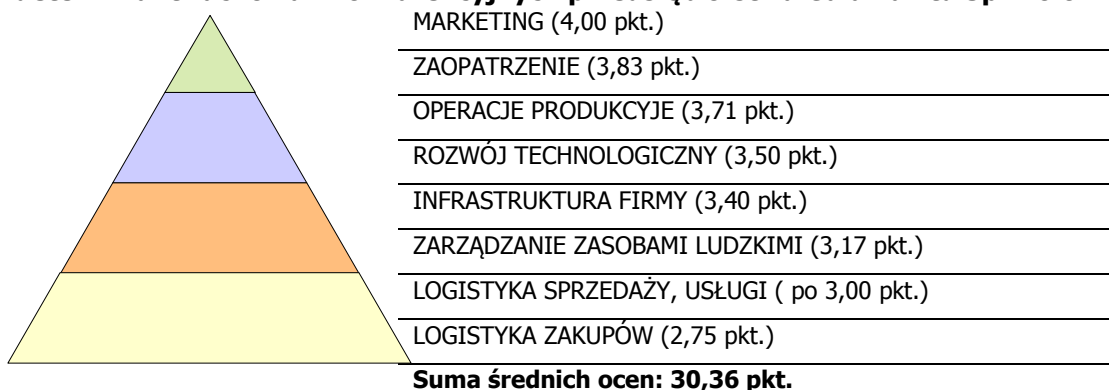
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań zaprezentowanych w tabeli 4.3.4.

**Rysunek 4.3.3. Piramida hierarchii źródeł przewagi konkurencyjnej jako determinant zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstwa Astra Sp. zo.o.**



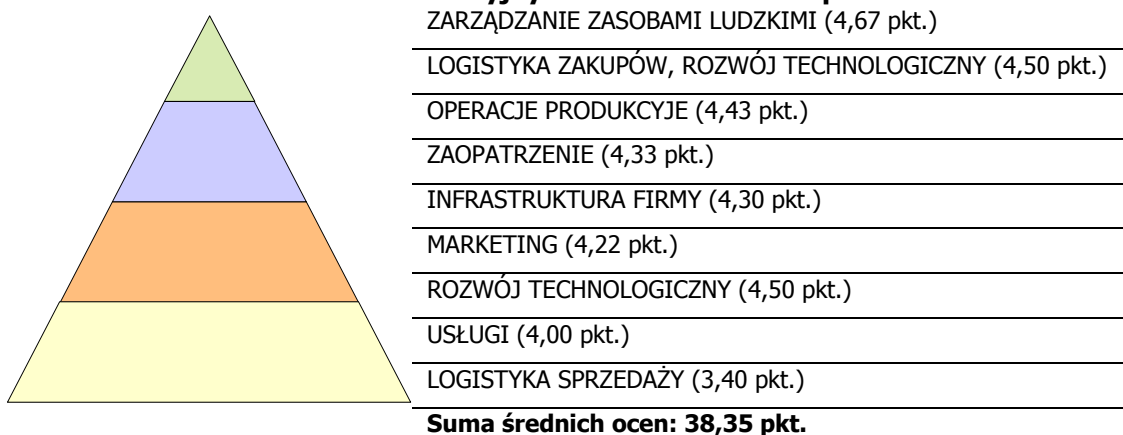
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań zaprezentowanych w tabeli 4.3.4.

**Rysunek 4.3.4. Piramida hierarchii źródeł przewagi konkurencyjnej jako determinant zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstwa Galaxia Ltd Sp. z o.o.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań zaprezentowanych w tabeli 4.3.4.

**Rysunek 4.3.5. Piramida hierarchii źródeł przewagi konkurencyjnej jako determinant zachowań konkurencyjnych Cafe Sati Polska Sp. zo.o.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań zaprezentowanych w tabeli 4.3.4.

Analizując wewnętrzne uwarunkowania zachowań konkurencyjnych postawiono także pytanie o zależność producentów kawy będących własnością kapitału zagranicznego, tj. Przedsiębiorstwo Prima S.A. i Elite Cafe Sp. z o.o. (kapitał holenderski) oraz Cafe Sati

Polska Sp. z o.o. (kapitał francuski) od swoich jednostek macierzystych zlokalizowanych poza granicami Polski w zakresie formułowania rozwiązań konkurencyjnych na rynku polskim. Tabela 4.3.5. prezentuje odpowiedzi tych podmiotów. Wynika z nich istotny wpływ jednostek właścicielskich na kształtowanie strategii konkurowania tych przedsiębiorstw.

**Tabela 4.3.5. Zależność przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym od jednostek macierzystych w zakresie formułowania rozwiązań konkurencyjnych.**

	Segment I Lider		Segment II Nie-lider
	Prima	Elite	Cafe Sati
Nazwa przedsiębiorstwa:			
<b>Strategia konkurencji tworzona jest:</b>			
wspólnie przez jednostkę macierzystą i filię	TAK	TAK	TAK
<b>Strategia produktów tworzona jest:</b>			
wyłącznie przez filię	TAK		
wspólnie przez jednostkę macierzystą i filię		TAK	TAK
<b>Strategia cen tworzona jest:</b>			
wyłącznie przez filię		TAK	
wspólnie przez jednostkę macierzystą i filię	TAK		TAK
<b>Strategia promocji tworzona jest:</b>			
wyłącznie przez filię		TAK	
wspólnie przez centralę i filię	TAK		TAK
<b>Strategia dystrybucji tworzona jest:</b>			
wyłącznie przez filię	TAK	TAK	
wspólnie przez centralę i filię			TAK

\* przez filię rozumie się przedsiębiorstwo działające w Polsce, \*\* przez jednostkę macierzystą rozumie się przedsiębiorstwo działające zagranicą powiązane z filią, lub którego filia jest własnością.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wszyscy uczestniczący w badaniach zagraniczni producenci kawy – zarówno Liderzy jak i Nie-lider działający na rynku polskim kreowali swoje działania konkurencyjne wspólnie z jednostką macierzystą. W przypadku Przedsiębiorstwa Prima S.A. jednostka macierzysta wpływała na formułowanie strategii cen i promocji, z kolei strategię produktów i dystrybucji tworzone były autonomicznie. Producent Elite Cafe Sp. z o.o. zależny był od swojej jednostki macierzystej w obszarze formułowania strategii produktu, natomiast samodzielnie konstruował strategię cen, promocji i dystrybucji. W przypadku przedsiębiorstwa Cafe Sati Polska Sp. z o.o. wszystkie realizowane strategie były przedmiotem jego wspólnych opracowań z jednostką macierzystą.

Podsumowując powyższe rozważania można wyróżnić determinanty wspólne oraz różnicujące zachowania konkurencyjne badanych grup - Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej, przy czym zauważyć należy, że liczba czynników odmiennie wpływających na zachowania obu grup przedsiębiorstw jest większa. I tak Liderów rynku wyróżniała misja działania skoncentrowana na osiągnięciu i utrzymaniu wiodącej pozycji na rynku kawy mielonej, co korespondowało z wizją zajmowania takiej pozycji w perspektywie kolejnych kilku lat w przeciwieństwie do misji Liderów, których celem nadrzędnym były działania skoncentrowane na dostarczaniu na rynek produktów spełniających najwyższe standardy, czemu towarzyszył brak wizji zajmowanej pozycji konkurencyjnej w najbliższej przyszłości.

Zachowania konkurencyjne Liderów wyróżniała także bardziej kompleksowa orientacja na strategiczne obszary konkurowania, tj. równocześnie na klientów, konkurentów oraz na produkt niż Nie-liderów, którzy deklarowali działanie głównie zorientowane na klientów oraz na produkt. Podobnie różnicującym zachowania konkurencyjne Liderów było prowadzenie przez nich systematycznej oceny posiadanych źródeł przewagi konkurencyjnej oraz wykorzystywanie wszystkich z nich w podejmowanych działaniach konkurencyjnych na rynku kawy mielonej, podczas gdy nie wszyscy Nie-liderzy deklarowali prowadzenie takich ocen, a ich działania cechował brak pełnego wykorzystania potencjału tkwiącego w czynnikach determinujących osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na przedmiotowym rynku. Zarówno w opinii Liderów, jak i Nie-liderów najważniejszymi źródłami przewagi konkurencyjnej były system zarządzania firmą (tj. jej infrastruktura) i marketing, natomiast różnice odnotowano w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez Liderów – w oparciu o szeroko pojętą logistykę zakupów, co wynikać może z faktu, że firmy te wspierane były działaniami międzynarodowych koncernów, których były częścią, podczas gdy wyżej wspomniane korzyści skali nie były dostępne Nie-liderom (w większości z kapitałem krajowym). W toku badań stwierdzono także znaczący wpływ jednostek właścicielskich przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym konkurujących na rynku polskim na sposoby konstruowania przez nie rozwiązań konkurencyjnych. Ich strategie działania, choć dostosowane do warunków rynku kawy w Polsce, były częścią strategii globalnej korporacji działającej w różnych częściach Europy. Pozwala to przypuszczać, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw będących liderami rynkowymi może wynikać z faktu, bycia częścią koncernów zagranicznych doświadczonych w budowaniu jej na innych rynkach zagranicznych. Jednak znacząco słabsza pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa Cafe Sati Polska Sp. z o.o. oraz przynależność tego przedsiębiorstwa do grupy Nie-liderów dowodzi, że warunek ten nie jest dostatecznym dla zajęcia dominującej pozycji na danym rynku. Znaczenie tu posiadają zatem zachowania konkurencyjne na rynku polskim oraz dopasowanie strategii konkurowania do warunków krajowego rynku. Instrumentom konkurowania, wykorzystywanym przez producentów kawy mielonej w konstruowaniu strategicznych rozwiązań konkurencyjnych poświęcone zostały: punkt 4.4., którego przedmiotem są rozważania na temat realizowanej przez Liderów i Nie-liderów polityki produktu, promocji, cen oraz jakości, punkt 4.5. poświęcony polityce dystrybucji oraz punkt 4.6., którego problematykę stanowi komunikacja z rynkiem jako instrument kreowania wizerunku i wywierania wpływu na nabywcę.



#### **4.4. Polityka produktu, cen i jakości w zachowaniach konkurencyjnych producentów kawy mielonej na przestrzeni lat 2004 - 2007**

Niekwestionowanymi, najpowszechniej stosowanymi, a zarazem podstawowymi instrumentami konkurowania każdej firmy o profilu produkcyjno-handlowym są: polityka produktu, cen oraz jakość. Trudno wyobrazić sobie rozłączne funkcjonowanie każdego z nich, stąd zostaną one omówione łącznie jako jeden obszar zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw. Poszukując elementów wspólnych i różnicujących sposoby konkurowania Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej w wyżej wymienionym obszarze skoncentrowano się na konstruowaniu przez nich oferty produktowej, obecności marek kawy w segmentach rynku wyróżnionych ze względu na ich jakość, oferowanych przez badane podmioty wielkościach i rodzajach standardowych i promocyjnych opakowań kawy mielonej, pozycjonowaniu cenowym należących do nich marek, dynamice zmian cen tych marek oraz ich różnicowaniu cenowym ze względu na wielkość opakowań, w których występowały.

Podstawowym etapem definiowania polityki produktowej jest konstruowanie oferty produktowej na podstawie przyjętych przez przedsiębiorstwo kryteriów. Na podstawie przeprowadzonych badań wśród Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej stwierdzono, że istniała zbieżność poglądów obu grup, że najistotniejszymi kryteriami konstruowania oferty produktowej są: siła nabywczą docelowego segmentu nabywców, potrzeby nabywców i użytkowników kawy oraz oczekiwania segmentu nabywców wobec produktu. Elementem różnicującym poglądy Liderów i Nie-liderów było postrzeganie przez nich istotności aktualnej oferty konkurentów dla konstruowania własnej oferty produktowej. Kryterium to było jednym z najistotniejszych dla Liderów rynkowych, a mniej istotnym dla Nie-liderów. Podobnie większe znaczenie Liderzy rynkowi przypisywali opiniom i postawom użytkowników wobec produktów niż przedsiębiorstwa nie będące Liderami. Mimo faktu, iż w kształtowaniu oferty handlowej duże znaczenie dla Nie-liderów posiadały potrzeby oraz oczekiwania nabywców, względnie małe znaczenie przedsiębiorstwa te przypisywały opinii/ postawie użytkowników wobec oferowanych produktów. Wskazywać to mogło na sytuację, w której potrzeby nabywców były przez Nie-liderów rozpoznawane, ale relatywnie mało uwagi poświęcano na weryfikację tego, czy oferta przedsiębiorstwa (lub/i konkurentów) ostatecznie te potrzeby zaspokajała. Kolejnym wnioskiem z badania jest pomijanie w tworzeniu oferty handlowej zarówno przez Liderów, jak i Nie-liderów opinii osób nie będących nabywcami, czy użytkownikami produktu. Rozważenie tego kryterium przez producentów kawy w wydaje się być - jeśli nie koniecznym, to przynajmniej cennym dla określenia przyczyn, dla których przedsiębiorstwa nie w pełni wykorzystują swój potencjał konkurencyjny. Doskonalenie oferty handlowej może nie być wystarczającym kierunkiem działań, jeśli mimo występowania w produkcie poszukiwanych cech i właściwości, znajdują się w nim także i takie, z powodu których potencjalni nabywcy rezygnują z jego nabywania (tabela 4.4.1.).

**Tabela 4.4.1. Kryteria konstruowania oferty produktowej przedsiębiorstw**

WARIANTY ODPOWIEDZI:	Segment I LIDERZY			Segment II NIE-LIDERZY				
	Prima	Elite	Średnia	Astra	Galaxia	Celmar	Sati	Średnia
Siła nabywca segmentu docelowego	5	5	<b>5,00</b>	4	4	4	3	<b>3,75</b>
Aktualna oferta konkurentów	5	5	<b>5,00</b>	4	3	4	1	<b>3,25</b>
Oczekiwania segmentu nabywców wobec produktu	5	4	<b>4,50</b>	5	4	3	5	<b>4,25</b>
Potrzeby nabywców/ użytkowników kawy	5	3	<b>4,00</b>	3	5	4	5	<b>4,25</b>
Opinie/ postawy użytkowników wobec produktu	4	4	<b>4,00</b>	2	5	3	1	<b>2,75</b>
Opinie technologów	4	4	<b>4,00</b>	3	4	2	1	<b>2,50</b>
Możliwości logistyczne	4	3	<b>3,50</b>	3	3	2	1	<b>2,25</b>
Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa	4	2	<b>3,00</b>	5	5	3	1	<b>3,50</b>
Zajmowana pozycja rynkowa przedsiębiorstwa/ marek produktów	2	4	<b>3,00</b>	4	5	4	1	<b>3,50</b>
Gusta pracowników przedsiębiorstwa	3	3	<b>3,00</b>	5	3	2	1	<b>2,75</b>
Opinie pośredników handlowych (sklepów detalicznych i hurtowni)	4	2	<b>3,00</b>	4	3	3	1	<b>2,75</b>
Przepisy prawne, normy jakości obowiązujące w Unii Europejskiej	4	1	<b>2,50</b>	4	4	1	1	<b>2,50</b>
Opinie/ postawy osób nie będących użytkownikami produktu	4	1	<b>2,50</b>	2	3	1	1	<b>1,75</b>
Inne, jakie?	-	-	-	-	-	-	-	-

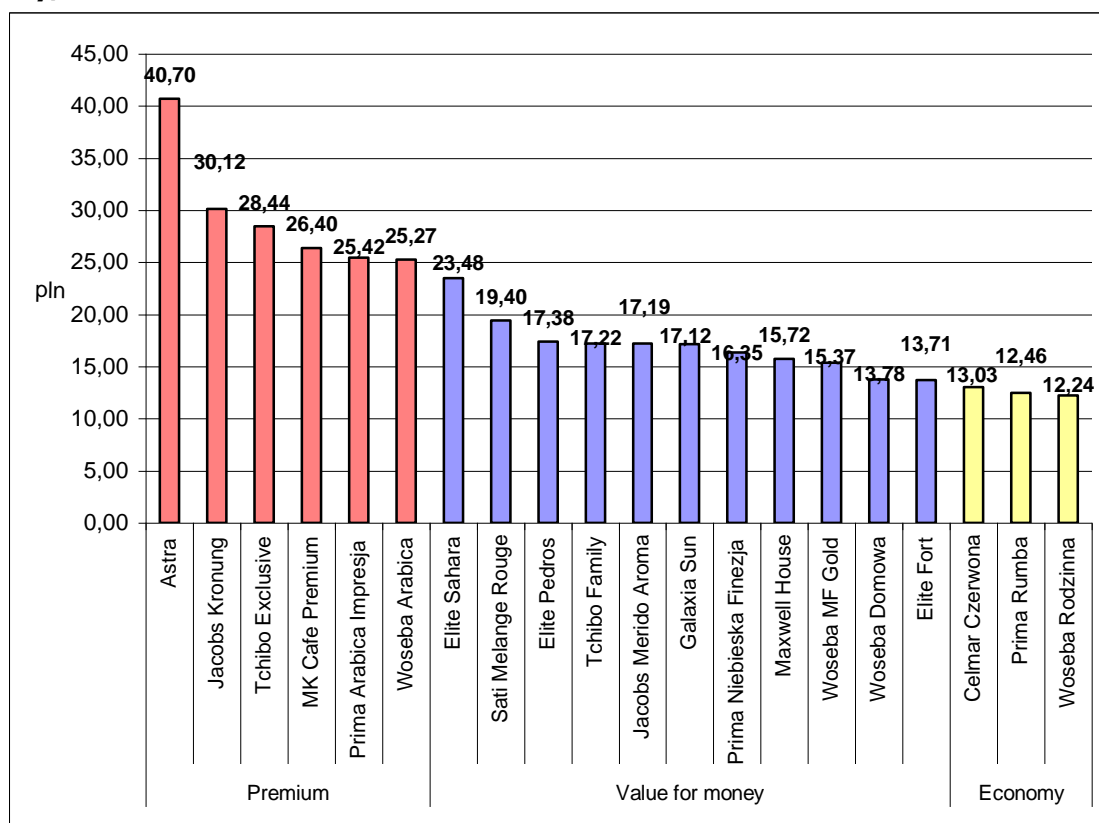
Objaśnienia: 1 – nieistotny, nie jest brany pod uwagę, 2 – mało istotny, 3- dość istotny, 4 – bardzo istotny, 5 – najistotniejszy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Strategicznym wyborem przedsiębiorstw jest pozycjonowanie oferty produktowej w segmentach rynku wyróżnionych ze względu na relację ceny do jakości. Za podstawowe przyjmuje się segmenty Economy (najniższe ceny i jakość), Value for money (korzystna relacja ceny do oferowanej jakości) oraz Premium (wysoka cena i jakość). W poszerzonej wersji występuje także segment Premium Plus (bardzo wysoka cena, bardzo wysoka jakość).

Badania autorki rozprawy, które przeprowadzono na podstawie analizy ofert handlowych wszystkich przedsiębiorstw należących do segmentu Liderów oraz Nie-liderów rynku oraz na podstawie analizy wysokości średnich cen sprzedaży detalicznej badanych marek kawy według badań AC Nielsen w okresie luty/marzec 2004 – luty/marzec 2005 w punktach handlu detalicznego pozwoliły na określenie przynależności marek kawy do wyżej wymienionych segmentów. Wyniki obu badań prezentuje wykres 4.4.1.

**Wykres 4.4.1. Segmentacja marek kawy według średniej ceny sprzedaży detalicznej za 1 kg dla kawy w opakowaniu 250g w okresie luty/marzec 2004 – luty/marzec 2005**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych AC Nielsen udostępnionych przez producenta kawy oraz na podstawie wyników badania ankietowego.

Do segmentu Premium zaliczono marki: Astra niskodrażniąca, Jacobs Kronung, Tchibo Exclusive, MK Cafe Premium, Prima Arabica Impresja i Woseba Arabica. W grupie tej 100% zawartość ziaren gatunku arabica zawierały marki Astra niskodrażniąca, Prima Arabica Impresja i Woseba Arabica, natomiast marki Jacobs Kronung, Tchibo Exclusive, MK Cafe Premium stanowiły mieszanki gatunków arabica i robusta z przewagą gatunku arabica. Ceny marek kawy należących do tego segmentu wahały się w przedziale 25 pln brutto za kg i więcej.

Do segmentu Value for money zaliczono marki Elite Sahara, Sati Melange Rouge, Elite Pedros, Tchibo Family, Jacobs Merido, Galaxia Sun, Prima Niebieska/Finezja, Jacobs Maxwell House, Woseba Mocca Fix Gold, Woseba Domowa, Elite Fort. Wszystkie kawy należące do tego segmentu skomponowane były z kaw gatunku robusta z niewielką domieszką gatunków arabica. Przedział cenowy tych kaw to 13,50 – 24,99 pln brutto za kg.

Segment kaw Economy stanowiły marki Celmar Czerwona, Prima Rumba i Woseba Rodzinna będące mieszankami kaw gatunku robusta. Należały do niego kawy z przedziału cenowego 13,49 pln brutto i tańsze. W segmentach tych obecne były także inne marki należące do badanych przedsiębiorstw, jednak ich udział nie wpływał istotnie na łączny wynik sprzedaży ogółem tych podmiotów.

Kolejnym istotnym elementem konkurowania w obszarze kształtowania oferty produktowej jest wybór wielkości opakowania dla marki produktu. Tabela 4.4.2. prezentuje rodzaje standardowych opakowań występujących w ofertach handlowych producentów kawy. Analiza danych zawartych w tabeli pozwala zaobserwować, że dominującymi pod względem ilości występowania typami opakowań kawy mielonej były opakowania 100g i 250g oraz 500g stosowane przez większość producentów należących do obu badanych segmentów.

**Tabela 4.4.2. Wielkość standardowych opakowań kawy mielonej w ofercie handlowej producentów**

Rynek	Opakowanie standardowe	Segment I Liderzy				Segment II Nie-liderzy			
		A	B	C	D	E	F	G	H
Kawa mielona	80g							X	
	100g	X	X	X	X	X	X	X	
	250g	X	X	X	X	X	X	X	X
	330g					X			
	2 x 250g	X	X	X					X
	500g		X	X	X		X	X	

Objaśnienia: **A** – Tchibo Warszawa Sp. z o.o., **B** – Kraft Foods Polska Sp. z o.o., **C** – Przedsiębiorstwo Prima S.A., **D** – Elite Cafe Sp. z o.o., **E** – Astra Sp. z o.o., **F** – Galaxia Ltd Sp. z o.o., **G** – PPHU Celmar Z.P.Ch., **H** – Cafe Sati Polska Sp. z o.o., X- obecność opakowania produktu w ofercie przedsiębiorstwa; \*sprzedaż produktu selektywnie prowadzona w sieci sklepów dyskontowych (produkt został wycofany z oferty przedsiębiorstwa).

Źródło: Opracowania własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Od tej zasady istniały jednak opisane poniżej odstępstwa. Jednym ze sposobów konkurowania poprzez wielkość opakowania konkretnej marki było dostarczanie na rynek produktów w opakowaniu 80g, a nie – jak w przypadku większości marek w opakowaniu 100g. Podstawowe zalety takiego działania, postrzegane z perspektywy producenta, to:

1. niższa cena opakowania jednostkowego,
2. niższa cena produktu w świadomości nabywców,
3. relatywnie niższa cena względem cen marek konkurencyjnych w opakowaniach 100g,
4. większa dostępność produktu dla mniej zamożnych nabywców.

Konkurowanie takie ma jednak i wady, wśród których szczególnie istotną jest taka, że opakowanie 80g może wprowadzić w błąd nabywców przekonanych, że kupują produkt o większej wadze i przyczynić się do ich niezadowolenia z zakupu oraz do niechęci jego ponowienia. Polityka przedsiębiorstwa w tym zakresie mogła powieść się, gdy kawa w opakowaniu 80g, obecna była na rynku jako pierwsza, dzięki czemu zajmowała na nim pozycję lidera. Natomiast ryzyko negatywnej oceny takich zachowań przez nabywców szczególnie dotyczyło sytuacji planowanego wejścia z produktem 80g na nowe geograficznie rynki, na których dominującym standardem były opakowania 100g.

Innym sposobem konkurowania na rynku kawy dzięki wykorzystaniu odmiennej niż standardowa wielkości opakowania było selektywne wprowadzenie przez Przedsiębiorstwo Prima S.A. do jednej z sieci sklepów dyskontowych marki Prima Niebieska w nowej, mniejszej niż dotychczas, gramaturze 225g. Opakowanie to było tańsze niż 250g kawy tej marki i posiadało potencjalnie te same zalety, co opakowanie kawy 80g względem 100g, lecz jego wprowadzenie niosło także następujące ryzyka: po pierwsze - bez wyraźnej informacji o tym, iż zawiera ono o 10% mniej kawy niż opakowania dostępne we wszystkich innych sklepach, klienci mogli uznać taką ofertę za próbę manipulacji, po drugie: istniało zagrożenie generowania niższych obrotów handlowych przedsiębiorstwa z siecią sklepów, która prowadziła sprzedaż tej marki. Następowo to w sytuacji dokonywania zakupu przez nabywców tej samej ilości tańszych opakowań 225 g, co wcześniej opakowań 250g. Ze względu na potwierdzenie się tych ryzyk, opakowanie to ostatecznie zostało wycofane z oferty i zastąpione opakowaniem standardowym 250g.

Kolejnym rozwiązaniem konkurencyjnym w obszarze zarządzania produktem było wprowadzenie na rynek kawy mielonej zestawu dwóch kaw, tzw. duopaku 2 x 250g. Produkt ten występował w standardowej ofercie przedsiębiorstw Cafe Sati Polska Sp. z o.o. i Tchibo Warszawa Sp. z o.o.. Celem tego działania było skłonienie nabywców do dokonania jednorazowo zakupu większej ilości kawy niż w przypadku, gdy produkt występował w opakowaniu 250g. Czynnikiem motywującym do nabycia dwóch opakowań miała być niższa cena zestawu od łącznej ceny dwóch kaw. Dodatkowo w materiałach promocyjnych producent kaw Tchibo wskazywał na oszczędność czasu wynikającą z jednorazowego zakupu dwóch opakowań oraz możliwość dłuższego zachowania aromatu opakowania, które jeszcze nie zostało otwarte, jako korzyści z nabycia tej wersji marki.

Podobną próbą wywierania wpływu na zachowania nabywców było wprowadzenie na rynek przez producenta Elite Cafe Sp. z o.o. kawy w opakowaniu 500g, którego cena według oficjalnego cennika za 1 kg była niższa o 28% od ceny 1 kg tej samej marki w opakowaniu 250g. Ze względu na znaczny spadek cen kawy surowej na giełdach światowych również i pozostali producenci kawy poszerzyli swoją ofertę o kawę w opakowaniu 500g. Przy spadku detalicznych cen sprzedaży kawy działanie takie miało na celu utrzymanie poziomu obrotów w ujęciu wartościowym dzięki wzrostowi konsumpcji w ujęciu ilościowym. Przedsiębiorstwem, które w dążąc do zwiększenia konsumpcji kawy wprowadziło inne niż 500g opakowanie była PPK Astra Sp. z o.o, która poszerzyła swój portfel opakowań marki Astra o opakowanie 330g. Ponieważ przedsiębiorstwo plasowało swój produkt w segmencie premium, barierą jego zakupu w wersji 500g mogła być wysoka cena. Stąd mniejsze opakowanie.

Kolejną istotną formą konkurowania na rynku kawy było posiadanie w ofercie handlowej produktów w opakowaniach promocyjnych. Wyniki badania oferty promocyjnej producentów kawy zawarto w tabeli 4.4.3.

**Tabela 4.4.3. Rodzaje promocyjnych opakowań kawy mielonej w ofercie handlowej producentów**

Lp.	Rodzaje opakowań promocyjnych	Segment I				Segment II			
		A	B	C	D	E	F	G	H
Promocje konsumenckie									
1	Kawa więcej wartością dodaną gratis (np. 2 opakowania + kubek gratis)	X	X	X	X		X	X	X
2	Więcej produktu za tę samą cenę (+x% kawy gratis)	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Kawa w opakowaniu promocyjnym (2 opakowania w puszcze okolicznościowej / świątecznej)	X	X	X	X	X			
4	Kawa z kuponem lojalnościowym (nagrody za przesłanie określonej ilości kuponów/ kodów kreskowych)	X		X	X	X			
5	Kawa mielona + kawa rozpuszczalna w cenie promocyjnej (lub gratis)	X		X	X				
6	Kawa mielona z kodem wygrywającym nagrody: - samochód - wycieczka zagraniczna - 1 000 000 zł	X							
7	Kawa mielona + inna marka kawy mielonej gratis	X		X					
8	Kawa mielona z nagrodą w środku ( np. 100 zł w wybranych opakowaniach promocyjnych)				X				
9	3 opakowania w cenie 2			X					
10	2 opakowania w cenie 1								X
Promocje dla dystrybutorów kawy									
11	6 opakowań w cenie 5 lub w cenie 4 (promocyjne zbiorcze)	X		X	X		X	X	X
12	Opakowanie zbiorcze z nagrodami (koszulki, torby, kubki, itp.)	X	X	X	X	X	X	X	X

Objaśnienia: A, B, C, ... - producenci jak w tabeli 4.4.2. \* – dotyczy kanału hurtowego  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Z analizy uzyskanych danych wynika, że Liderzy rynkowi – poza wariantem „2 produkty w cenie 1” - posiadali w swojej ofercie wszystkie dostępne na rynku warianty opakowań promocyjnych. Różnice w tej grupie dotyczyły jedynie rodzaju wartości rzeczowej dodanej do produktu. Nie-liderzy rynku kawy mielonej posiadali mniej zróżnicowaną ofertę opakowań promocyjnych kierowanych do potencjalnych użytkowników marki. Najpowszechniej stosowanymi wariantami były: opakowanie „więcej produktu za tę samą cenę” oraz kawa z produktem gratis – wartością rzeczową dodaną najczęściej do dwóch opakowań - sprzedawana w formie zestawu promocyjnego (najczęściej dwa opakowania kawy z kubkiem). Rozwiązania takiego do swojej oferty nie wprowadziła jedynie PPK Astra Sp. z o.o. Drugą grupą adresatów opakowań promocyjnych byli pośrednicy w obrocie kawą. Dystrybucja produktów w opakowaniach promocyjnych odbywała się zarówno poprzez kanał hurtowy, jak i detaliczny. Zarówno Liderzy jak i Nie-liderzy rynku kawy kierowali do tych kanałów dystrybucji ofertę „6 opakowań w cenie 5” lub „5 w cenie 4”, której celem było zwiększenie intensywności zakupów produktu przez sklepy detaliczne oraz opakowania zbiorcze z nagrodami (koszulki, torby, kubki, itp.), które hurtownicy i detaliści mogli wykorzystać na potrzeby promocji organizowanych we własnym zakresie.

Podsumowując aktywność producentów w obszarze oferowania opakowań promocyjnych należy stwierdzić, że Liderzy rynku kawy mielonej oferowali większą ilość

wariantów takich opakowań niż Nie-liderzy. Analizując powyższe dane należy mieć jednak na uwadze fakt, że samo bogactwo oferty handlowej przedsiębiorstw, tj. wielość wariantów produktów oraz liczba segmentów, w których są one obecne, nie są równoznaczne ani z siłą poszczególnych marek handlowych, ani też całych portfeli. Poszukując relacji pomiędzy zawartością portfela produktów przedsiębiorstwa a możliwością osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, należy odwołać się do zarządzania poszczególnymi produktami przez badane podmioty oraz wyników, jakie to działanie przynosi, czemu poświęcony jest rozdział piąty rozprawy.

Nie bez znaczenia dla osiągnięcia wyników sprzedaży, a tym samym zajmowania przez producentów określonych udziałów w rynku kawy mielonej, pozostaje dynamika zmian cen należących do nich marek kawy. Na podstawie analizy danych AC Nielsen określono dynamikę zmian cen tych marek w wyróżnionych wcześniej segmentach Premium, Economy i Value for Money na przestrzeni lat 2004 – 2007 (tabela 4.4.5). Wynika z niej, że ceny marek kawy należących do grupy Liderów we wszystkich badanych segmentach, tj.: Premium, Value for Money i Economy, wzrosły w tym okresie mniej niż ceny marek kawy w tych segmentach należących do Nie-liderów. I tak w na przestrzeni lat 2004 – 2007 w segmencie Premium należącym do Liderów najmniejszy wzrost cen detalicznych odnotowała marka Tchibo Exclusive (o 5,66%), a największy - kawa Prima Arabica (o 12,72%). Ceny marek kawy z segmentu Premium należące do Nie- liderów w badanym okresie wzrosły: najmniej kawa Astra o 16,81%, a najwięcej kawa Woseba Arabica (o 26,89%). Podobnie większe wzrosty nastąpiły w segmencie Value for money i Economy w grupie marek kaw należących do Nie-liderów, a mniejsze w grupie kaw należących do Liderów. W segmencie Value for Money w grupie Nie-liderów najmniejszy wzrost odnotowała kawa Sati Melange Rouge (o 1,07%) – przy czym była to w segmencie Value for Money marka najdroższa, a największy - Woseba Domowa (o 38,02%), która z kawy najtańszej w 2004 r. stała się kawą na dorównującą poziomowi cen kawie Sati Melange Rouge. Zmiany cen kaw należących do Liderów w segmencie Value for Money przebiegały mniej dynamicznie niż marek Nie-liderów i wahały się od 9,9% (kawa Elite Fort) do 29,48% (Jacobs Merido). W segmencie Economy cena należącej do Liderów kawy Prima Rumba wzrosła o 23,10%, a kawy Woseba Rodzinna należącej do Nie-Lidera o 39,31%.

Dokonując identyfikacji polityki cen stosowanej przez producentów kawy przeprowadzono kolejne badanie, którego celem było określenie, w jaki sposób przedsiębiorstwa różnicowały ceny produktów w przeliczeniu na 1 kg w zależności od wielkości opakowania konkretnej marki kawy mielonej, a w szczególności starano się zbadać, czy ceny kaw tej samej marki w opakowaniach większych w przeliczeniu na 1 kg były niższe od cen tych marek w opakowaniach mniejszych.

**Tabela 4.4.4. Dynamika zmian cen marek kawy należących do Liderów i Nie-liderów (opakowania 250g)**

	Segment	Producent	Marka	L/M2004 - G/S 2005	L/M2005 - G/S 2006	L/M2006- G/S2007	L/M2007 - S/W 2007	Dynamika 2005 vs. 2004	Dynamika 2006 vs. 2005	Dynamika (I-III kw) 2007 vs. (I-IV kw) 2006	Dynamika (I-III kw) 2007 vs. (I-IV kw) 2004
Liderzy	Premium	Jacobs	Kronung	30,12	30,51	31,58	32,73	1,29%	3,51%	3,65%	8,67%
	Premium	Tchibo	Exclusive	28,44	27,98	28,95	30,05	-1,59%	3,47%	3,77%	5,66%
	Premium	Elite (MK Cafe)	Premium	26,40	26,59	27,73	28,41	0,73%	4,27%	2,44%	7,59%
	Premium	Prima	Arabica	25,42	26,28	27,77	28,66	3,36%	5,67%	3,20%	12,72%
	Value for money	Elite	Sahara	23,48	24,09	25,07	26,07	2,60%	4,08%	3,98%	11,04%
	Value for money	Elite	Pedros	17,38	18,12	18,30	19,66	4,26%	0,99%	7,48%	13,16%
	Value for money	Tchibo	Family	17,22	17,14	18,36	20,07	-0,50%	7,12%	9,34%	16,55%
	Value for money	Jacobs	Merido	17,19	18,59	20,25	22,26	8,12%	8,94%	9,92%	29,48%
	Value for money	Prima	Nieb Fin	16,35	16,79	17,39	18,56	2,73%	3,57%	6,72%	13,54%
	Value for money	Jacobs	Maxwell H	15,72	15,95	17,41	19,08	1,47%	9,12%	9,59%	21,34%
	Value for money	Elite	Fort	13,71	14,35	14,58	15,07	4,68%	1,59%	3,34%	9,90%
	Economy	Prima	Rumba	12,46	13,37	14,45	15,34	7,30%	8,05%	6,18%	23,10%
Nie-liderzy	Premium	Astra	Astra	40,70	42,30	46,66	47,54	3,94%	10,31%	1,88%	16,81%
	Premium	Woseba	W.Arabica	25,27	25,96	28,28	32,07	2,70%	8,93%	13,43%	26,89%
	Value for money	Cafe Sati	Melange Rouge	19,40	19,18	19,21	19,60	-1,11%	0,15%	2,05%	1,07%
	Value for money	Galaxia	Sun	17,12	17,87	17,31	18,61	4,34%	-3,13%	7,51%	8,66%
	Value for money	Woseba	MF Gold	15,37	15,92	17,27	19,17	3,58%	8,45%	11,02%	24,72%
	Value for money	Woseba	Domowa	13,78	14,41	16,63	19,02	4,55%	15,41%	14,39%	38,02%
	Economy	Celmar	Czerwona	13,03	13,36	13,60	16,00	2,57%	1,78%	17,67%	22,84%
	Economy	Woseba	Rodzinna	12,24	12,65	14,56	17,05	3,38%	15,08%	17,09%	39,31%

Objaśnienia: L/M – luty/marzec, G/S – grudzień/styczeń, S/W – sierpień/wrzesień

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych sprzedaży ilościowej i wartościowej marki według badań panelu handlu detalicznego AC Nielsen udostępnionych przez producenta kawy.



Przedmiotem badania były różnice wysokości cen 1 kg marek kawy w opakowaniach 500g względem cen 1 kg tych marek w opakowaniach 250g oraz różnice pomiędzy ceną kaw w opakowaniach 250g i 100g w przeliczeniu na 1 kg. Porównania cen 1 kg kawy dla różnych wielkości opakowań marek kawy przedsiębiorstw należących do grupy Liderów oraz przedsiębiorstw Nie-liderów dokonano na podstawie analizy średnich cen sprzedaży detalicznej marek kawy obliczonych na podstawie danych sprzedaży ilościowej i wartościowej firmy AC Nielsen pochodzących z badań panelu handlu detalicznego przeprowadzonych w terminie luty/marzec 2004 – sierpień/wrzesień 2007 Wyniki badania prezentują tabele 4.4.5. i 4.4.6.

Z uzyskanych danych wynika, że większą intensywność konkurowania w zakresie różnicowania cen opakowań 500g i 250g w przeliczeniu na 1 kg charakteryzowała grupę marek należących Nie-liderów niż Liderów. Poziom różnic pomiędzy ceną 1 kg kaw należących do Liderów rynku w opakowaniach 500g a ceną 1 kg tych kaw w opakowaniach 250g w 2004 r. wahał się od -1,05% do -18,43%, a w 2007 r. od -1,42% do -25,52%. Natomiast średnio na przestrzeni lat 2004 - 2007 różnice te wahały się w przedziale od -3,17% do -18,71%. Poziom różnic pomiędzy ceną 1 kg kaw należących do Nie-liderów rynku pakowanych po 500g względem kaw pakowanych po 250g w 2004 r. wahał się od -9,13% do -41,06%, a w 2007 r. od 4,26% do 29,86%. Na przestrzeni lat 2004 – 2007 średnio różnice cen zawierały się w przedziale od -3,92% do -36,30%. W grupie Liderów największą aktywność w tym zakresie wykazywały przedsiębiorstwa Elite Cafe Sp. z o.o., a w grupie Nie-liderów Cafe Sati Sp. z o.o. oraz PPK Astra Sp. z o.o. (tabela 4.4.5.).

Z kolei analizując różnicowanie cen marek kawy w opakowaniach 250g i 100g w przeliczeniu na 1 kg wyciągnięto wnioski, że większa intensywność konkurowania w tym zakresie charakteryzowała Liderów niż Nie-liderów rynku kawy mielonej. W 2004 r. różnice ceny 1 kg marek kaw Liderów w opakowaniu 250g i 100g wahały się w przedziale od -4,07% do -21,56%, w 2007 r. od -6,15% do -17,67%, a na przestrzeni lat 2004 – 2007 średnio od -4,98% do -19,65%. W grupie marek kaw należących do Nie-liderów odpowiednio: w 2004r. zawierały się w przedziale od -3,24% do 14,18%, w 2007 r. - od -0,77% do -17,47%., natomiast średnio w na przestrzeni lat 2004 – 2007 – w przedziale od 3,22% do 17,93%. Największą intensywność konkurowania w zakresie różnicowania cen marek kawy w opakowaniach 250g i 100g w przeliczeniu na 1 kg w grupie Liderów wykazały przedsiębiorstwa Tchibo Warszawa Sp. z o.o. oraz Kraft Foods Polska Sp. z o.o., a w grupie Nie- Liderów przedsiębiorstwa P.H.U.P Celmar Sp. z o.o. oraz Cafe Sati Polska Sp. z o.o. (tabela 4.4.6.).

Na podstawie wyzyskanych wyników badań można wysnuć wnioski, że konkurowanie poprzez oferowanie atrakcyjnej niższej ceny kaw tej samej marki wraz ze wzrostem wielkości jej opakowania nie charakteryzowało wyłącznie Liderów, bądź Nie-liderów, lecz wykorzystywane było przez obie badane grupy przedsiębiorstw. Różnice dotyczyły jednak

**Tabela 4.4.5. Różnice cen 1 kg marek kawy mielonej w opakowaniach 500g względem cen 1 kg kawy w opakowaniu 250g**

	Producent	Marka	L/M 2004- G/S 2005	L/M 2005- G/S 2006	L/M 2006- G/S 2007	L/M2007 S/W 2007	Średnia (2004 –2007)
LIDERZY	Tchibo	Family	-3,57%	-8,82%	-11,34%	-8,31%	-8,01%
	Tchibo	Exclusive	-1,05%	-5,11%	-19,90%	-17,44%	-10,87%
	Jacobs	Kronung	-8,11%	-7,94%	-7,28%	-14,71%	-9,51%
	Jacobs	Merido	-12,78%	-10,29%	-9,94%	-10,58%	-10,90%
	Jacobs	Maxwell House	-15,97%	-15,27%	-18,17%	-19,25%	-17,17%
	Prima	Niebie. Finezja	-10,86%	-12,68%	-12,09%	-11,91%	-11,88%
	Prima	Arabica			-32,81%	-25,52%	-29,17%
	Prima	Rumba	-13,60%	-14,21%	-11,03%	-10,14%	-12,24%
	MK Cafe	Premium	-5,86%	-8,17%	2,78%	-1,42%	<b>-3,17%</b>
	Elite	Pedros	-14,78%	-15,21%	-12,94%	-13,67%	-14,15%
	Elite	Fort	-18,43%	-19,35%	-19,22%	-17,84%	<b>-18,71%</b>
	Elite	Sahara		-10,90%			-10,90%
NIE-LIDERZY	Astra	Astra	-12,93%	-17,43%	-20,11%	-20,65%	-17,78%
	Woseba	Domowa	-21,01%	-11,74%	-16,76%	-15,98%	-16,37%
	Woseba	MF Gold	-9,13%	-6,63%	-4,11%	-4,26%	-6,03%
	Woseba	Arabica	-7,08%	-2,10%	0,46%	-6,95%	<b>-3,92%</b>
	Galaxia	Sun	-14,01%	1,35%	-5,70%	-10,03%	-7,10%
	Celmar	Czerwona	-9,28%	-11,07%	-11,43%	-12,13%	-10,98%
	Cafe Sati	Melange Rouge	-41,06%	-42,28%	-32,01%	-29,86%	<b>-36,30%</b>

Objaśnienia: L/M – luty/marzec, G/S – grudzień/styczeń, S/W – sierpień/wrzesień.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych sprzedaży ilościowej i wartościowej marki według badań panelu handlu detalicznego AC Nielsen udostępnionych przez producenta kawy.

**Tabela 4.4.6. Różnice cen 1 kg marek kawy mielonej w opakowaniach 250g względem cen 1 kg kawy w opakowaniu 100g**

			L/M 2004- G/S 2005	L/M 2005- G/S 2006	L/M 2006- G/S 2007	L/M2007 S/W 2007	Średnio
LIDERZY	Tchibo	Family	-20,50%	-11,12%	-16,95%	-16,46%	-16,26%
	Tchibo	Exclusive	-21,56%	-20,12%	-19,32%	-17,67%	<b>-19,67%</b>
	Jacobs	Kronung	-15,92%	-15,73%	-18,17%	-17,46%	-16,82%
	Jacobs	Merido	-20,61%	-17,87%	-17,94%	-17,37%	-18,45%
	Jacobs	Maxwell H	-10,12%	-11,58%	-10,66%	-10,81%	-10,79%
	Prima	Nieb Finezja	-11,42%	-13,60%	-17,40%	-16,52%	-14,74%
	Prima	Arabica	-4,07%	-7,02%	-8,28%	-8,57%	-6,99%
	Prima	Rumba	-5,43%	-3,07%	-5,24%	-6,17%	<b>-4,98%</b>
	Elite	Pedros	-9,92%	-9,79%	-12,61%	-12,59%	-11,23%
	Elite	Fort	-11,26%	-7,61%	-9,48%	-10,34%	-9,67%
	Elite	Sahara	-8,16%	-7,27%	-8,11%	-6,55%	-7,52%
	NIE-LIDERZY	Astra	Astra	-3,24%	-3,25%	-3,73%	-2,66%
Woseba		Domowa	-6,97%	-7,30%	-5,89%	-5,74%	-6,48%
Woseba		MF Gold	-12,81%	-12,46%	-10,50%	-9,89%	-11,41%
Woseba		Rodzinna	-7,30%	-9,45%	-10,10%	-11,18%	-9,51%
Woseba		Arabica	-3,26%	-6,35%	-5,89%	-0,77%	-4,07%
Galaxia		Sun	-11,55%	-9,59%	-12,98%	-12,58%	-11,68%
Celmar		Czerwona	-14,18%	-18,87%	-21,18%	-17,47%	<b>-17,93%</b>
Cafe Sati	Melange R.		-7,16%	-17,23%	-16,48%	-13,62%	

Objaśnienia: L/M – luty/marzec, G/S – grudzień/styczeń, S/W – sierpień/wrzesień.

Źródło: j.w.

poszczególnych wielkości opakowań tj. 500g vs. 250g i 250g vs. 100g, w ramach których badane przedsiębiorstwa koncentrowały swoje działania. Nie mniej jednak wnioski te stanowią duże uogólnienie, gdyż jak wykazują wyniki badań zamieszczonych w tabelach 4.4.5. i 4.4.6., poszczególnych producentów cechowało wysokie zróżnicowanie relacji cen opakowań 500g vs. 250g i 250g vs. 100g w ramach posiadanych portfeli marek kawy, tzn. że relacje te kształtowane były indywidualnie dla każdej badanej marki kawy. Jedną z przyczyn mogły być promocje polegające na okresowej obniżce ceny w jednym wariantcie opakowania danej marki, a nie wszystkich opakowań jednocześnie (tj. 100g, 250g i 500g) oraz pozycjonowanie cenowe marki względem cen innych marek będących jej najbliższymi konkurentami – np. marek należących do tego samego segmentu, tj. Premium, Value for Money, czy Economy, a nie ustalanie jednakowej relacji cen poszczególnych opakowań dla wszystkich marek danego producenta. Szczegółowo wpływ różnicowania cenowego opakowań badanych marek na ich sprzedaż w pozostałych wariantach opakowań został zaprezentowany w punkcie 5.1. rozprawy.

Podsumowując zaprezentowane wyniki badań należy wskazać na najistotniejsze podobieństwa i różnice w konstruowaniu i realizowaniu polityki produktu, promocji, cen i jakości przez producentów należących do grup Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej.

Do elementów wspólnych charakteryzujących zachowania konkurencyjne obu badanych grup zaliczyć można:

- konstruowanie oferty produktowej na podstawie potrzeb, oczekiwań oraz siły nabywczej docelowego segmentu użytkowników kawy;
- pomijanie w tworzeniu oferty produktowej opinii i postaw osób nie będących nabywcami i użytkownikami produktu, co zdaniem autorki rozprawy stanowić może dla badanych producentów źródło niewykorzystanego potencjału rynkowego produktu, a pokonanie bariery braku znajomości przyczyn nie nabywania marki - źródłem pozyskania przez nich nowych użytkowników;
- obecność w segmentach kaw Premium, Value for Money i Economy;
- posiadanie w ofercie handlowej marek kaw w standardowych wariantach opakowań 80 lub 100g, 250g, 330g lub 2x250g lub 500g;
- działania polegające na różnicowaniu cenowym marek kawy w zależności od wielkości ich opakowań
- różnicowanie cen sprzedaży tej samej marki w przeliczeniu na 1 kg w zależności od jej wielkości opakowania standardowego;
- podobieństwo produktowych ofert promocyjnych dedykowanych dystrybutorom kawy;

Elementami różnicującymi zachowania konkurencyjne Liderów i Nie-liderów były:

- przypisywanie przez Liderów rynku większego znaczenia niż przez Nie-liderów postawom i opiniom użytkowników wobec nabywanych i spożywanych marek, a więc większa aktywność tej grupy przedsiębiorstw w pozyskiwaniu wiedzy na temat tego, czy i w jakim stopniu ich oferta produktowa zaspokaja potrzeby docelowego segmentu nabywców;

- analizowanie przez Liderów w większym stopniu niż czynili to Nie-liderzy ofert konkurentów jako wyznaczników konstruowania własnej oferty produktowej;
- posiadanie przez Liderów większego zróżnicowania wariantów promocyjnych opakowań kawy adersowanej dla użytkowników marek;
- niższa dynamika zmian cen marek kaw należących do Liderów na przestrzeni lat 2004 – 2007 niż kaw Nie-liderów we wszystkich segmentach: tj. Premium, Value for Money i Economy;
- większa intensywność konkurowania Liderów w zakresie różnicowania cen 1 kg kawy tej samej marki w opakowaniach 250g względem 100g oraz Nie-liderów w opakowaniach 500g względem 250g.

Dokonując powyższej identyfikacji elementów wspólnych i różnicujących zachowania konkurencyjne Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej w zakresie prowadzonej polityki produktu, cen, promocji i jakości należy pamiętać o rzeczywistości rynkowej, w której konkurują badane przedsiębiorstwa, a w szczególności szansach i ograniczeniach, jakie ona stwarza. Nie podejmowanie przez Nie-liderów działań może wynikać tak z postrzegania ich jako mniej istotnych w procesie poszukiwania przewagi konkurencyjnej, jak również być wynikiem świadomego wyboru dyktowanego uwarunkowaniami ekonomicznymi. Dotyczy to w szczególności rezygnacji z prowadzenia badań marketingowych na temat opinii i postaw osób nie będących użytkownikami marki w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa te równocześnie w ograniczonym stopniu prowadzą badania na temat satysfakcji z użytkowania marek kawy. Podobnie mniejsza aktywność Nie-liderów w zakresie oferowania zróżnicowanego portfela opakowań promocyjnych wynika z wysokich jednostkowych kosztów zakupu przedmiotów stanowiących wartość dodaną, czy nagród rzeczowych przeznaczonych do wygrania w loteriach, czy konkursach i wysoki udział tych kosztów w sprzedaży produktów ogółem. Także większa dynamika zmian cen jednostkowych marek Nie-liderów na tle cen kaw Liderów uwarunkowana była faktem, iż Nie-liderzy mieli ograniczony dostęp do niższych cen zakupu, jakie zdolni byli osiągnąć Liderzy z tytułu bycia częścią międzynarodowych koncernów, co przekładało się na mniejszą zdolność do utrzymania w dłuższym okresie czasu cen na niezmiennym poziomie. Implikacją tych ograniczeń było poszukiwanie przez Nie-liderów sposobów zwiększenia wolumenu sprzedaży swoich produktów przez oferowanie relatywnie korzystniejszych cen marki wraz ze wzrostem wielkości jej opakowania. Pamiętać jednak należy, że działania te nie wyróżniały istotnie Nie-liderów na tle swoich konkurentów, gdyż podejmowane były przez wszystkie konkurujące podmioty, a różnice ujawniały się jedynie w intensywności tych zachowań. Stąd też nie bez znaczenia dla sposobów pokonania wyżej opisanych ograniczeń było poszukiwanie przewagi konkurencyjnych w pozostałych obszarach strategicznych rynku. Jednym z nich jest zarządzanie marką w kanałach dystrybucji, tj. ogniwach pośredniczących pomiędzy przedsiębiorstwem a nabywcą finalnym marki, czemu poświęcony został punkt 4.5. rozprawy.

## **4.5. Polityka dystrybucji producentów kawy mielonej w latach 2004 - 2007**

Obok polityki produktu, jakości i cen podstawowym instrumentem konkurowania jest również polityka dystrybucji. Jej celem jest zapewnienie przez producentów maksymalnej dostępności swoich produktów ich potencjalnym nabywcom. Systemami wspierającymi fizyczną dystrybucję produktów stanowiącymi elementy polityki dystrybucji są kanały dystrybucji oraz struktury handlowe przedsiębiorstwa. Efektem działań konkurencyjnych prowadzonych w ramach tej polityki jest wspomniana wyżej dostępność produktów w punktach sprzedaży detalicznej, której poziom określają Numeryczne i Ważone Wskaźniki Dystrybucji (NWD i WWD) (szerzej. zob. p. 2.4). Przedmiotem rozważań niniejszego rozdziału będą: identyfikacja kanałów dystrybucji oraz struktur handlowych Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej, jak również dynamika zmian Numerycznych i Ważonych Wskaźników Dystrybucji marek kawy należących do obu badanych grup na przestrzeni lat 2004 – 2007.

Z deklaracyjnych odpowiedzi producentów kawy uzyskanych w badaniu ankietowym przeprowadzonym przez autorkę rozprawy w 2004 r. i 2007 r. wynika, że zarówno Liderzy jak i Nie-liderzy rynku kawy mielonej prowadzili sprzedaż swoich marek we wszystkich typach jednostek handlowych – tj. w kanałach tradycyjnych i nowoczesnych – zarówno hurtowych, jak i detalicznych, których charakterystykę i strukturę zaprezentowano w punkcie 1.2 rozprawy. Wraz z rozwojem nowoczesnych kanałów dystrybucji przedsiębiorstwa dokonały segmentacji swoich klientów dzieląc ich na klientów strategicznych, do których zaliczały: sieci handlowe hurtowe z dowozem i typu cash and carry, sieci handlowe detaliczne: hipermarkety, supermarkety, sklepy dyskontowe i sklepy wygodnego zakupu) oraz klientów należących do kanału tradycyjnego – sklepy detaliczne i hurtownie krajowe nie należące do sieci handlowych (w tym posiadające status Hurtowni Patronackiej/ Oficjalnego Dystrybutora/ Hurtowni Partnerskiej, dla których ustanawiały preferencyjne warunki zakupu ze względu na rolę pełnioną na rynku: generowanie kluczowych dla przedsiębiorstwa wielkości obrotów lub obecność w strategicznych dla przedsiębiorstwa regionach kraju). Mimo, że według producentów sprzedaż kawy mielonej przez nowoczesne kanały dystrybucji stanowiła mniej niż 40%, podczas gdy przez kanały tradycyjne powyżej 60%, kanały nowoczesne uznawane były przez producentów kawy za kanały strategiczne ze względu na swój potencjał i dynamikę rozwoju rynkowego w perspektywie długookresowej. Modele dystrybucji kawy w latach 2004 i 2007 zaprezentowano w tabeli 4.5.1. oraz na rysunkach 4.5.1. i 4.5.2. Zarówno w 2004 r., jak i w 2007 r. podstawowymi uczestnikami modelu dystrybucji kawy mielonej były: Palarnia Kawy, będąca jednocześnie magazynem centralnym firmy, Dział Handlowy, Oddziały Handlowe, Hurtownie (nowoczesne sieci hurtowe: dystrybucyjne i typu cash and carry oraz hurtownie tradycyjne), punkty sprzedaży półhurtowej, punkty sprzedaży detalicznej (nowoczesne sieci handlowe: hipermarkety,

supermarkety, sklepy dyskontowe, sklepy wygodnego zakupu oraz tradycyjne sklepy detaliczne), klient finalny (nabywca).

**Tabela 4.5.1. Zadania uczestników modelu dystrybucji produktów w 2004 r. i 2007 r.**

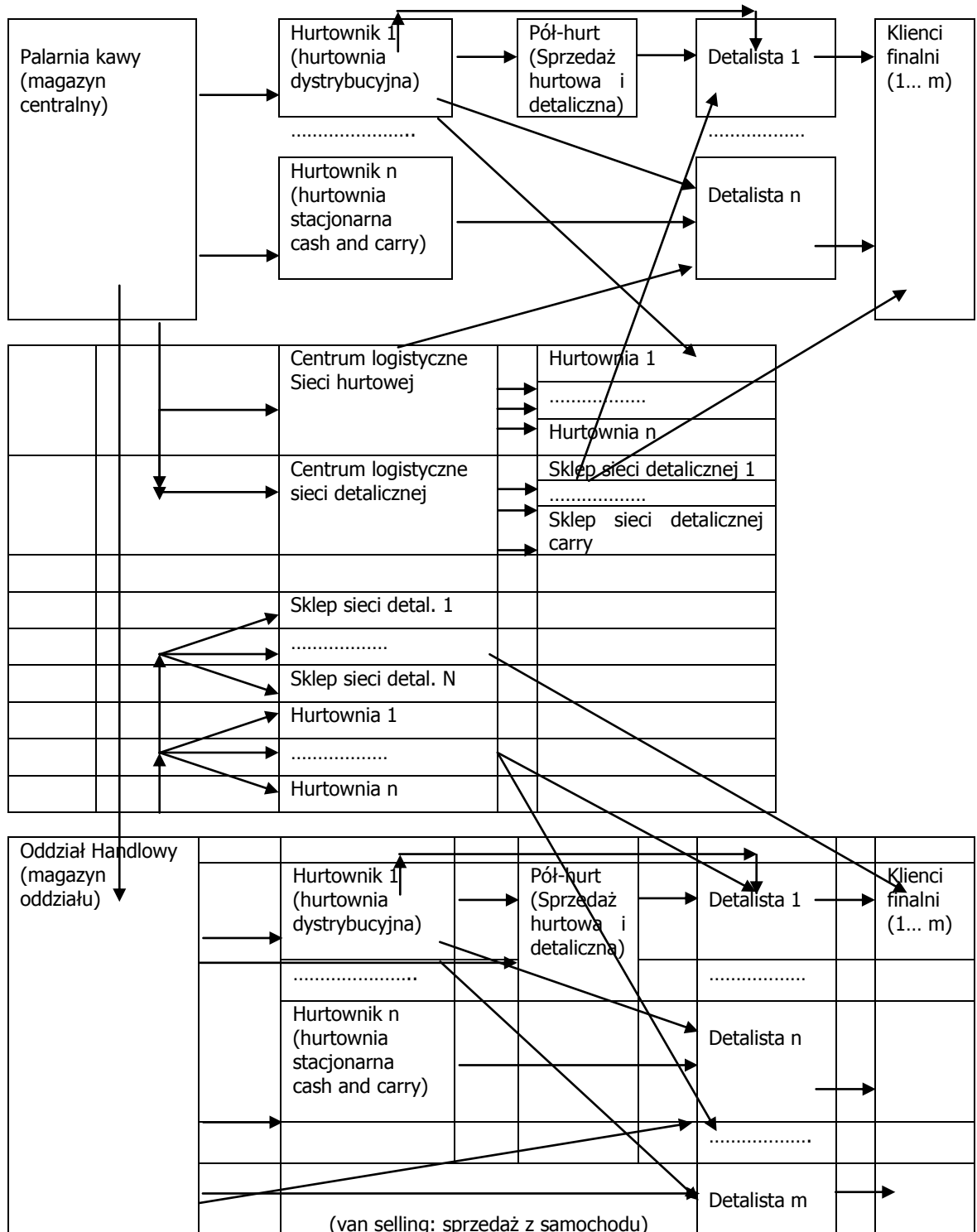
Uczestnik	Zadania
Palarnia kawy (magazyn centralny)	Obsługa przez magazyn centralny Strategicznych Klientów firmy: – hurtowni o statusie Oficjalnego Dystrybutora/ Hurtowni Patronackiej, itp. zlokalizowanych w regionach geograficznych, na których nie działają Oddziały Handlowe lub dla których magazyny centralne zlokalizowane są bliżej niż magazyny Oddziałów Handlowych (transport kawy zgodnie z warunkami umowy handlowej: własnym środkiem Oficjalnego Dystrybutora lub środkiem transportu producenta); - magazynów centralnych sieci handlowych; -sklepów należących do sieci handlowych nie posiadających magazynów centralnych
Dział Handlowy/ Dział Sprzedaży	(Do 2007) Pozyskiwanie i obsługa klientów o zasięgu ogólnopolskim (Od 2007) Pozyskiwanie i obsługa klientów o zasięgu ogólnopolskim oraz realizacja zamówień klientów regionalnych zebranych przez Przedstawicieli Handlowych Oddziałów Handlowych
Oddział Handlowy  (zmiana funkcji)	Pozyskiwanie i obsługa klientów dystrybucyjnych zasięgu regionalnym zlokalizowanych na terenie działania Oddziału: - Hurtowni dystrybucyjnych i stacjonarnych - klientów prowadzących działalność półhurtową. - klientów detalicznych. Wspieranie sprzedaży hurtowni przez pracę Przedstawicieli Handlowych przedsiębiorstwa: (Do 2007r.) - zbieranie zamówień wśród klientów detalicznych i sprzedaż z magazynu oddziału lub z dowozem do klienta (w tym fakturowanie, księgowanie i monitoring realizacji płatności), merchandising (Od 2007r.) - zbieranie zamówień wśród klientów detalicznych i przekazywanie ich klientom hurtowym (korzyść: ryzyko współpracy handlowej ponosi hurtownia), merchandising
Hurtownia 1 ....n (hurtownie dystrybucyjne, hurtownie stacjonarne)	Transport towaru zgodnie z warunkami umowy dystrybucyjnej (własne środki transportu hurtowni lub środki transportu producenta) Hurtownie dystrybucyjne: 1) aktywne poszukiwanie klientów, sprzedaż z dowozem towaru do klienta typu pół-hurt i klienta detalicznego, 2) obsługa stacjonarna klientów, dokonujących zakupu w hurtowni i odbierających towar własnym transportem. Hurtownie stacjonarne cash and carry: 1) obsługa stacjonarna klientów, dokonujących zakupu w hurtowni i odbierających towar własnym transportem.
Sieci handlowe hurtowe	Sprzedaż kawy klientom detalicznym na terenie działania punktów handlowych tworzących sieć handlową
Pół-hurt	Sprzedaż kawy klientom detalicznym
Sieci handlowe detaliczne	Sprzedaż kawy klientom finalnym
Detal tradycyjny	Sprzedaż kawy klientom finalnym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Modele te różniły się zakresem funkcji, jakie w latach 2004 i 2007 pełniły Oddziały Handlowe badanych przedsiębiorstw. W 2004 r. Oddziały Handlowe prowadziły sprzedaż kawy z własnych magazynów regionalnych. Do 2007 r. dokonał się proces centralizacji fizycznej dystrybucji kawy, tj. likwidacja funkcji sprzedaży produktów przedsiębiorstwa przez Oddziały Handlowe i koncentracja tych funkcji wyłącznie w Dziale Handlowym/ Dziale Sprzedaży firmy. Funkcją Oddziałów Handlowych pozostała obsługa klientów firmy polegająca na zbieraniu zamówień w punktach sprzedaży detalicznej i przekazywaniu ich do realizacji

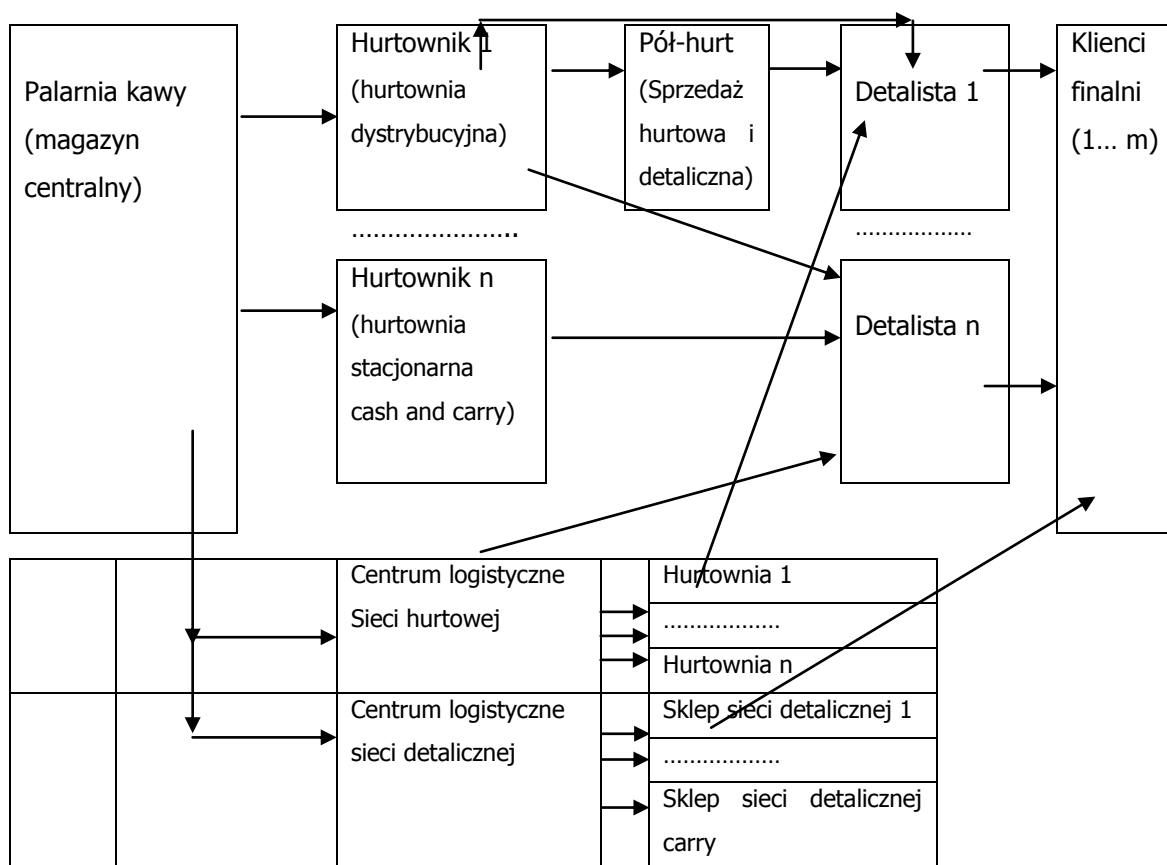
Oficjalnym Dystrybutorom/Hurtowniom Patronackim lub w Hurtowniach Patronackich/ u Oficjalnych Dystrybutorów i w punktach sprzedaży detalicznej, które obsługiwane były bezpośrednio przez Działy Handlowe. Stało się to możliwe dzięki rozwojowi nowoczesnych

**Rysunek 4.5.1. Model dystrybucji produktów w 2004**



Źródło: Opracowane własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

**Rysunek 4.5.2. Model dystrybucji produktów w 2007**



Źródło: Opracowane własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

technologii informatycznych (w tym Internetu), które spowodowały skrócenie czasu obsługi większej liczby klientów i pozwoliły zmniejszyć koszty prowadzenia magazynów zlokalizowanych w różnych częściach Polski.

Zapewnienie sprawnej dystrybucji produktów oraz maksymalizacja ich dostępności wymagała zapewnienia dopasowanych do potrzeb rynku rozwiązań organizacyjnych, tj. struktur handlowych przedsiębiorstw. Badania autorki rozprawy wykazały zbieżność modeli obsługi klientów realizowanych po 2004r. przez wszystkie ankietowane przedsiębiorstwa. Podstawowymi jednostkami organizacyjnymi producentów kawy były Działy Handlowe (jednostki centralne), kierowane przez Dyrektorów ds. Sprzedaży (lub Dyrektorów ds. Sprzedaży i Marketingu), którym podlegali Managerowie ds. Klientów Strategicznych, Specjaliści ds. Sprzedaży/Koordinatorzy ds. Sprzedaży i Dyrektorzy Oddziałów/ Kierownicy Regionalni oraz Przedstawiciele Handlowi odpowiedzialni za współpracę z klientami na terenie kraju.

Mimo podobieństw modeli dystrybucji i struktur organizacyjnych nie wszystkie badane przedsiębiorstwa osiągały jednakową skuteczność w pozyskiwaniu podmiotów (punktów sprzedaży) należących do ww. kanałów dystrybucji. Miarą tej skuteczności są Numeryczne i Ważone Wskaźniki dystrybucji, których istota przedstawiona została w



rozdziale trzecim. W niniejszym rozdziale zaprezentowane i omówione zostaną wartości tych wskaźników według badań AC Nielsen<sup>372</sup> dla marek kawy należących do obu grup badanych przedsiębiorstw – tj. Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej oraz ich dynamikę w latach 2004 – 2007. Analiza Numerycznych Wskaźników Dystrybucji marek kawy mielonej wykazała, że zarówno w 2004 r., jak i w 2007 r. marki należące do producentów nie będących Liderami rynku były dostępne w mniejszej liczbie punktów sprzedaży detalicznej niż marki Liderów. Spośród wszystkich analizowanych wariantów<sup>373</sup> kaw w 2004 r. tylko siedem, a w 2007 r. tylko sześć, dostępnych było w ponad 50% sklepów detalicznych i były to marki należące do Liderów rynku. W grupie Nie-liderów maksymalna dostępność marki wynosiła 27,81% 2004r. i 29,70% w 2007r. Rozkład Numerycznych Wskaźników Dystrybucji marek kaw mielonych należących do Liderów i Nie-liderów w 2004 r. i 2007 r. prezentuje tabela 4.5.2.

**Tabela 4.5.2. Rozkład Numerycznych Wskaźników Dystrybucji marek kaw mielonych należących do Liderów i Nie-liderów w 2004 r. i 2007 r.**

Wartość Numerycznego Wskaźnika Dystrybucji (w %)	Liczba wariantów marek kaw należących do Liderów		Liczba wariantów marek kaw należących do Nie-liderów	
	2004	2007	2004	2007
90,00 – 100,00	-	-	-	-
80,00 – 89,99	-	1	-	-
70,00 – 79,99	4	3	-	-
60,00 – 69,99	1	-	-	-
50,00 – 59,99	2	2	-	-
40,00 – 49,99	2	4	-	-
30,00 – 39,99	5	4	-	-
20,00 – 29,99	7	8	2	4
10,00 – 19,99	6	4	5	3
5,00 – 9,99	5	7	6	4
0,01 – 4,99	3	2	11	13
Suma	35	35	24	24

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych AC Nielsen - badanie panelu handlu detalicznego luty /marzec 2004r. – sierpień/wrzesień 2007r. udostępnionych przez producenta kawy.

Na podstawie szczegółowej analizy wartości Numerycznych Wskaźników Dystrybucji stwierdzono, że w 2007 r. względem 2004 r. łącznie dwadzieścia siedem badanych wariantów marek odnotowało poprawę dostępności mierzonej liczbą sklepów detalicznych, z

<sup>372</sup> Na podstawie danych AC Nielsen udostępnionych przez producenta kawy – panel handlu detalicznego luty /marzec 2004r. – sierpień/wrzesień 2007r.

<sup>373</sup> Jako wariant przyjęto indywidualne opakowanie 100g, 250g lub 500g każdej marki (np.: marka X 100g, marka X 250g, marka x 500g, marka Y 100g, itd.).

czego piętnaście należących do Liderów rynku i dwanaście do Nie-liderów. Trzydzieści dwie marki odnotowały spadek Numerycznych Wskaźników Dystrybucji w sklepach detalicznych – dwadzieścia należących do Liderów i dwanaście do Nie-liderów. W badanym okresie przedsiębiorstwa nie będące Liderami rynku kawy mielonej w większej liczbie przypadków poprawiły dostępność swoich marek niż Liderzy, jednak przyrosty te były mniejsze (wynosiły od ok. 1% do ok. 5%) niż przyrosty, które osiągnęli ich konkurenci (od ok. 1% do ok. 20%)<sup>374</sup>.

Analiza Ważonych Wskaźników Dystrybucji marek kawy mielonej AC Nielsen pozwoliła wysnuć wniosek, że marki kawy należące do Liderów rynku tak w 2004 r., jak i w 2007 r. charakteryzowały się wyższym poziomem tego wskaźnika niż marki kawy należące do Nie-liderów. Spośród marek należących do Liderów występujących w wariantach opakowań 100g, 250g i 500g w ilości łącznie 35 indeksów, w pierwszej grupie przedsiębiorstw w 2004 r. aż osiemnaście, a w 2007 r. czternaście, dostępnych było w sklepach odpowiadających za ponad 48% wartości obrotów w kategorii kawy mielonej. W grupie Nie-liderów zarówno w 2004 r., jak i w 2007 r. wszystkie marki dostępne były w sklepach, które generowały łączny obrót niższy niż 47% całego obrotu kawą mieloną. Rozkład Ważonych Wskaźników Dystrybucji marek kaw mielonych należących do Liderów i Nie-liderów w 2004 r. i 2007 r. prezentuje tabela 4.5.3.

**Tabela 4.5.3. Rozkład Ważonych Wskaźników Dystrybucji marek kaw mielonych należących do Liderów i Nie-liderów w 2004 r. i 2007 r.**

Wartość Ważonego Wskaźnika Dystrybucji (w %)	Liczba wariantów marek kaw należących do Liderów		Liczba wariantów marek kaw należących do Nie-liderów	
	2004	2007	2004	2007
90,00 – 100,00	-	1	-	-
80,00 – 89,99	1	1		
70,00 – 79,99	7	3		
60,00 – 69,99	4	5		
50,00 – 59,99	6	4		
40,00 – 49,99	6	4	1	2
30,00 – 39,99	5	8	2	1
20,00 – 29,99	1	5	7	5
10,00 – 19,99	3	1	6	7
5,00 – 9,99	1	1	-	2
0,01 – 4,99	1	2	8	7
Suma	35	35	24	24

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych AC Nielsen - badanie panelu handlu detalicznego luty /marzec 2004r. – sierpień/wrzesień 2007r. udostępnionych przez producenta kawy.

<sup>374</sup> Obliczenia własne na podstawie danych AC Nielsen udostępnionych przez producenta kawy – panel handlu detalicznego luty /marzec 2004r. – sierpień/wrzesień 2007r. Szerzej zob. wykresy. 4.5.1.a i 4.5.2.a, Aneks do niniejszej rozprawy.

Na podstawie analizy dynamiki Ważonych Wskaźników Dystrybucji w 2007 r. względem 2004 r. stwierdzono, że w grupie marek kawy należących do Liderów rynku tylko dziewięć spośród trzydziestu pięciu wariantów odnotowało wzrost Wskaźników, a aż dwadzieścia siedem - spadek. W grupie Nie-liderów spośród dwudziestu czterech marek osiem poprawiło swoją dostępność w ważnych dla badanej kategorii punktach sprzedaży detalicznej, a szesnaście odnotowało spadek. Mimo poprawy dostępności, żadna z marek należących do Nie-liderów nie przekroczyła progu Ważonego Wskaźnika Dystrybucji o wysokości 47%. Równocześnie zauważono, że w 2007r. względem 2004 r. w obu badanych grupach spośród łącznej ilości pięćdziesięciu dziewięciu badanych wariantów marek tylko siedemnaście poprawiło swoją dostępność w sklepach ważnych dla kategorii kawy, a aż czterdzieści dwa utraciły zajmowaną pozycję – przy czym spadkowa tendencja w większym stopniu dotyczyła marek kaw Liderów niż Nie-liderów.<sup>375</sup>

Zestawienie zmian wartości Numerycznych i Ważonych Wskaźników Dystrybucji marek kaw należących do Liderów i Nie-liderów w 2007 r. względem 2004 r. prezentuje tabela 4.5.4.

**Tabela 4.5.4. Dynamika zmian wartości Numerycznych i Ważonych Wskaźników Dystrybucji marek kaw należących do Liderów i Nie-liderów – 2007r. vs. 2004 r.**

Dynamika zmian wartości	Numeryczne Wskaźniki Dystrybucji		Ważone Wskaźniki Dystrybucji	
	Liczba wariantów kaw należących do Liderów	Liczba wariantów kaw należących do Nie-liderów	Liczba wariantów kaw należących do Liderów	Liczba wariantów kaw należących do Nie-liderów
Wzrost	15 (= 42,86%)	12 (=50,00%)	9 (=25,71%)	8 (=33,33%)
Spadek	20 (= 57,14%)	12 (=50,00%)	26 (=74,29%)	16 (=66,66%)
<b>Suma</b>	<b>35 (=100%)</b>	<b>24 (=100%)</b>	<b>35 (=100%)</b>	<b>24 (=100%)</b>

Objaśnienia: Dynamika zmian wysokości wszystkich badanych wariantów marek zob. tab. 4.5.1.a - 4.5.4.a. w Aneksie do niniejszej rozprawy.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych AC Nielsen - badanie panelu handlu detalicznego luty /marzec 2004r. – sierpień/wrzesień 2007r. udostępnionych przez producenta kawy.

Podsumowując rozważania na temat aktywności badanych przedsiębiorstw w zapewnianiu dostępności produktów w punktach sprzedaży detalicznej należy zauważyć, że choć na przestrzeni lat 2004 - 2007 producenci nie będący Liderami zwiększyli dostępność

<sup>375</sup> Obliczenia własne na podstawie danych AC Nielsen udostępnionych przez producenta kawy – panel handlu detalicznego luty /marzec 2004r. – sierpień/wrzesień 2007r. Szerzej zob. wykresy. 4.5.3.a i 4.5.3.a oraz tab. 4.5.1.a. - 4.5.4.a, Aneks do niniejszej rozprawy.

swoich marek pod względem liczby punktów handlowych w stopniu większym niż Liderzy, to pod względem wagi punktów handlowych dla całej kategorii kaw mielonych Liderzy rynku osiągnęli lepsze wyniki niż ich konkurenci. Jednym z kluczowych powodów słabszej skuteczności konkurowania Nie-liderów w pozyskaniu ważnych dla kategorii kawy punktów handlowych, tj. generujących największe obroty kawą, było istnienie bariery wysokich kosztów współpracy handlowej z tymi podmiotami. Stanowiły ją: wysokość rabatów podstawowych, promocyjnych, rabatów udzielanych retrospektywnie z tytułu osiągniętego poziomu obrotów lub z tytułu redystrybucji produktów, koszty uczestnictwa w akcjach promocyjnych, koszty obsługi punktów handlowych przez przedstawicieli handlowych, itd. Wobec posiadania przez Nie-liderów mniejszej dostępności środków na prowadzenie współpracy na warunkach oczekiwanych przez sklepy detaliczne możliwości pozyskania nowych punktów handlowych – a tym samym poprawy dostępności marki były ograniczone. Jednocześnie duża liczba przypadków, w których marki tak Liderów, jak i Nie-liderów w 2007r. osiągnęły niższe Numeryczne i Ważone Wskaźniki dystrybucji niż w 2004 r. wskazywać może na malejące możliwości poprawy obecności marek kawy na półce ze względu na rosnącą intensywność konkurowania producentów o powierzchnię ekspozycyjną w sklepach. Jedną z najważniejszych przyczyn, na którą wskazywały badane przedsiębiorstwa, była rosnąca liczba marek własnych kawy mielonej oferowanych przez punkty handlowe, a w efekcie rezygnacja sklepów z prowadzenia najsłabiej rotujących marek kaw producentów.

Wobec ograniczoności środków pozwalających na zapewnienie markom pełnej dostępności w punktach sprzedaży detalicznej, wyzwaniem dla Liderów, jaki dla Liderów staje się więc dokonanie wyboru strategicznych kanałów dystrybucji, które zapewnią marce maksymalną możliwą dostępność przekładającą się na wzrost obrotów handlowych ogółem.

Ocena efektywności dystrybucji kawy jako instrumentu konkurowania, a w szczególności wpływ zmian wielkości Numerycznych i Ważonych Wskaźników Dystrybucji na wyniki sprzedaży ilościowej badanych marek należących do Liderów i Nie-liderów w podziale na marki o dodatniej i negatywnej dynamice sprzedaży tak w segmentach Premium, Value for Money, jak i Economy zostały dokonane w rozdziale 5.1. rozprawy.

## **4.6. Komunikacja z rynkiem jako instrument kreowania wizerunku marki i wywierania wpływu na nabywców w latach 2004 - 2007**

Istotnym elementem zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw jest ich komunikacja z otoczeniem. Podstawowymi celami, jakie przedsiębiorstwa realizują komunikując się z rynkiem są: informowanie uczestników rynku o ofercie przedsiębiorstwa, (tj. o jej cechach, właściwościach i wynikających z niej korzyściach), pozycjonowanie tej oferty w świadomości pośredników handlowych, nabywców i użytkowników finalnych, a także wywieranie wpływu na ich decyzje zakupowe. Kluczowe instrumentarium komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem stanowi: reklama, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista, marketing bezpośredni, public relations, sponsoring, product placement oraz opakowanie jako najbliższa forma kontaktu klienta z produktem rzeczywistym. Niniejszy punkt rozprawy poświęcony zostanie wynikom badań, których celem była identyfikacja instrumentów komunikacji z rynkiem wykorzystywanych przez producentów kawy mielonej na przestrzeni lat 2004 – 2007 oraz analiza wybranych z nich, tj. reklamy marek kaw mielonych w prasie branżowej (w zakresie intensywności wykorzystania oraz komunikowanych w nich treści) oraz opakowań (tj. ich znakowania poprzez symbole graficzne i komunikaty słowne adresowane do aktualnych i potencjalnych nabywców i użytkowników marki).

Z badań przeprowadzonych przez autorkę rozprawy metodą monitoringu działań producentów kawy w latach 2004 - 2007 wynika, że zarówno Liderzy, jak i Nie-liderzy rynku kawy mielonej posługiwali się podobnym zestawem instrumentów komunikacji z rynkiem. W 2004 r. najpowszechniej stosowanymi przez obie badane grupy instrumentami były: reklama, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista (degustacja lub/i animacja w miejscu sprzedaży), sponsoring oraz marketing bezpośredni. Instrumentem, wykorzystywanym wyłącznie przez Liderów był product placement. Do 2007r. nie nastąpiły zmiany w zakresie rodzaju instrumentów komunikacji wykorzystywanych przez obie grupy producentów (tabela 4.6.1.). Różnice ujawniały się w intensywności i sposobie ich wykorzystania. I tak badanie reklam marek kawy przeprowadzone w ogólnopolskiej prasie branżowej<sup>376</sup> w latach 2004 – 2007 wykazało, że instrument ten najintensywniej wykorzystany był 2004 r. kiedy łącznie przez wszystkich producentów zamieszczonych zostało 25 reklam marek kawy mielonej przy czym 16 przez Liderów i 9 przez Nie-Liderów tego rynku. W latach 2005 – 2007 ogólna liczba reklam wynosiła kolejno: 11, 12 i 16 rocznie. W 2005 r. i 2007r. liczba reklam Liderów była większa niż liczba reklam Nie-liderów, a równa jedynie w 2006 r. W grupie Liderów

---

<sup>376</sup> Badaniem objęto czasopisma, których poziom czytelnictwa w 2003 r. wśród podmiotów handlowych posiadających w swojej ofercie produkty należące do kategorii FMCG przekraczał 20%. Według badań Retail Media Track prowadzonych przez Millward Brown SMG / KRC dla kolejnych tytułów wynosił on: Detal Dzisiaj – 55%, Handel – 52%, Poradnik Handlowca - 47%, Wiadomości Handlowe - 29%, Życie Handlowe – 21% (podstawa: 190 tys. sklepów obracających produktami kategorii FMCG). Zasięg czytelnictwa opublikowany na: <http://www.tradepress.com.pl/doc/20060116122849.pdf> – data pobrania: 11.09.2005r.

**Tabela 4.6.1. Wykorzystanie instrumentów komunikacji marketingowej przez producentów kawy w 2004 r. i w 2007 r.**

	Segment I (Liderzy) 2004 r. i 2007 r.				Segment II (Nie-liderzy) 2004 r. i 2007 r.			
	A	B	C	D	E	F	G	H
Instrumenty promocji:								
Reklama (prasowa, materiały drukowane (gazetki promocyjne), radio, telewizja, Internet, film)	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Promocja sprzedaży (obniżki ceny, nagrody, zakupy promocyjne użytkowników wartością dodaną)	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Sprzedaż osobista (bezpośredni i osobisty kontakt z klientem) - np. animacje, degustacje	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Marketing bezpośredni (kontakt z klientem drogą listowną, telefoniczną oraz internetową) – gazetki promocyjne, Internet	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Sponsoring (działań, inicjatyw, osób, dziedzin życia wydarzeń)	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Public relations (kontakt z dziennikarzami, inspirowanie do pisania o firmie i jej produktach)	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	-	-	-
Produkt placement (film, sztuka teatralna, program telewizyjny, inny nośnik audiowizualny lub drukowany)	Tak	-	Tak	Tak	-	-	-	-

Objaśnienia: **A** – Tchibo Warszawa Sp. z o.o., **B** – Kraft Foods Polska Sp. z o.o., **C** – Przedsiębiorstwo Prima S.A., **D** – Elite Cafe Sp. z o.o., **E** – Astra Sp. z o.o., **F** – Galaxia Ltd Sp. z o.o., **G** – PPHU Celmar Z.P.Chr., **H** – Cafe Sati Polska Sp. z o.o.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań (monitoring działań konkurencyjnych producentów kawy).

największą intensywność wykorzystania tego instrumentu wykazało przedsiębiorstwo Tchibo Warszawa Sp. z o.o., które w 2004 r. zamieściło w czasopismach branżowych 8, a w 2005 r. 5 reklam. Z kolei najmniej aktywnym Liderem było przedsiębiorstwo Kraft Foods Polska Sp. z o.o., które w 2004 r. i 2005 r. posłużyło się reklamą prasową jeden raz. W 2007 r. nastąpiła zmiana – liczba reklam Tchibo wynosiła 2, a Kraft Foods Polska 5. Podobnie zmalała liczba reklam kaw mielonych Liderów Przedsiębiorstwa Prima S.A. i Elite Cafe Sp. z o.o. W przypadku kaw mielonych marki Prima z 4 w 2004 r. do 1 w 2005 r., a w przypadku kaw marki Elite z 3 w 2004 r. do 2 w 2006 r. (w latach kolejnych producenci ci nie zamieszczali reklam w prasie branżowej). W grupie Nie-liderów w całym badanym okresie aktywnymi były wyłącznie przedsiębiorstwa Woseba Sp. z o.o. oraz PPK Astra Sp. z o.o. Pozostałe

przedsiębiorstwa należące do grupy Nie-liderów, tj. Galaxia Ltd. Sp. z o.o., P.P.H.U. Celmar Cafe Z.P.Chr. i Cafe Sati Polska Sp. z o.o. nie wykazywały aktywności marketingowej w tym zakresie (tabela 4.6.2.).

**Tabela 4.6.2. Reklama marek kawy w prasie branżowej w latach 2004 - 2007**

		2004	2005	2006	2007
Segment I (Liderzy)	Tchibo	8	5	1	2
	Kraft Jacobs	1	1	2	5
	Prima	4	1	0	2
	Elite	3	1	2	0
	MK Cafe*	0	0	1	0
Segment II (Nie-liderzy)	Woseba	2	0	0	4
	Astra	7	3	6	3
	Galaxia	0	0	0	0
	Celmar	0	0	0	0
	Cafe Sati	0	0	0	0
<b>Reklamy ogółem:</b>		<b>25</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>16</b>
W tym Liderów		16	8	6	9
W tym Nie-liderów		9	3	6	7
<b>Przedsiębiorstwa badane ogółem:</b>		<b>10</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
W tym Liderzy		5	4*	4*	4*
W tym Nie-Liderzy		5	5	5	5

Objaśnienia: Liczba badanych czasopism branżowych n = 5. Czasopisma wyróżnione ze względu na kryterium czytelnictwa pow. 20%, \*MK Cafe Sp. z o.o. do lipca 2004r. była niezależnym przedsiębiorstwem, od lipca 2004r. Marka MK Cafe stała się własnością Elite Cafe Sp. z o.o., stąd obecność w segmencie I, tj. - Liderów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań reklam w prasie branżowej.

Poza intensywnością komunikowania się producentów kawy poprzez wykorzystanie reklamy w prasie branżowej, badaniu poddano także treści tych reklam. Elementami, które stanowiły przedmiot badania przeprowadzonego metodą monitoringu w latach 2004 - 2007 były: adresat reklamy, komunikat przewodni, treść reklamy, informacje o cechach produktu, eksponowane korzyści z jego sprzedaży, eksponowane korzyści z jego użytkowania, mechanizm ewentualnych promocji, informacje o wsparciu marketingowym oferowanym przez producenta oraz komunikat nawołujący do zakupu/składania zamówień<sup>377</sup>.

<sup>377</sup> Zestawienia tabelaryczne wyników przeprowadzonych badań zostały zaprezentowane w Aneksie do niniejszej rozprawy. Tablice prezentują analizę wszystkich zamieszczonych w prasie branżowej treści reklam, bez odwołania się do ilości ich emisji. Jeśli reklama emitowana była kilkakrotnie bez jakichkolwiek zmian, w tablicy została ona wymieniona tylko jeden raz.

Wyniki badania ujawniły, że pierwszym elementem różnicującym sposoby posługiwania się reklamą prasową przez producentów kawy na przestrzeni lat 2004 – 2007 było reklamowanie przez Liderów marek kawy (tj. indywidualnie: Tchibo Family i Tchibo Exclusive, Gala Ulubiona, Jacobs Kronung i Cronat Gold, Prima Niebieska Finezja, Elite Pedros, Elite Pedros Active i MK Cafe), a przez Nie-liderów - całej linii kaw (różne kawy Woseba i wszystkie kawy niskodrażniące Astra).

Dalsze charakterystyki sposobów wykorzystywania reklam prasowych przez Liderów i Nie-liderów przedstawiały się, jak następuje. Dominującą treścią reklam prasowych Lidera Tchibo Warszawa Sp. z o.o. był zysk, jako eksponowana korzyść ze sprzedaży marek Tchibo Family, Tchibo Exclusive i Gala Ulubiona oraz zachęta do dokonania zakupu tych marek przez adresatów reklamy. W przypadku marek Tchibo Family i Tchibo Exclusive producent informował o cechach produktów tylko w 2004 r. i następnie w 2007 r., kiedy to zmienione zostały smak, aromat i opakowanie marki Tchibo Exclusive. W reklamie adresowanej do pośredników w obrocie kawą producent nie komunikował korzyści wynikających z ich użytkowania. Od 2005 r. do 2007 r. reklamy kaw Tchibo zorientowane były na komunikowanie potencjalnym nabywcom trwających promocji konsumenckich i udzielanego dystrybutorom wsparcia marketingowego w ich sprzedaży (aneks, tab. 4.6.1.a.).

Motywy przewodnim reklam prasowych należących do Lidera marek Jacobs Kronung i Jacobs Cronat Gold na przestrzeni lat 2005 - 2007 było poinformowanie o nowej szacie graficznej produktu Jacobs Kronung lub zaprezentowanie nowej marki Jacobs Cronat Gold. W 2006 r. producent posłużył się komunikatem informującym o wsparciu marketingowym marki i nawiązującym do jej zakupu. Eksponowanie korzyści wynikających z jej sprzedaży w postaci zysku pojawiło się w reklamach tych marek dopiero w 2007 r. (aneks, tab. 4.6.2.a.)

Spośród trzech reklam marek kawy mielonej Prima Niebieska i Prima Niebieska Finezja należących do Lidera - Przedsiębiorstwa Prima S.A., zamieszczonych w prasie branżowej w 2004 r. i 2007 r., dwie - podobnie jak reklamy producenta marek Tchibo i Gala zorientowane były na komunikowanie zysku jako głównej korzyści dostarczanej przez markę. Producent odwołał się do niej poprzez hasło: „Twój wybór, Twój zysk, Twoja Prima! Moje życie, mój dzień, moja Prima!” podkreślając jednocześnie charakter marki jako towarzysza dnia i elementu stylu życia jej potencjalnych użytkowników oraz poprzez hasło „Cafe Prima – porozmawiajmy o zyskach”. W żadnej analizowanej treści komunikatów reklamowych kaw Prima zamieszczonych w prasie branżowej nie pojawiła się zachęta do składania zamówień. Tylko w 2007 r. reklamę wykorzystano dla poinformowania jej adresatów o oferowanym przez producenta wsparciu marketingowym w handlu marką (aneks, tab. 4.6.3.a).

Motywy przewodnim reklam publikowanych w prasie branżowej przez Lidera Elite Cafe Sp. z.o.o. w latach 2004 – 2007 było informowanie o promocjach konsumenckich marek Elite, Elite Pedros i MK Cafe, przy czym treść tylko jednej reklamy (2005 r.) eksponowała zysk jako korzyść wynikającą ze sprzedaży marki, zawierała informacje o



udzielanym przed producenta wsparciu marketingowym w jej sprzedaży oraz zachęcała do jej zakupu. Pozostałe reklamy tych elementów nie zawierały (aneks, tab. 4.6.4.a.).

Reklamy kawy mielonej Woseba należące do Nie-lidera publikowane były w 2004r. i 2007 r. W pierwszym przypadku komunikatem przewodnim było zachęcenie dystrybutorów kawy do złożenia zamówienia reklamowanych marek kawy, a w drugim zmotywowanie ich do wykonania specjalnej ekspozycji kaw tej marki w punktach sprzedaży i zgłoszeniu jej do udziału w konkursie organizowanym przez producenta. W reklamach nie pojawiały się informacje o cechach i właściwościach marek, ani też korzyściach wynikających z ich użytkowania. Były to reklamy, których jedynym adresatem był pośrednik w obrocie kawą – czytelnik prasy branżowej, stąd większa koncentracja producenta na komunikowaniu adresatom reklamy treści istotnych dla zwiększenia obrotów marką (aneks, tab. 4.6.5.a.).

Analiza reklam należących do Nie-lidera marki Astra wykazała, że w latach 2004– 2007 główną eksponowaną w nich treścią były cechy i właściwości produktów. Mimo faktu, że miejscem jej emisji była prasa branżowa, a więc grupę docelową stanowili dystrybutorzy kawy, w ani jednej reklamie w latach 2004 – 2006 nie znalazł się komunikat zachęcający do zakupu marki Astra, ani też informujący o korzyściach wynikających z posiadania jej w ofercie handlowej. Dopiero w 2007 r. producent odwołał się do „zysku”, jako podstawowej korzyści dostarczanej adresatom reklamy przez tę markę. Jednocześnie w żadnej reklamie emitowanej w latach 2004 – 2006 producent nie zwrócił się do potencjalnych odbiorców z komunikatem motywującym do jej zakupu. Reklamy te nie były też źródłem informacji o ewentualnym wsparciu marketingowym producenta oferowanym dystrybutorom marki Astra. W reklamach prasowych tej marki z 2004 r., dla której producent wprowadził nowe opakowanie, ponownie dominującym elementem były cechy i właściwości produktu (szczególnie nowoczesność, jakość i unikatowość), równocześnie brak w nich było informacji o korzyściach wynikających z jej użytkowania i sprzedaży. Do 2006 r. producent kaw Astra nie wykorzystywał reklamy jako instrumentu wywierania wpływu na decyzje zakupowe odbiorcy reklamy. Na przestrzeni lat nie dokonała się ewolucja przekazu reklamowego – jego treść nie dowoływała się do czynników, motywujących adresatów reklamy do handlu marką, tj. do zysku, rotacji, przyciągania klientów, itd., przez co należy uznać, że potencjał omawianego instrumentu dla wywierania wpływu na procesy zakupowe pośredników w obrocie kawą nie był przez producenta kawy Astra w pełni wykorzystywany. Zmiany nastąpiły w 2007 r. kiedy reklama w prasie branżowej została dwukrotnie wykorzystana dla poinformowania adresatów reklamy o promocjach konsumenckich, udzielanym marce wsparciu marketingowym, zysku, jako korzyściach wynikających z jej sprzedaży oraz dla zmotywowania do złożenia zamówienia, a także wskazania na fakt, że klienci oczekują pojawienia się marki Astra w sklepach (aneks, tab. 4.6.6.a.).

Podsumowując wyniki przeprowadzonych badań należy uznać, że na przestrzeni lat 2004 – 2007 najsilniejszą orientację rynkową wykazywało przedsiębiorstwo będące Liderem, tj. Tchibo Warszawa Sp. z o. o.: konsekwentnie odwołujące się do zysku, jako korzyści

oferowanej dystrybutorom produktu, udzielanego im wsparcia marketingowego, a także motywujące do posiadania przez nich marki Tchibo w ofercie handlowej. Reklamy kolejnego Lidera - producenta kaw marki Prima eksponowały zysk, jako korzyść z handlu marką, lecz nie były zorientowane na zachęcenie odbiorców reklamy do jej zakupu. Z kolei reklamy marek Liderów: Jacobs i Elite koncentrowały się na poinformowaniu pośredników o wprowadzeniu na rynek nowej marki, zmianach w szacie graficznej oraz prowadzonych promocjach konsumenckich. W przypadku tych marek producenci nie posługiwali się reklamą prasową dla poinformowania o korzyściach wynikających ze sprzedaży marki ani do zachęcenia wprost do posiadania jej przez pośredników w ofercie handlowej. Reklamy kaw Nie-lidera P.P.U.H. Woseba Sp. z o.o. zorientowane były na pośredników w obrocie kawą, tj. na zachęcające adresatów reklamy do zakupu marki oraz współuczestnictwa w jej promowaniu w punktach handlowych. Z kolei reklamy kaw Nie-lidera, tj.: PPK Astra Sp. z o.o. do 2006 r. cechowała silna orientacja produktowa - skoncentrowane były one na cechach i właściwościach marki, a nie korzyściach dostarczanych przez nią jej dystrybutorom, potencjalnym nabywcom, czy użytkownikom. Doświadczenia Liderów rynkowych zostały zaadoptowane przez tego producenta w strategii komunikacji w 2007 r. i zapoczątkowały zmianę jego orientacji na rynkową.

Drugim, poddanym szczegółowej analizie, instrumentem komunikacji z rynkiem było znakowanie opakowania, które można rozpatrywać w dwóch perspektywach. W pierwszej statycznej, tj. w odniesieniu do opakowań aktualnie występujących na rynku danego produktu oraz w drugiej – dynamicznej, jako ewolucję przemian w sposobie posługiwania się tym instrumentem przez producentów kawy w przyjętym przedziale czasu.

W celu identyfikacji sposobów komunikacji producentów kawy mielonej z potencjalnymi użytkownikami dokonano porównania ze sobą sposobów znakowania 250-cio gramowych opakowań 24 marek kawy mielonej oferowanych na rynku w 2004 r. i 2007 r. Przedmiotem oceny były opakowania marek należących do producentów:

W grupie Liderów: 1. Tchibo Warszawa Sp. o.o..

2. Kraft Jacobs Suchard Polska Sp. z o.o.

3. Przedsiębiorstwo Prima Prima S.A.

4. Elite Cafe Sp. z o.o. i MKCafe Sp. z o.o.

W grupie Nie-liderów:

5. P.P.U.H Woseba Sp. z o.o.

6. Astra Sp. z o.o.

7. Galaxia Ltd.

8. Cafe Sati Polska Sp. z o.o.

Przedmiotem badania były: slogan reklamowy jako element kreowania wizerunku marki, logo, znaki producenta, systemy zapewnienia jakości, inne istotne dla marki elementy graficzne, informacje o składzie i pochodzeniu kawy, informacje sposobie produkcji, parzenia i spożywania konkretnych marek, przeznaczeniu produktu oraz sposobie jego użytkowania,

informacje o oddziaływaniu kawy na organizm użytkownika, spełnianych przez produkt normach jakości, pakowaniu w atmosferze modyfikowanej/ochronnej, możliwościach i sposobach zgłaszania pytań i reklamacji, wykorzystanie opakowania kawy mielonej jako środka promocji innych produktów znajdujących się w ofercie handlowej badanych producentów, a także docelowy adresat treści zamieszczonych na opakowaniu.

Badanie przeprowadzono w 2004 r. i w 2007 r. metodą pomiaru bezpośredniego. Dokonując przeglądu sloganów reklamowych kaw mielonych wyodrębniono cztery kategorie według kryterium sposobu, w jaki kreowały one wizerunek marki:

- 1) produkt, którego kluczową charakterystyką są posiadane cechy organoleptyczne: smak, aromat i moc;
- 2) kawa jako codzienna forma spędzania czasu;
- 3) produkt, którego użytkowanie wpływa na poprawę jakości życia;
- 4) produkt doskonały pod względem zawartości i sposobu przygotowania;
- 5) produkt modny, na czasie.

Z badania wynika, że konstruując przekaz reklamowy producenci lokalizowali skojarzenia z marką bądź to w rdzeniu produktu, który stanowiły jego cechy użytkowe (nowoczesność) i organoleptyczne (smak, aromat, czy moc), bądź to w jego otoczeniu (forma spędzania czasu związana z użytkowaniem kawy i osiągnięta dzięki marce określona jakość życia). Zarówno w 2004, jak i w 2007 r. do rdzenia produktu odwoływały się slogany marek kaw Tchibo Family, Tchibo Exclusive, Elite Pedros, Jacobs Kronung, Astra i Cafe Sati, natomiast do jego otoczenia - slogany kaw Prima Niebieska Finezja i Jacobs Aroma. W 2004r. slogany reklamowe nie zostały zamieszczone na opakowaniach marek kaw Galaxia, MK Cafe i Woseba. W 2007 r. do grupy marek, których slogan reklamowy odwoływał się do cech produktu dołączyła marka MK Cafe (tabela 4.6.3.).

**Tabela 4.6.3. Slogan reklamowy produktu jako element kreowania wizerunku marki kawy**

Slogan reklamowy	Kreowany wizerunek marki	2004	2007
„Królewski, idealny, bogaty, pełny, delikatny, łagodny, ulubiony, dobry... smak/aromat, mocna, aromatyczna..., smak dobrej kawy, dobry do ostatniej kropli”	produkt, którego kluczową charakterystyką są posiadane cechy organoleptyczne smak, aromat i moc	JACOBS Kronung, MAXWELL House, TCHIBO, (cała linia kaw) ELITE CAFE SATI	JACOBS Kronung, MAXWELL House, TCHIBO, (cała linia kaw) ELITE CAFE SATI
„Codzienna przyjemność picia kawy”	kawa jako codzienna forma spędzania czasu	JACOBS Aroma	JACOBS Aroma
„Pełniejszy smak życia”	produkt, którego użytkowanie wpływa na poprawę jakości życia	PRIMA (cała linia)	PRIMA (cała linia)
„Nowoczesna kawa”	produkt modny, na czasie	ASTRA (Astra i Astra Cafe)	ASTRA (Astra i Astra Cafe)
„Mistrzowska kompozycja”	Doskonałość produktu	-	MK Cafe
Brak sloganu	Brak	MK Cafe WOSEBA, GALAXIA, CELMAR	- WOSEBA, GALAXIA, CELMAR

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki badania dowodzą, że zarówno w 2004 r., jak i w 2007 r. sposoby wykorzystywania sloganu reklamowego nie były powiązane z przynależnością przedsiębiorstw do segmentu Liderów lub Nie-liderów.

Stałym elementem znakowania opakowań wszystkich analizowanych marek kawy było ich logo. W 2004 r. wyróżniającym dla opakowań Liderów były linie podkreślające markę z dołu i z góry łukiem imitującym kształt oka (kawy mielone Prima), cienką prostą prostą linią (kawy mielone Tchibo), złotym tłem (kawy mielone Jacobs) lub linią w kształcie uśmiechu (kawy mielone Elite). Skierowanie linii ku górze miało przyczynić się do pozytywnego odbioru wizerunku tych marek przez ich potencjalnych nabywców. Marki kaw należące do Nie-liderów nie były podkreślane dodatkowymi liniami. W 2007 r. nastąpiły zmiany w eksponowaniu logo na opakowaniach kaw należących do Liderów. Logo kaw marki Prima zostało powiększone do wielkości 1/3 opakowania, natomiast logo marek kaw Maxwell House, Tchibo, Elite i MK Cafe, zostało uwidocznione na prostokątach o takiej powierzchni. W ten sposób w 2007 r. Liderzy jeszcze bardziej intensywnie niż w 2004 .r wykorzystali opakowanie jako nośnik reklamy logo swoich kaw. W grupie Nie-liderów jedynie producent kaw Woseba wykorzystał prostokąt jako tło dla podkreślenia Logo. Pozostali Nie-liderzy nie stosowali takich rozwiązań (aneks, tabela 4.6.7.a).

W 2004 r. tendencją charakterystyczną dla większości analizowanych opakowań należących zarówno do Liderów, jak i Nie-liderów było zamieszczanie na nich zdjęć nowoczesnych filiżanek, przy czym na opakowaniach marek Liderów (Tchibo i Jacobs, Prima i Elite) z parującą, a na opakowaniach marek Nie-liderów z nie parującą kawą. W grupie Nie-Liderów parująca kawa była elementem graficznym jedynie opakowania marki Woseba Arabica Gold Club. W 2007 r. filiżanki na opakowaniach wszystkich marek należących do Liderów prezentowano tak, by ukazywać potencjalnemu nabywcy większą niż w 2004 r. powierzchnię znajdującą się w filiżance kawy. Również i w tym przypadku w grupie Nie-liderów podobne działania podjął jedynie producent kawy Woseba Arabica Gold Club. Pozostałe marki w grupie Nie-liderów ukazywały filiżanki z mniejszą powierzchnią naparu lub nie posiadały ich w ogóle. Z badania wynika, że elementy graficzne takie jak filiżanka, parująca kawa i wielkość powierzchni naparu różnicowały opakowania Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej. Zarówno w 2004 r., jak i w 2007 r. powszechnie stosowanym elementem graficznym opakowań były ziarna kawy palonej, czy to w formie naturalnej – na opakowaniach marek należących do Liderów: Tchibo, Jacobs i Elite, czy to w postaci symbolu ziarna na tle koła z hasłem „Pełnia Aromatu” – na opakowaniach kaw mielonych Prima oraz kawy mielonej Jacobs Aroma. W grupie Nie-liderów ziarna kawy obecne były na opakowaniach kaw marek Astra i Woseba. Brak tego elementu cechował opakowania marek pozostałych Nie-liderów oraz w grupie Liderów marki MK Cafe i Gala Ulubina. Ponadto wszystkie opakowania kaw Prima w 2004 r. obok filiżanki posiadały dodatkowy element graficzny - elegancką łyżeczkę, a kaw Astra - czerwoną różę. W 2007 r. producent kaw mielonych Prima zrezygnował z łyżeczki, natomiast kawy Astra utrzymywał dodatkowy

element graficzny opakowania i było to ostatnie obecne na rynku opakowanie kawy z motywem kwiatowym (aneks, tabela 4.6.8.a.).

Podsumowując, nie można więc stwierdzić by w badanym okresie ziarna kawy, czy dodatkowe elementy graficzne znajdujące się obok filiżanek były elementami różnicującymi opakowania kaw producentów z obu badanych grup.

Opakowania kaw były także środkiem przekazu informacji na temat jakości i właściwości marek kawy mielonej poprzez zamieszczanie na nich posiadanych przez markę certyfikatów jakości np. ISO, czy HACCP, symboli zaprojektowanych przez producentów, jak również medali i wyróżnień. W 2004 r. elementy te były wykorzystywane zarówno przez Liderów, jak i Nie-liderów rynku kawy mielonej. I tak w grupie Liderów posługiwali się nim producenci marek Prima („Pełnia aromatu”), Jacobs Aroma („Nowa jakość, pełnia aromatu”), Maxwell House („Prawdziwy i pełny”) oraz MK Cafe (znak jakości „Q”)<sup>378</sup>. Opakowania marek Tchibo i Elite nie posiadały takich symboli graficznych. W grupie Nie-liderów znaki jakości producenta posiadały opakowania kaw Astra („Znak profilaktyki cholesterolowej”) i Woseba („Gwarancja jakości”). W 2007 r. instrument ten wykorzystywany był w mniejszym zakresie niż w 2004 r. W grupie marek kaw należących do Liderów pozostał on jedynie na opakowaniach kaw Jacobs Aroma i Maxwell House, a w grupie marek Nie-liderów na opakowaniach kaw Astra i Woseba. Dodatkowo producent marki Jacobs Kronung wprowadził na opakowaniu znak graficzny: owal z ziarnem kawy i hasłem „Naturalne źródło przeciwutleniaczy” pozycjonując swoją markę w kategorii produktów nie tyle najwyższej jakości dzięki jakości użytych do jej produkcji ziaren kawy, co posiadających pozytywny wpływ na zdrowie. Ponadto przedsiębiorstwa informowały o posiadanych certyfikatach ISO oraz HACCP. W 2004r. grupie Liderów producent marki Prima, natomiast w grupie Nie-liderów producenci kaw Astra i Galaxia. Pozostali producenci tego nie czynili (w tym także Elite Cafe Sp. z o.o. – przedsiębiorstwo, które jako pierwszy producent kawy, uzyskało system ISO 9002). Producent kawy Gala Ulubiona oznaczał markę uzyskanym certyfikatem PCBC. W 2007r. sytuacja w tym zakresie kształtowała się tak samo, jak w 2004r.

Innym elementem przekazu informacji na temat jakości marki była prezentacja na opakowaniu przyznanych jej medali. Instrument ten wykorzystywali Nie-liderzy, tj. producenci kaw mielonych Astra, Woseba Domowa i Woseba Mocca Fix Gold, a wśród Liderów – producenci marek MK Cafe i Gala Ulubiona. Podkreślić należy, że były to wyróżnienia uzyskane w ostatniej dekadzie XX w., a eksponowane na opakowaniach jeszcze w pierwszej XXI w., tj. po upływie ponad 7 lat. W 2007 r. zarówno Liderzy, jak i Nie-Liderzy nie eksponowali ich na opakowaniach swoich marek kawy (aneks, tabela 4.6.9.a.).

Podsumowując wyniki badania należy zauważyć, że na przestrzeni lat 2004 – 2007 symbole gwarancji jakości nie stanowiły elementu różnicującego opakowania Liderów i Nie-

---

<sup>378</sup> Znak jakości „Q” umieszczony został na opakowaniu przed zakupem praw do marki MK Cafe przez Lidera rynku kawy firmę Elite Polska Sp.z o.o., ze względu na zakup praw do niej w lipcu 2004 r. marka zaliczana jest do grupy marek należących do Liderów rynku kawy mielonej.

liderów rynku kawy mielonej oraz że element ten tracił na znaczeniu na rzecz ukazywania przez producentów kawy korzyści wynikających z użytkowania konkretnej marki (rezygnacja przez producentów ze znaków jakości, zachowanie znaku „profilaktyki cholesterolowej”, a także wprowadzenie znaku „naturalne źródło przeciwutleniaczy”).

Kolejnym elementem komunikacji poprzez opakowanie były informacje na temat składu i pochodzenia ziaren kawy wykorzystanych do produkcji marki. Zarówno w 2004 r., jak i 2007 r. - poza opakowaniem marki Jacobs Aroma - informacje takie posiadały wszystkie opakowania zarówno Liderów, jak i Nie-liderów, przy czym można je poddać segmentacji według dwóch kryteriów: eksponowanej jakości ziaren oraz kraju (regionu) pochodzenia. I tak Lider - producent marki Jacobs Kronung - podkreślał, że jej mieszankę stanowiły „najlepszej jakości ziarna” pochodzące „z najlepszych plantacji na świecie”. Nie informował on potencjalnych użytkowników o tym, z których regionów pochodzą, lecz odwoływał się do właściwości ziaren – informował, że są one najlepsze. Szlachetność, czyli wysoką jakość kawy podkreślali również Nie-liderzy, producenci marek Sati Heure Exquise i Galaxia Sun. Natomiast producenci marek: MK Cafe Premium, Prima (całej linii), Elite Pedros i Pedros Delikatny oraz Woseba Domowa, Woseba Rodzinna i Woseba Arabica Gold Club, choć nie powoływali się na najwyższą jakość ziaren stanowiących skład mieszanki, podkreślali ich staranny i bardzo dobry dobór. W tej grupie kaw tylko opakowanie MK Cafe Premium zaopatrzone było w informację, że ziarna tej marki pochodziły z „najlepszych plantacji na świecie”. Podobnie jak opakowania całej linii produktów marki Tchibo, której ziarna pochodziły „z najlepszych regionów upraw”. Na opakowaniu marki Maxwell House nie było ani informacji o wysokiej jakości, ani o starannym doborze ziaren. Widniała na nim informacja, że pochodziły one z górskich plantacji. W tym obszarze aktywność producentów w przekazywaniu informacji na temat jakości, pochodzenia i staranności doboru ziarna była zróżnicowana i nie związana była z przynależnością producentów do segmentów Liderów, czy przedsiębiorstw nie będących Liderami (aneks, tabela 4.6.10.a.).

Badaniu poddano także wykorzystanie przez producentów opakowania, jako źródła informacji o sposobie produkcji marki. Instrument ten stosowany był zarówno przez Liderów, jak i Nie-liderów. W 2004 r. Liderzy informowali o tym, że ich marki powstają w wyniku „starannego procesu palenia” (Jacobs , Tchibo, Gala Ulubiona, Jacobs, Elite), a Nie-liderzy, że według „tradycyjnego i starannego” (Woseba Domowa i Woseba Rodzinna), czy też „specjalnego” (Woseba Mocca Fix Gold). Nie-lider - producent marek Sati Melange Rouge i Heuere Exquise informował o tym, że kawy palone były „według tradycyjnej metody” oraz, że stanowiły „owoc wieloletniej tradycji” palenia kawy, natomiast kawy Galaxia Sun - że kawa palona była według „starych receptur”. Komunikatem tym nie posługiwali się producenci marek MK Cafe, Maxwell House oraz kaw Prima. W 2007 r. producent kawy mielonej MK Cafe poprzez znakowanie opakowania informował, że kawa ta powstaje „z wyselekcjonowanych ziaren, z najlepszych plantacji świata”, producent kaw marki Prima o „starannie dobranej kompozycji gatunków stanowiących ich mieszanki”, natomiast wyróżniającym na tle

pozostałych marek było działanie producenta kaw Elite Pedros, który informował, że marka ta powstała z połączenia „miliardów ziaren, w wyniku czego powstały setki kompozycji, o które zapytano miliony konsumentów”. W ten sposób producent wskazywał, iż marka jest połączeniem jego intensywnych działań oraz oczekiwań i wyboru konsumentów. Pozostałe marki w 2007 r., zachowywały na opakowaniach treści o sposobie produkcji takie, jak w 2004r. (aneks, tabela 4.5.11.a.).

Podsumowując należy zauważyć koncentrację Liderów na komunikowaniu staranności procesu palenia ziaren, natomiast Nie-Liderów na wieloletniej tradycji, a także wyróżniający sposób komunikacji Lidera łączącego obszar produkcji marki z obszarem finalnego nabywcy.

Analizując schemat znakowania opakowań kaw mielonych w 2004 r. i 2007 r. można zauważyć, że sposób komunikowania przez producentów zalecanego sposobu parzenia kawy nie zmienił się. Zarówno Liderzy jak i Nie-Liderzy polecali parzenie kawy bądź „w ekspresie oraz metodą tradycyjną”, bądź „w ekspresie i po turecku”. Dodatkowo Nie-liderzy polecali ją do parzenia „z ekspresu z filtrem i z ekspresu ciśnieniowego” (Woseba) lub „na filtrze” (Astra, Sati) wskazując, że „należy pamiętać o używaniu wody z małą ilością wapna” (Sati). Pozostałe marki – tj. Tchibo oraz Gala nie były zaopatrzone w informację na temat sposobu, w jaki należało przygotować z nich napar kawowy (aneks, tabela 4.5.12.a.).

Istotnym elementem komunikacji przedsiębiorstwa z potencjalnymi nabywcami marki poprzez treści zamieszczone na opakowaniu jest przekazywanie informacji o oddziaływaniu produktu na organizm użytkownika. W tym zakresie można wyróżnić cztery poziomy oddziaływania, do których sięgali producenci kawy.

1. Poziom pierwszy, który odnosił się do radości z użytkowania produktu i jego właściwości
  - „...cieszą się smakiem” (Lider - kawa mielona Maxwell House) w 2004 r. i 2007 r.
2. Poziom drugi, który wskazywał na korzyści z użytkowania marki
  - „...codziennie dodaje pozytywnej energii” (Lider - kawa mielona Elite Pedros) w 2004r. i 2007 r.
  - „... moment relaksu i odprężenia” (Lider - kawa mielona Prima Impresja) w 2004 r..
  - „...systematyczne picie może prowadzić do stabilizacji poziomu cholesterolu, co wykazały badania kliniczne” i „...nie podwyższa cholesterolu...” (Nie-lider - kawa mielona i drobno mielona Astra) w 2004 r. i 2007 r.,
3. Poziom trzeci – to wpływ produktu nie tylko na użytkownika, lecz także na jego otoczenie
  - „... umili każdą chwilę...” ( Lider - kawa mielona Gala Ulubiona) w 2004 r. i 2007 r.
  - „... nadaje magiczny urok najzwyklejszym nawet chwilom...” (Lider - kawa mielona Prima Finezja) 2004 r., „sprawia, że każdy dzień jest wyjątkowy” (Lider - kawa mielona Prima Finezja) 2007 r.
4. Poziom czwarty to wpływ na większą grupę użytkowników
  - „...posiada moc zbliżania ludzi” (Lider - kawa mielona Jacobs Kronung) w 2004 r. i 2007 r.

- „...sprawia, że spotkania z przyjaciółmi są intensywne i pełne pozytywnej energii” (Lider - kawa mielona Prima Rumba) w 2007r.

Pozostali producenci (nie wymienieni w punktach 1 – 4) nie zamieszczali informacji na temat oddziaływania marki na organizm użytkowników, czy też na większą liczbę osób. Wyniki analizy wskazują na różnice w komunikowaniu korzyści z użytkowania marki. Producent marki Astra wskazywał na zalety wynikające z systematycznego picia tej marki kawy przez jednego użytkownika, natomiast marki Jacobs Kronung - na korzyści użytkowania jej przez wiele osób. Zachowanie to nawiązuje do sposobu, w jaki badane podmioty definiowały swoje segmenty docelowe. Analiza wykazała istnienie trzech kluczowych kryteriów segmentacji. Pierwszym wymiarem była ilość użytkowników, do których adresowana była marka, drugim - czas (intensywność) jej spożywania, a trzecim – oczekiwania nabywców, co do cech i właściwości produktu (aneks, tabela 4.6.13.a.).

Należy zauważyć, że zarówno w 2004 r., jak i w 2007 r. segmenty docelowe nabywców definiowane były w podobny sposób. W 2004 r. w grupie Liderów o najszerzej zdefiniowaną i najintensywniej użytkującą kawę grupę nabywców zabiegały marki Tchibo Family i Jacobs Aroma, które producenci określili jako „idealną dla całej rodziny na każdy dzień” (Tchibo Family), czy też, którą można pić codziennie w gronie rodziny i przyjaciół” (Jacobs Aroma). W uniwersalny sposób zdefiniowana została grupa docelowa konsumentów marki Elite Pedros „dla tych, którzy w kawie cenią połączenie wspaniałego aromatu z delikatnym smakiem”. Odmienne zdefiniowany został segment docelowy użytkowników kawy mielonej Prima Impresja, która według jej producenta przeznaczona była dla osób pijących ją „w chwilach dla siebie” (czyli indywidualnie) oraz „w momencie relaksu i odprężenia” (co mogło następować zarówno częściej, jak i rzadziej niż raz w ciągu dnia). W grupie Nie-liderów przedsiębiorstwem, które precyzyjnie określiło swój segment docelowy był producent marki Astra. Deklarował on, że „Astrę toleruje większość osób, które nie mogą pić żadnej innej kawy z powodu dolegliwości gastrycznych, kołatania serca, ataków kolki żółciowej, zaczerwienienia twarzy, itd.”. Nie wskazał jednocześnie polecanej częstotliwości spożywania kawy tej marki. Producenci marek Woseba, Galaxia i Sati – podobnie jak producent kaw marki Elite definiowali swoje segmenty w sposób uniwersalny wskazując, że ich „kawa zaspokaja potrzeby każdego konsumenta” (Woseba Domowa), „zaspokaja oczekiwania każdego konsumenta” (Woseba Rodzinna), „idealnie trafia w gust konsumentów” (Galaxia Sun Złota), „została stworzona z myślą o najbardziej wymagających smakoszach” (Sati Heuere Exquise). W grupie tej jedynie marka Sati Melange Rouge polecana była jako „towarzysz śniadań, szczególnie dla tych, którzy szukają orzeźwienia i zdecydowanego smaku”. Opakowania pozostałych marek kawy nie były instrumentem komunikowania, kto należy do docelowego segmentu ich użytkowników.

W 2007 r. nastąpiły dwie istotne zmiany w sposobie definiowania docelowych użytkowników marki przez Lidera – producenta kaw Prima oraz przez Nie-lidera –



producenta marki Astra. I tak kawy Prima z polecanych do użytkowania „w chwilach dla siebie, w momencie relaksu i odprężenia” stały się kawami adresowanymi do osób, które „wspólnie spędzają czas przy filiżance kawy (Prima Niebieska Finezja i Prima Niebieska Impresja), które spędzają czas „wspólnie z przyjaciółmi, o każdej porze dnia” (Prima Rumba). Natomiast kawę Astra nie tyle „tolerowała większość osób, które nie mogły pić żadnej innej kawy”, co „mogła pić większość osób, które nie tolerowały żadnej innej kawy”. Zmiany te były istotne, gdyż w przypadku marki Prima pozwalały poszerzyć liczbę potencjalnych użytkowników i nie ograniczały jej do osób pijących ją samotnie, a w przypadku marki Astra w sposób pozytywny pozycjonowały markę wskazując nie tylko na „dobrą tolerancję” marki wśród osób, dla których spożywanie kawy (jako kategorii produktów) nie jest wskazane, co na możliwość picia jej przez osoby, które „nie tolerują innych kaw” (niż Astra). Sposób komunikacji pozostałych producentów z grupą docelową w 2007 r. pozostał taki sam, jak w 2004 r. (aneks, tabela 4.6.14.a.)

Na tle powyższych wyników badań należy zauważyć, że zarówno w grupie Liderów, jak i Nie- Liderów segmenty docelowe definiowane były w taki sposób, by grupa potencjalnych użytkowników obejmowała jak najszersze grono osób. Różnice polegały na tym, że Liderzy wskazywali na sytuacje spożywania kawy- tj. w gronie rodziny, przyjaciół, w czasie spędzonym wspólnie z najbliższymi, natomiast Nie-liderzy adresowali swoje marki do wszystkich osób poszukujących określonych cech i właściwości produktu, co mogło wskazywać na nadal powszechną w grupie Nie-liderów orientację produktową w konkurowaniu z Liderami, których sposób komunikacji charakteryzowała orientacja marketingowa.

Kolejnym obszarem analizy schematu znakowania opakowań były treści informujące użytkowników marek o możliwości komunikowania się z producentem. W tym zakresie zarówno w 2004 r., jak i w 2007 r. aktywnymi byli wszyscy Liderzy, tj.: właściciele marek Prima, Jacobs, Elite i Tchibo. Wśród komunikatów znajdujących się na opakowaniach kawy wyróżniono trzy typy treści zachęcających do kontaktu z przedsiębiorstwem w celu:

1. „zadania pytań na temat marki” (Jacobs i Elite),
2. „zadania pytań i zgłoszenia uwag” (Prima),
3. „odesłania produktu, który nie spełnia oczekiwań (Tchibo i Gala).

Brak informacji na temat możliwości komunikowania się użytkowników z producentem kawy odnotowano na wszystkich opakowaniach należących do Nie-liderów, tj.: Woseba, Astra, Galaxia i Cafe Sati. Tak w 2004 r., jak i w 2007 r. (aneks, tabela. 4.6.15.a.).

Ostatnim analizowanym obszarem komunikacji było prezentowanie na opakowaniach wizerunków innych marek znajdujących się w ofercie przedsiębiorstw lub/i zachęcenie poprzez komunikat słowny do ich zakupu. Jak wykazały badania przeprowadzone w 2004 r. i 2007 r. w grupie Liderów - zdjęcia innych marek zamieszczone zostały na wszystkich opakowaniach kaw Prima oraz na opakowaniu kawy Tchibo Family, natomiast komunikat zachęcający do zakupu innych marek - na opakowaniach marek Gala Ulubiona i Elite Pedros.

W grupie Nie-liderów komunikat taki zamieszczony został na opakowaniu marki Galaxia Sun Żłota. Pozostałe przedsiębiorstwa, tj. Lider – producent marek Kraft i Maxwell House oraz Nie-liderzy – producenci marek Woseba, Astra i Sati nie promowali swoich marek poprzez opakowania innych kaw. Z badania wynika więc, że działania polegające na wykorzystaniu opakowania w celu promocji innych marek nie różnicowały Liderów i Nie-liderów (aneks, tabela 4.6.16.a.).

Podsumowując wyniki badań na temat znakowania opakowań kawy jako instrumentu komunikacji przedsiębiorstw z rynkiem w latach 2004 i 2007, wskazać można na najważniejsze podobieństwa i różnice występujące tym obszarze pomiędzy grupą Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej. Zarówno w 2004 r., jak i 2007 r. elementami różnicującymi opakowania kaw mielonych należących do obu grup przedsiębiorstw był sposób eksponowania logo. W 2004 r. opakowania kaw Liderów wyróżniało logo podkreślone linią, której zadaniem było budowanie pozytywnych skojarzeń z marką, a w 2007 r., przeznaczenie większej powierzchni opakowania na wyeksponowanie logo producenta oraz marki kawy. Opakowanie stało się w tym przypadku instrumentem konkurowania Liderów o uwagę potencjalnych użytkowników. W grupie Nie-liderów działania takie podejmował producent marki Woseba – przedsiębiorstwo o najsilniejszej pozycji konkurencyjnej w tej grupie. Pozostali Nie-liderzy nie wykorzystywali opakowania jako powierzchni reklamowej dla logo swoich marek. Podobnie tak w 2004 r., jak i w 2007 r. opakowania Liderów wyróżniały widniejące na froncie zdjęcia ziaren kawy sugerujące naturalne pochodzenie produktu oraz komunikaty podkreślające staranność procesu ich palenia, a w przypadku producenta marki Elite zaprezentowanie w 2007 r. sposobu produkcji jako odpowiedzi na potrzeby użytkowników marki i jej potencjalnych nabywców. W badanym okresie producenci należący do grupy Nie-liderów wskazywali na tradycyjny charakter receptur, w oparciu o które powstały ich marki. Elementem, który różnicował opakowania obu badanych grup były także graficzne rozwiązania zamieszczonych na froncie filiżanek kawą. Różnice te odnotowano na opakowaniach z 2007 r. Opakowania Liderów ukazywały filiżanki z większą powierzchnią parującej kawy, a Nie-liderów filiżanki w mniejszym stopniu eksponujące znajdujący się w nich napar. Jednocześnie kawa na opakowaniach Nie-liderów „nie parowała”, co ograniczało możliwość budowania skojarzeń z sytuacją użytkownika marki. Ostatnim elementem różnicującym opakowania marek kawy obu badanych grup zarówno w 2004 r., jak i 2007 r. było budowanie przez Liderów świadomości, że ich marki stanowią element stylu życia oraz eksponowanie korzyści, jakich dostarcza marka, tj. pozytywnej energii, relaksu i odprężenia, przy czym w 2007 r. kierunkiem działań Liderów stało się informowanie, iż marka posiada nie tylko pozytywny wpływ na samego użytkownika, ale i na jego otoczenie, tj. szerszą grupę osób (rodzinę, przyjaciół, najbliższych) oraz wyjątkowe właściwości: „posiada moc zbliżania ludzi”, „sprawia, że spotkania z przyjaciółmi są intensywne i pełne pozytywnej energii”, „umili każdą chwilę”, „nadaje magiczny urok”, „sprawia, że każdy dzień jest wyjątkowy”. W tym samym czasie opakowania marek Nie-Liderów adresowane były do osób

poszukujących określonych cech i właściwości produktu takich jak moc, aromat, smak. Różnice te pozwalają wyciągnąć wniosek, że treści opakowań marek kaw Liderów wyróżniała orientacja marketingowa, a opakowania Nie-liderów – orientacja produktowa. Elementami nie różnicującymi opakowań Liderów i Nie-liderów zarówno w 2004 r., jak i w 2007 r. było zamieszczenie na nich sloganu reklamowego oraz informacji na temat jakości, pochodzenia i staranności doboru ziaren do komponowania mieszanek kawy. Posługiwali się nimi producenci należący do obu badanych grup. Także w różnym stopniu na opakowaniach marek Liderów i Nie-liderów eksponowane były symbole gwarantujące jakość marki, przy czym zaobserwowano, że w badanym okresie element ten tracił na znaczeniu na rzecz ukazywania przez producentów korzyści wynikających z użytkowania konkretnej marki. Podobnie nie wyróżniającą żadnej z grup była aktywność Liderów i Nie-liderów w zakresie informowania potencjalnych użytkowników o możliwości komunikowania się z producentem w celu zadania pytań dotyczących marki lub przekazania na jej temat swoich uwag, czy opinii, jak również działania polegające na wykorzystaniu opakowania w celu promocji innych marek.

Porównując zaprezentowane wyżej wyniki badań należy stwierdzić, że utrzymywanie się na przestrzeni czterech lat, tj. od 2004 r. do 2007 r. elementów różnicujących treści reklam prasowych oraz schematy znakowania opakowań Liderów i Nie-liderów oznacza, że przedsiębiorstwa nie będące Liderami nie zmniejszyły dystansu dzielącego ich od swoich rywali w sposobie komunikowania się poprzez te instrumenty z potencjalnymi użytkownikami marki. Stąd też ten obszar zachowań konkurencyjnych traktować należy jako potencjał do sprawniejszego konkurowania producentów, których produkty nie zajęły czołowych pozycji rynkowych.

Jak wykazano w niniejszym rozdziale, zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw na rynku kawy mielonej determinowane są występowaniem czynników zewnętrznych (p. 4.2.) oraz wewnętrznych (p. 4.3.), jak również sposobami wykorzystania przez te podmioty instrumentów konkurowania (p. 4.4. – 4.6.). Celem rozdziału była identyfikacja zachowań konkurencyjnych różnicujących Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej w tych obszarach. Kolejny rozdział poświęcony zostanie ocenie wybranych instrumentów konkurowania w kontekście skuteczności ich wykorzystania przez badane podmioty konkurujące o uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku kawy mielonej w Polsce. Jednocześnie dokonana zostanie próba oceny konkurencyjności tych przedsiębiorstw w perspektywie ich własnych ocen oraz w perspektywie ocen pośredników hurtowych w obrocie kawą, a następnie sformułowane zostaną zalecenia dotyczące zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw w poszukiwaniu możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku kawy mielonej wynikające z przeprowadzonych badań.

## **Rozdział V**

# **Ocena wpływu zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku kawy w Polsce w latach 2004 – 2007**

## 5.1. Ocena wybranych instrumentów konkurowania w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

W rozdziale czwartym rozprawy dokonano identyfikacji rynkowych instrumentów konkurowania wykorzystywanych przez Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej w latach 2004 – 2007, a także dokonano charakterystyki polityki cen oraz polityki dystrybucji marek kawy realizowanych te grupy przedsiębiorstw. W niniejszym rozdziale zostanie zaprezentowana ocena instrumentów konkurowania w zakresie ich wpływu na możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez badane podmioty. Jako że na ogólną pozycję konkurencyjną całych przedsiębiorstw składają się pozycje konkurencyjne poszczególnych marek, oceny efektywności instrumentów konkurowania dokonano w odniesieniu do wyników osiągniętych przez te marki.

W szczególności zbadano:

- wpływ zmiany cen marek kaw należących do Liderów i Nie-liderów na zmiany poziomu sprzedaży tych marek w podziale na marki o dodatniej i negatywnej dynamice sprzedaży oraz w zależności od ich przynależności do segmentów Premium, Value for Money i Economy;
- wpływ różnicowania cenowego wielkości opakowań kawy mielonej tej samej marki na jej sprzedaż, a w szczególności, czy i w jaki sposób wprowadzenie większych opakowań badanych marek w niższych cenach wpływało na ich sprzedaż w opakowaniach mniejszych oraz na sprzedaż tych marek ogółem;
- wpływ zmian wielkości Numerycznych i Ważonych Wskaźników Dystrybucji marek kawy mielonej Liderów i Nie-liderów na ich sprzedaż w podziale na marki o dodatniej i negatywnej dynamice sprzedaży w segmentach Premium, Value for Money i Economy.

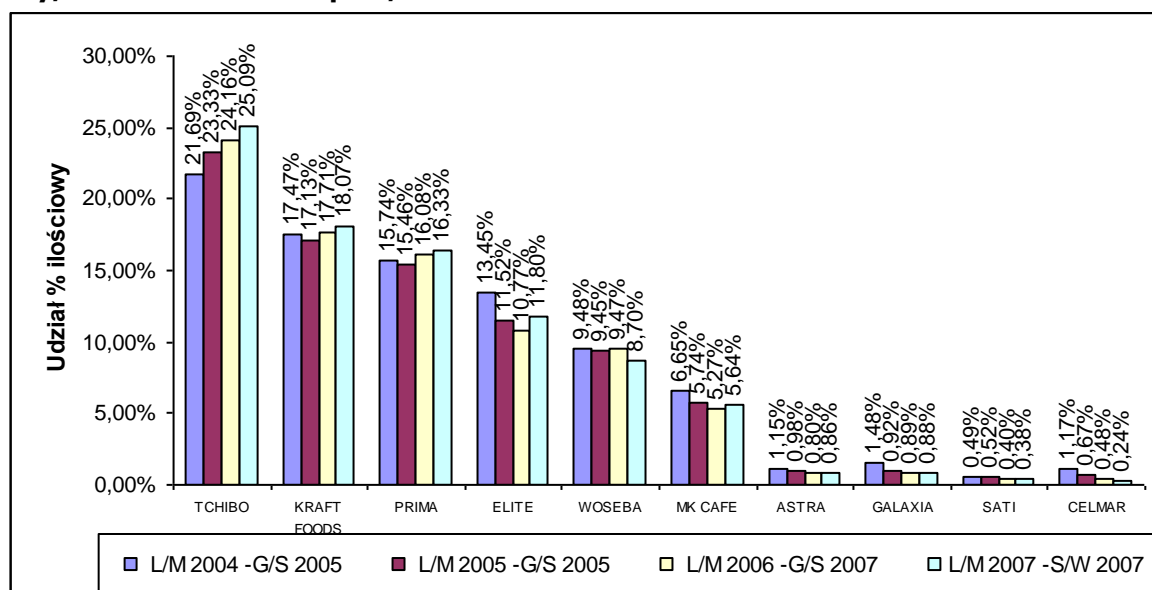
W celu określenia współzależności badanych zmiennych – w tym zależności poziomu sprzedaży ilościowej badanych marek od zmian poziomu ich cen oraz od zmian osiągniętych przez nie Numerycznych i Ważonych Wskaźników Dystrybucji, posłużono się współczynnikiem determinacji „ $r^2$ ” przyjmując jednocześnie założenie o prostoliniowości związku pomiędzy badanymi zmiennymi, tzn. założenie, że jednostkowym zmianom zmiennej zależnej towarzyszy, średnio biorąc stały przyrost drugiej zmiennej. Współczynnik „ $r^2$ ” informuje o tym, jaka część zmian zmiennej objaśnianej, (w tym przypadku zmian sprzedaży badanych marek kawy mielonej) jest wyjaśniona przez zmiany zmiennej objaśniającej (tj. przez zmiany cen badanych marek kawy, różnicowanie cenowe tych marek zależnie od wielkości opakowań oraz przez zmiany Numerycznych i Ważonych Wskaźników Dystrybucji osiągniętych przez te marki w przyjętym przedziale czasu). Im moduł (wartość bezwzględna) współczynnika korelacji jest bliższy jedności, tym zależność między badanymi zmiennymi jest silniejsza<sup>379</sup>.

---

<sup>379</sup>Szerzej na temat współczynnika determinacji oraz związków liniowych pomiędzy zmiennymi zob. w p. 4.1. rozprawy oraz w cytowanej tam literaturze: M. Sobczyk, Statystyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 207 – 209., zob. też: A. Luszniwicz, T. Słaby, Statystyka z pakietem komputerowym STATISTICA PL, wyd. 3, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 286 – 302.

Punktem wyjścia do realizacji tak wyznaczonych celów była identyfikacja zmian pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw na przestrzeni lat 2004 – 2007 mierzonej ilościowym udziałem w rynku, którego podstawę wyznaczenia stanowiły dane firmy badawczej AC Nielsen. Dokonując analizy poziomu sprzedaży marek kawy stwierdzono, że na przestrzeni lat 2004 – 2007 trzy z czterech przedsiębiorstw należących do grupy Liderów rynku kawy mielonej umocniły na nim swoją pozycję konkurencyjną: Tchibo Warszawa Sp. z o.o. odnotowało wzrost udziału o 3,40 pkta % z 21,69% w 2004 r., do 25,09% w 2007 r., Kraft Foods Polska Sp. z o.o. o 0,60 pkta % z 17,47% w 2004 r. do 18,07% w 2007 r., a Przedsiębiorstwo Prima S.A. z o 0,86 pkta % z 15,47% do 16,33% w analogicznym okresie. Przedsiębiorstwem, które w grupie Liderów odnotowało spadek udziałów ilościowych (o 2,66 pkta %) było Elite Cafe Sp. z o.o. – łączny udział kaw marki Elite oraz zakupionej w 2005 r. marki MK Cafe w 2004 r. wyniósł 20,10%, natomiast w 2007 r. 17,44%. Mimo tego spadek udział ilościowy grupy Liderów w rynku kawy mielonej w 2007 r. był wyższy o 2,20 pkta % niż w 2004 r., co oznaczało wzrost współczynnika koncentracji C4 (tj. łącznego udziału czterech największych producentów) z 74,73% w 2004 r. do 76,93% w 2007 r. W tym samym okresie wszyscy producenci należący do grupy Nie-liderów utracili udziały w rynku kawy mielonej na rzecz Liderów. I tak udział ilościowy przedsiębiorstwa Woseba Sp. z o.o. zmniejszył się o 0,78 pkta % z 9,48% do 8,70%, udział PPK Astra Sp. z o.o. zmniejszył się o 0,29 pkta % z 1,15% do 0,86%, Galaxia Ltd. – o 0,60 pkta % z 1,48% do 0,88%, Cafe Sati Polska Sp. z o.o. – o 0,11 pkta % z 0,49% do 0,38%, a Celmar Cafe Sp. z o.o. o 0,93 pkta % z 1,17% do 0,24%. (wyk. 5.1.1. i tab. 5.1.1.).

**Wykres 5.1.1. Udziały ilościowe producentów w rynku kawy mielonej w okresie luty/ marzec 2004 – sierpień/ wrzesień 2007**



Objaśnienia: L/M – luty/marzec, G/S – grudzień/styczeń, S/W – sierpień/wrzesień

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych AN Nielsen – Panel handlu detalicznego luty/marzec 2004 – sierpień/wrzesień 2007 udostępnionych przez producenta kawy.

**Tabela 5.1.1. Udziały ilościowe Liderów i Nie-liderów w rynku kawy mielonej w 2004 r. i 2007 r.**

Grupa	Przedsiębiorstwo	2004 r.	2007 r.	Zmiana udziałów (różnica)
Lider	Tchibo Warszawa Sp. z o.o.	21,69%	25,09%	Wzrost (+ 3,40 pkt %)
Lider	Kraft Foods Polska Sp. z o.o.	17,47%	18,07%	Wzrost (+ 0,60 pkt %)
Lider	Przedsiębiorstwo Prima S.A.	15,47%	16,33%	Wzrost (+ 0,86 pkt %)
Lider	Elite Cafe Sp. z o.o.	20,10%,	17,44%.	Spadek (- 2,66 pkt %)
<b>Liderzy</b>	<b>OGÓŁEM (C4)<sup>380</sup></b>	<b>74,73%</b>	<b>76,93%</b>	<b>Wzrost (+2,20 pkt%)</b>
Nie-lider	PPUH Woseba Sp. z o.o.	9,48%	8,70%	Spadek (- 0,78 pkt %)
Nie-lider	PPK Astra Sp. z o.o.	1,15%	0,86%	Spadek (- 0,29 pkt %)
Nie-lider	Galaxia Ltd. Sp. z o.o	1,48%	0,88%	Spadek (- 0,60 pkt %)
Nie-lider	Sati Polska Sp. z o.o.	0,49%	0,38%	Spadek (- 0,11 pkt %)
Nie-lider	PPHU Cafe Z.P.Chr.*	1,17%	0,24%	Spadek (- 0,93 pkt %)
<b>Nie-liderzy</b>	<b>OGÓŁEM</b>	<b>13,77%</b>	<b>11,06%</b>	<b>Spadek (-2,71 pkt %)</b>
<b>POZOSTALI</b>	<b>OGÓŁEM</b>	<b>11,50%</b>	<b>12,01%</b>	<b>Wzrost (+0,51 pkt %)</b>

Objaśnienia: \* Od 2006 r. Celmar Cafe Sp. z o.o.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych AC Nielsen Panel handlu detalicznego luty/marzec 2004 – sierpień/wrzesień 2007 udostępnionych przez producenta kawy.

Kolejnym etapem badania było wyznaczenie na podstawie danych sprzedaży ilościowej trendów sprzedaży marek kaw należących do Liderów i Nie-liderów z uwzględnieniem tak sprzedaży marki ogółem, jak i tworzących tę markę poszczególnych wariantów opakowań, tj. 80g/100g, 250g, 330g i 500g. Z przeprowadzonego badania wynika, że w ujęciu ogólnym w latach 2004 – 2007 spośród trzynastu marek kawy należących do Liderów, osiem odnotowało wzrost sprzedaży, a pięć – spadek (tabele 5.1.2. i 5.1.3.), a spośród dziewięciu marek kawy należących do Nie-liderów tylko dwie odnotowały wzrost, a siedem spadek (tabele 5.1.4. i 5.1.5.). Dane świadczą o tym, że w grupie Liderów większość marek charakteryzowała dodatnia, a w grupie Nie-liderów ujemna dynamika sprzedaży. Ponadto zauważono, że w grupie marek o dodatniej dynamice sprzedaży marki kawy tylko dwóch Liderów, tj. Tchibo Warszawa Sp. z o.o. i Kraft Foods Polska osiągnęły wzrost we wszystkich wariantach opakowań, tj. 500g, 250g i 100g, natomiast wzrosty sprzedaży pozostałych marek należących do Przedsiębiorstwa Prima S.A i Elite Cafe Sp. z o.o. dokonały się dzięki rosnącej sprzedaży tych kaw w opakowaniach 250g lub 500g. Z kolei ogólne spadki sprzedaży marek kaw tak należących do Liderów, jak i Nie-liderów dokonały się głównie dzięki spadkowi ich sprzedaży we wszystkich wariantach opakowań, tj. 100g, 250g i 330g/500g.

<sup>380</sup> Szerzej na temat współczynnika koncentracji C4, zob. p. 2.4. rozprawy.

Nie mniej jednak, analizując wartości współczynników determinacji  $r^2$  określających zgodność rzeczywistych wyników sprzedaży z wyznaczoną na ich podstawie linią trendu stwierdzono, że spośród dwudziestu dwóch badanych marek kawy w przypadku jedynie połowy z nich wartości tych współczynników były wyższe niż 0,5000. Oznaczało to, że zmiany sprzedaży badanych marek nie przebiegały wyłącznie jako konsekwencja raz podjętych w przeszłości działań, lecz kształtowały się także pod wpływem bieżących zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy mielonej (tab. 5.1.2 - 5.1.5.). Badaniom wpływu tych zachowań na osiągnięte wyniki sprzedaży poświęcone zostały kolejne etapy badań.

**Tabela 5.1.2. Marki kaw mielonych należące do Liderów o dodatniej dynamice sprzedaży ilościowej w okresie luty/ marzec 2004 – sierpień/ wrzesień 2007**

Marka	Wzór linii trendu	Sprzedaż a linia trendu ( $r^2$ )	Wnioski
Tchibo FAMILY 500G	$Y = 0,869x + 208,86$	0,0640	Wzrost we wszystkich opakowaniach – największy w 250g
Tchibo Family 250g	$Y = 13,295x + 716,42$	0,5483	
Tchibo Family 100g	$Y = 1,8324x + 212,5$	0,2312	
Tchibo Family suma	$Y = 15,996x + 1137,8$	0,5945	
Tchibo Exclusive 500G	$Y = 2,5459x + 175,41$	0,4607	Wzrost we wszystkich opakowaniach – największy w 500g
Tchibo Exclusive 250g	$Y = 0,4146x + 166,32$	0,0110	
Tchibo Exclusive 100g	$Y = 0,1226x + 26,024$	0,2166	
Tchibo Exclusive suma	$Y = 3,0831x + 209,88$	0,3357	
Jacobs Kronung 500g	$Y = 7,0268x + 141,44$	0,4829	Wzrost we wszystkich opakowaniach – największy w 250g
Jacobs Kronung 250g	$Y = 4,4473x + 409,84$	0,4237	
Jacobs Kronung 100g	$Y = 1,1171x + 75,08$	0,7521	
Jacobs Kronung suma	$Y = 12,591x + 626,37$	0,6094	
Jacobs Cronat Gold 500g	$Y = 5,7209x - 33,546$	0,6914	Wzrost we wszystkich opakowaniach – największy w 250g
Jacobs Cronat Gold 250g	$Y = 11,984x - 69,574$	0,6945	
Jacobs Cronat Gold 100g	$Y = 1,5231x - 8,9064$	0,7058	
Jacobs Cronat Gold suma	$Y = 19,228x - 112,03$	0,6976	
PRIMA Niebieska 500g	$Y = 10,18x + 159,74$	0,8339	Wzrost w 500g i 250g przeważa spadek w 100g
PRIMA Niebieska 250g	$Y = 8,0438x + 624,59$	0,5762	
PRIMA Niebieska 100g	$= -0,9593x + 264,69$	0,1833	
PRIMA Niebieska suma	$Y = 17,265x + 1049$	0,7960	
MK Café Premium 500g	$Y = -1,6566x + 54,446$	0,6729	Wzrost ogółem spadek łącznie w 500g i 100g mniejszy niż wzrost w 250g
MK Cafe Premium 250g	$Y = 6,8589x + 159,26$	0,7441	
MK Cafe Premium 80g	$Y = -0,3853x + 79,368$	0,0915	
MK Cafe Premium suma	$Y = 4,817x + 293,07$	0,4729	
ELITE Pedros 500g	$Y = 1,2006x + 79,794$	0,5044	Wzrost 500g kosztem spadku 250g i 100g
ELITE Pedros 250g	$Y = -0,3372x + 182,01$	0,0158	
ELITE Pedros 100g	$Y = -0,4302x + 98,486$	0,1467	
ELITE Pedros suma	$Y = 0,4333x + 360,29$	0,0124	
ELITE Fort 500g	$Y = 0,9455x + 303,46$	0,0313	Wzrost ogółem dzięki wzrostowi opakowań 500g i 250g (100g spadek)
ELITE Fort 250g	$Y = 0,8285x + 113,4$	0,1094	
ELITE Fort 100g	$Y = -0,3128x + 95,89$	0,1208	
ELITE Fort suma	$Y = 1,4612x + 512,75$	0,0402	

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych sprzedaży ilościowej marek kawy według badań panelu detalicznego AC Nielsen luty/ marzec 2004 – sierpień/wrzesień 2007 udostępnionych przez producenta kawy. (Liczba dwumiesięcznych okresów badawczych  $n = 20$ ).



**Tabela 5.1.3. Marki Liderów o ujemnej dynamice sprzedaży ilościowej w okresie luty/ marzec 2004 – sierpień/ wrzesień 2007**

Marka	Wzór linii trendu	Sprzedaż a linia trendu ( $r^2$ )	Wnioski
JACOBS Aroma 500G	$Y = -1,9525x + 64,087$	0,9094	Systematyczny spadek we wszystkich opakowaniach – największy w 250g
JACOBS Aroma 250g	$Y = -3,4933x + 143,09$	0,9267	
JACOBS Aroma 100g	$Y = -0,7152x + 39,659$	0,8923	
JACOBS Aroma suma	$Y = -6,161x + 246,83$	0,9548	
MAXWELL HOUSE 500g	$Y = 1,8299x + 154,73$	0,3653	Spadek w 250g i 100g, wzrost w 500g, ale nie równoważy łącznego spadku w 250g i 100g
MAXWELL HOUSE 250g	$Y = -2,6788x + 300,62$	0,5094	
MAXWELL HOUSE 100g	$Y = -0,1572x + 95,691$	0,0436	
MAXWELL HOUSE suma	$Y = -1,0061x + 551,04$	0,0521	
PRIMA Arabica miel. 500g	$Y = 0,194x - 0,1371$	0,1392	Spadek ogółem spowodowany spadkiem w 250g i 100g, i bez zmian w 500g
PRIMA Arabica miel. 250g	$Y = -0,407x + 44,225$	0,2658	
PRIMA Arabica miel. 100g	$Y = -0,1829x + 20,453$	0,1166	
PRIMA Arabica miel suma	$Y = -0,396x + 64,541$	0,1533	
PRIMA Rumba miel. 500g	$Y = -1,083x + 63,664$	0,6868	Spadek we wszystkich opakowaniach, najsilniejszy w 500g i 250g
PRIMA Rumba miel. 250g	$Y = -0,4469x + 43,328$	0,3895	
PRIMA Rumba miel. 100g	$Y = -0,6247x + 30,369$	0,7066	
PRIMA Rumba miel suma	$Y = -2,1546x + 137,36$	0,7758	
ELITE Sahara Oasis miel. 500g	$Y = -0,0466x + 1,1176$	0,1015	Najsilniejszy wpływ na spadek ogółem miał spadek w opakowaniu 100g
ELITE Sahara Oasis miel. 250g	$Y = -0,4854x + 65,481$	0,3403	
ELITE Sahara Oasis miel. 100g	$Y = -0,6729x + 42,786$	0,7047	
ELITE Sahara Oasis suma	$Y = -1,2049x + 109,38$	0,5928	

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych j.w..

**Tabela 5.1.4. Marki Nie-liderów o dodatniej dynamice sprzedaży ilościowej w okresie luty/ marzec 2004 – sierpień/ wrzesień 2007**

TOTAL POLAND	Wzór linii trendu	Sprzedaż a linia trendu ( $r^2$ )	Wnioski
WOSEBA Gold Mocca Fix mile. 500g	$Y = 1,4442x + 36,985$	0,6382	Wzrost ogółem dzięki wzrostowi opakowań 500g i 250g (100g spadek)
WOSEBA Gold Mocca Fix miel. 250g	$Y = 4,3956x + 242,21$	0,5278	
WOSEBA Gold Mocca Fix miel. 100g	$Y = -0,767x + 98,110$	0,3559	
WOSEBA Gold Mocca fix miel. suma	$Y = 5,0728x + 377,31$	0,5106	
WOSEBA Rodzinna miel. 250g	$Y = 1,8431x + 102,28$	0,6605	Wzrost ogółem dzięki wzrostowi opakowań 250g i 80g
WOSEBA Rodzinna miel. 80g	$Y = 0,7314x + 58,005$	0,4476	
WOSEBA Rodzinna miel. suma	$Y = 2,564x + 160,450$	0,6747	

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych j.w..

**Tabela 5.1.5. Marki Nie-liderów o ujemnej dynamice sprzedaży ilościowej w okresie luty/ marzec 2004 – sierpień/ wrzesień 2007**

WOSEBA Arabica miel. 500g	$Y = 0,3867x + 7,5014$	0,6256	Spadek ogółem spowodowany spadkiem kawy w opakowaniu 250g
WOSEBA Arabica miel. 250g	$Y = -0,4548x + 11,645$	0,7922	
WOSEBA Arabica miel. 100G	$Y = 0,0339x + 1,3474$	0,0552	
WOSEBA Arabica miel. suma	$Y = -0,0342x + 20,493$	0,0073	
WOSEBA Domowa miel. 500G	$Y = -0,562x + 40,577$	0,0904	Spadek wszystkich opakowań marki
WOSEBA Domowa miel. 250G	$Y = -2,1171x + 96,062$	0,7880	
WOSEBA Domowa miel. 100G	$Y = -0,2414x + 26,66$	0,1956	
WOSEBA Domowa miel. suma	$Y = -2,9205x + 163,3$	0,7206	
WOSEBA Arabica Gold C miel. 250G	$Y = -0,321x + 16,73$	0,0848	Spadek
WOSEBA Arabica Gold C suma	$Y = -0,321x + 16,73$	0,0848	

**Tabela 5.1.5. Marki Nie-liderów o ujemnej dynamice sprzedaży ilościowej w okresie luty/ marzec 2004 – sierpień/ wrzesień 2007 c.d.**

ASTRA miel. 330G	$Y = 0,0322x + 3,6986$	0,0230	Spadek w opakowaniach 100g i 250g
ASTRA mielona 250G	$Y = -0,3313x + 41,984$	0,3714	
ASTRA mielona 100G	$Y = -0,3001x + 23,054$	0,6627	
ASTRA mielona suma	$Y = -0,5992x + 68,736$	0,4496	
GALAXIA SUN Złota miel. 250G	$Y = -0,7185x + 46,112$	0,4480	Spadek sprzedaży wszystkich opakowań marki
GALAXIA SUN Złota miel. 100G	$Y = -0,253x + 22,747$	0,4435	
GALAXIA SUN Złota miel. suma	$Y = -0,9213x + 69,281$	0,4835	
SATI Melange Rouge miel. 2x250g	$Y = -0,5459x + 20,044$	0,3522	Spadek sprzedaży wszystkich opakowań marki
SATI Melange Rouge miel. 250g	$Y = -0,0396x + 4,0424$	0,0893	
SATI MELANGE ROUGE miel. 100g	$Y = -0,0074x + 0,1471$	0,3049	
SATI MELANGE ROUGE suma	$Y = -0,593x + 24,234$	0,3903	
CELMAR Pila Czerwona miel. 500G	$Y = 0,0656x + 6,0933$	0,0376	Spadek sprzedaży wszystkich opakowań marki
CELMAR Pila Czerwona miel. 250G	$Y = -0,4249x + 11,473$	0,7767	
CELMAR Pila Czerwona miel. 80G	$Y = -0,7436x + 19,909$	0,9262	
CELMAR Pila Czerwona miel. suma	$Y = -1,1029x + 37,475$	0,8277	

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych sprzedaży ilościowej marek kawy według badań panelu detalicznego AC Nielsen luty/ marzec 2004 – sierpień/wrzesień 2007 udostępnionych przez producenta kawy. (Liczba dwumiesięcznych okresów badawczych  $n = 20$ ).

Pierwszym obszarem analizy wpływu zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na osiągnięte wyniki było zbadanie, w jaki sposób zmiany cen marek kaw należących do Liderów i Nie-liderów przyczyniały się do zmian poziomu ich sprzedaży. Dokonano jej w podziale na marki o dodatniej i negatywnej dynamice sprzedaży oraz w zależności ich przynależności do segmentów Premium, Value for Money i Economy. W celu zbadania tego zjawiska dokonano obliczeń współczynników determinacji  $r^2$ , gdzie zmienną zależną był poziom sprzedaży, a zmienną niezależną średni poziom cen badanych opakowań marek kawy mielonej (tabela 5.1.6.).

Z przeprowadzonego badania wynika, że w grupie marek kaw o dodatniej dynamice sprzedaży nie występował związek pomiędzy zmianą cen, a zmianą poziomu sprzedaży tych marek. Spośród dwudziestu ośmiu badanych wariantów opakowań (w tym dwudziestu należących do Liderów i ośmiu należących do Nie-liderów), jedynie dwa warianty kaw należące do Liderów uzyskały współczynniki determinacji  $r^2$  na poziomie 0,5584 i 0,6814, co oznaczało, że wpływ zmiany cen w 55,84% i 68,14% wyjaśniał zmiany poziomu sprzedaży tych marek. Tym samym stwierdzono, że wzrost sprzedaży pozostałych dwudziestu sześciu wariantów marek, dla których współczynniki determinacji  $r^2$  były niższe niż 0,500, wyjaśniane były przez inne czynniki niż ich cena. Z kolei w grupie marek kawy o negatywnej dynamice sprzedaży brak związku pomiędzy spadkiem sprzedaży marek kawy a ich ceną stwierdzono w odniesieniu do marek tak Liderów, jak i Nie-liderów należących do segmentu Value For Money. Spośród osiemnastu należących do tego segmentu wariantów kaw, tylko dwa warianty należące do Lidera i jeden wariant należący do Nie-lidera osiągnęły współczynniki determinacji  $r^2$  wyższe niż 0,500, tj. kolejno: 0,5301 i 0,6427 i 0,5653, co dowodzi wpływu również pozacenowych czynników na ich sprzedaż.

**Tabela 5.1.6. Wpływ zmiany cen marek kawy mielonej Liderów i Nie-liderów na ich sprzedaż ilościową dla wariantów opakowań o dodatniej i negatywnej dynamice sprzedaży w latach 2004 – 2007**

Grupa przedsiębiorstw	Segment kaw	Liczba wariantów marek kaw o dodatniej dynamice sprzedaży (wzrost)		Liczba wariantów marek kaw o negatywnej dynamice sprzedaży (spadek)	
		Ogółem	( $r^2 > 0,500$ )	Ogółem	( $r^2 > 0,500$ )
Liderzy	Premium	11	2 $r^2 = 0,5584$ , $r^2 = 0,6814$	4	1 $r^2 = 0,7395$
	V.F.M	9	0	8	2 $r^2 = 0,5301$ , $r^2 = 0,6427$
	Economy	-	-	6	5 $r^2 = (0,7058 - 0,9063)$
Nie-liderzy	Premium	3	0	4	2 $r^2 = 0,6537$ ; $r^2 = 0,7393$
	V.F.M	2	0	10	1 $r^2 = 0,5653$
	Economy	3	0	2	2 $r^2 = 0,5448$ $r^2 = 0,6666$

Objaśnienia: Wartości współczynników determinacji dla badanych wariantów marek zob. aneks tabela 5.1.1.a. – 5.1.2.a.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych sprzedaży ilościowej oraz cen sprzedaży marek kawy według badań panelu detalicznego AC Nielsen luty/marzec 2004 – sierpień/wrzesień 2007 udostępnionych przez producenta kawy.

Podobnie w niewielkim stopniu zmianami cen zdeterminowany był spadek sprzedaży marek kaw Liderów i Nie-liderów należących do segmentu Premium. Na cztery warianty kaw Liderów tylko w jednym przypadku zmiany sprzedaży istotnie ( w 73,95%) wyjaśniane były zmianą cen, a na cztery warianty marek kaw Nie-liderów zależność tą stwierdzono w przypadku dwóch marek, gdzie zależność spadku sprzedaży wyjaśniana była zmianą cen kolejno w 65,37% i 73,93%. Sprzedaż pozostałych pięciu wariantów opakowań badanych marek kaw w tej grupie zdeterminowana była wpływem innych czynników niż ich cena. Wysoką zależność pomiędzy malejącym poziomem sprzedaży marek kaw mielonych a zmianą cen odnotowano natomiast w odniesieniu do niemal wszystkich wariantów opakowań marek kaw Liderów w segmencie Economy, dla których współczynniki determinacji  $r^2$  wahały się w przedziale od 0,7058 do 0,9063, co oznacza, że odpowiednio od 70,58% do 90,63% zmian sprzedaży wyjaśniane było zmianami poziomu ich cen. Także w segmencie kaw Economy należących do Nie-liderów w przypadku dwóch należących do tego segmentu wariantów

opakowań marek kawy uzyskano wartości współczynników determinacji 0,5448 i 0,6666, co oznacza dość istotną zależność badanych zjawisk.

Z zaprezentowanych danych można więc wysnuć wniosek, iż zmiany cen w mniejszym stopniu były przyczyną wzrostu sprzedaży marek kawy, a większym przyczyną jej spadku. W grupie wariantów marek o negatywnej dynamice sprzedaży na zmiany cen najbardziej wrażliwi byli użytkownicy marek kaw z segmentu Economy – należących zarówno do Liderów, jak i Nie-liderów, natomiast w przypadku wariantów marek kaw Liderów i Nie-liderów w segmentach Premium i Value for Money determinantą spadku ich sprzedaży były czynniki inne niż zmiana cen.

Kolejnym elementem polityki cenowej poddanej badaniu ze względu na jej wpływ na sprzedaż marek kawy było różnicowanie ich cen zależnie od wielkości opakowań tj.: 80g, 100g, 250g, 330g i 500g w przeliczeniu na 1 kg. Tabela 5.1.7. prezentuje wyniki badań na temat zależności pomiędzy sprzedażą ilościową marek kawy mielonej należących do Liderów i Nie-liderów a różnicą cen 1 kg tych marek w opakowaniach dostępnych w ofercie handlowej tych przedsiębiorstw w okresie luty/ marzec 2004 – sierpień/ wrzesień 2007 r.

**Tabela 5.1.7. Zależność pomiędzy sprzedażą ilościową marek kawy w opakowaniach 500g (330g), 250g i 100g a różnicowaniem cenowym tych opakowań w przeliczeniu na 1 kg w okresie luty/ marzec 2004 – sierpień/ wrzesień 2007**

Lp.	PRODUCENT	MARKA	Sprzedaż marki w opakowaniu 500g a różnica cen 1 kg marki w opakowaniu 500g (330g) i 250g (r <sup>2</sup> )	Sprzedaż marki w opakowaniu 250g a różnica cen 1 kg marki w opakowaniu 500g (330g) i 250g (r <sup>2</sup> )	Sprzedaż marki w opakowaniu 100g a różnica cen 1 kg marki w opakowaniu 500g (330g) i 100g (r <sup>2</sup> )
Marki Liderów	Tchibo	Family	0,0328	0,1075	0,1672
	Tchibo	Exclusive	0,5793	0,0001	0,3665
	Jacobs	Kronung	0,7133	0,0313	0,1656
	Jacobs	Merido	0,4494	0,2495	0,4308
	Jacobs	Maxwell House	0,2809	0,4426	0,0005
	Prima	Niebieska/Finezja	0,1992	0,0050	0,4144
	Prima	Arabica	0,2572	0,1391	b.d
	Prima	Rumba	0,3495	0,0018	0,5043
	MK Café / Elite	Premium	0,6099	0,2863	0,2210
	Elite	Pedros	0,0004	0,0678	0,1396
	Elite	Fort	0,1623	0,2281	0,1119
Marki Nie-liderów	Woseba	Domowa	0,1160	0,0428	0,0109
	Woseba	MF Gold	0,3653	0,6273	0,3060
	Woseba	Arabica	0,0057	0,0835	0,1961
	Astra	Astra	0,0088	0,3260	0,1213
	Galaxia	Sun	0,0902	0,0919	0,4964
	Cafe Sati	Melange Rouge	0,7053	0,1442	0,1356
	Celmar	Czerwona	0,1828	0,0775	0,1978

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych sprzedaży ilościowej marek kawy według badań panelu detalicznego AC Nielsen udostępnionych przez producenta kawy.

Jak wynika z powyższych danych, spośród osiemnastu marek kawy mielonej dostępnych na rynku w opakowaniach 500g (w tym jedenastu należących do Liderów i siedmiu należących do Nie-liderów), tylko w czterech przypadkach wystąpiła zależność pomiędzy poziomem sprzedaży ilościowej tych marek a różnicą ich cen w opakowaniach 500g i 250g w przeliczeniu na 1 kg. Współczynniki determinacji  $r^2$  trzech marek kawy Liderów w opakowaniach 500g osiągnęły wartości 0,7133; 0,6099 i 0,5793, a jednej marki należącej do Nie-lidera – wartość 0,7053, co oznaczało, że różnicowanie cen tych marek zależnie od wielkości opakowań 500g i 250g determinowało ich sprzedaż w opakowaniach 500g kolejno w 71,33%; 60,99%; 57,93% i 70,53%. Natomiast sprzedaż pozostałych czternastu marek kawy dostępnych w tej wielkości opakowania (w tym ośmiu należących do Liderów i sześciu należących do Nie-liderów) nie zależała od różnicy cen pomiędzy opakowaniami 500g i 250g w przeliczeniu na 1 kg. Współczynniki determinacji  $r^2$  tych wariantów kaw wahały się od 0,0057 do 0,4494.

Podobnie odnotowano brak wpływu różnic cen badanych marek kawy w opakowaniach 500g (330g) i 250g w przeliczeniu na 1 kg na sprzedaż tych marek w opakowaniach 250g oraz brak wpływu różnic cen tych marek kaw w opakowaniach 500g i 100g w przeliczeniu na 1 kg na ich sprzedaż w opakowaniach 100g. W przypadku grupy marek kaw w opakowaniach 250g sprzedaż tylko jednej spośród czternastu marek kawy zdeterminowana była różnicą cen 1 kg kawy tej marki pakowanej po 250g i 500g, gdzie współczynnik determinacji  $r^2$  osiągnął wartość 0,6273 i była to marka należąca do Nie-lidera. W grupie marek kaw w opakowaniach 100g spośród wszystkich badanych wariantów kaw najwyższą wartość współczynnika determinacji  $r^2$  dla sprzedaży tej marki przy różnicy 500g i 100g w przeliczeniu na 1 kg, osiągnęła marka należąca do Lidera. Współczynnik ten wynosił 0,5043. Współczynniki determinacji  $r^2$  pozostałych marek w tych grupach wahały się w przedziale (0,005 – 0,4964), co oznaczało, że poziom ich sprzedaży zdeterminowany był innymi czynnikami niż różnicowanie cen dostępnych na rynku wielkości opakowań 80g/100g, 250g i 330g/500g w przeliczeniu na 1 kg.

Powyższe wyniki badań dowodzą, że o ile niższe ceny marek kawy Liderów i Nie-liderów w opakowaniach 500g w przeliczeniu na 1 kg względem cen marek kaw w opakowaniach 250g nie były przyczyną wzrostu ich sprzedaży, o tyle nie były one również przyczyną zmian sprzedaży marek kawy w opakowaniach mniejszych, tj. 80/100g i 250g. Oznacza to, że sprzedaż marek kawy w opakowaniach 500g nie wynikała z jej atrakcyjności cenowej względem opakowań 250g, ale też, że obecność na rynku bardziej atrakcyjnych cenowo większych opakowań 500g (330g) nie powodowała ograniczenia sprzedaży kawy w opakowaniach mniejszych, a więc nie stanowiła czynnika hamującego sprzedaż marki ogółem. Przeciwnie – posiadanie w ofercie 500 gramowych opakowań stanowiło szansę zwiększenia sprzedaży ilościowej marki liczonej ogólnej jako sumę sprzedaży jej wariantów w opakowaniach 80g/100g, 250g i 330/500g.

Drugi obszar badań stanowił obszar dystrybucji, a w szczególności wpływ zmian Numerycznych i Ważonych Wskaźników Dystrybucji marek kaw mielonych należących do Liderów i Nie-liderów na wielkość ich sprzedaży ilościowej. Badanie to wykonano w dwóch ujęciach, tj. z uwzględnieniem osiągniętej przez badane warianty marek kaw (tj. w opakowaniach 80g/100g, 250g i 330/500g) dynamiki sprzedaży oraz ich przynależności do segmentu Premium, Value for Money lub Economy. Wyniki badań dotyczące wpływu zmian dostępności marek kawy mielonej w punktach sprzedaży detalicznej na ich sprzedaż prezentują tabele 5.1.8. - 5.1.9.

Na podstawie uzyskanych danych stwierdzono, że w grupie wariantów marek kaw Liderów o dodatniej dynamice sprzedaży zmiana wysokości Numerycznego Wskaźnika Dystrybucji miała wpływ na zmianę poziomu ich sprzedaży w segmencie kaw Premium, w którym spośród jedenastu wariantów kaw siedem osiągnęło współczynniki determinacji  $r^2$  z przedziału od 0,5331 do 0,8740. Z kolei w segmencie kaw Value for Money zmiana dostępności tych wariantów mierzona ilością punktów sprzedaży detalicznej, w których były one obecne, nie determinowała w istotny sposób zmian ich sprzedaży ilościowej (współczynniki determinacji  $r^2$  wahały się w przedziale od 0,0001 do 0,3813). W grupie marek Liderów o dodatniej dynamice nie odnotowano marek kaw należących do segmentu Economy. Natomiast w grupie marek Liderów o ujemnej dynamice sprzedaży w każdym badanym segmencie tylko połowę lub mniej niż połowę wariantów marek kaw cechował istotny lub dość istotny związek pomiędzy poziomem sprzedaży a ich dostępnością w sklepach detalicznych. I tak w segmencie kaw Premium zmiana poziomu dystrybucji numerycznej tylko w przypadku dwóch spośród czterech wariantów determinowała zmiany poziomu ich sprzedaży kolejno w 55,51% i 53,28%. W segmencie kaw Value for Money jedynie w trzech spośród dziewięciu wariantów - tj. kolejno w 63,36%; 65,99% i 66,98%, natomiast w segmencie kaw Economy - jedynie w dwóch spośród sześciu wariantów, tj. na poziomie 54,22% i 77,73%. Negatywna dynamika sprzedaży pozostałych wariantów marek kaw należących do Liderów kształtowana była innymi czynnikami niż zmiany poziomu ich dystrybucji numerycznej.

W grupie marek kaw Nie-liderów o dodatniej dynamice sprzedaży nie odnotowano zależności pomiędzy zmianą poziomu ich sprzedaży a zmianą ich dostępności w punktach sprzedaży detalicznej tak w segmentach Premium, Value for Money, jak i Economy. Spośród ośmiu obecnych w nich wariantów kaw sprzedaż tylko jednego z nich (w segmencie Economy) w 68,52% wyjaśniana była poprawą Wskaźników Dystrybucji Numerycznej. W przypadku pozostałych siedmiu wariantów wpływ zmian poziomu dystrybucji numerycznej był niewielki. Natomiast w grupie marek Nie-liderów o negatywnej dynamice sprzedaży najsilniejszy związek pomiędzy zmianami sprzedaży ilościowej a zmianami wysokości Numerycznego Wskaźnika Dystrybucji odnotowały marki należące do segmentu kaw Economy, gdzie wartość współczynników determinacji  $r^2$  dwóch z trzech należących do tego segmentu wariantów opakowań wynosiła 0,7977 i 0,8303. Dość istotny związek badanych

zjawisk odnotowano także w segmencie kaw Premium w przypadku dwóch spośród czterech należących do niego wariantów kaw, których zmiany poziomu dystrybucji numerycznej wyjaśniały kolejno w 87,77% i 54,37% zmiany poziomu ich sprzedaży ilościowej. Podobnie jak w przypadku marek kawy należących do Liderów, tak i w przypadku marek Nie-liderów nie występował istotny związek pomiędzy spadkiem sprzedaży ilościowej a zmianą dostępności marek należących do segmentu kaw Value for Money. (tab. 5.1.8).

**Tabela 5.1.8. Wpływ zmiany wysokości Numerycznego Wskaźnika Dystrybucji marek kawy mielonej Liderów i Nie-liderów na ich sprzedaż ilościową dla wariantów opakowań o dodatniej i negatywnej dynamice sprzedaży w latach 2004 – 2007**

Grupa przedsiębiorstw	Segment kaw	Liczba wariantów marek kaw o dodatniej dynamice sprzedaży (wzrost)		Liczba wariantów marek kaw o negatywnej dynamice sprzedaży (spadek)	
		Ogółem	( $r^2 > 0,500$ )	Ogółem	( $r^2 > 0,500$ )
Liderzy	Premium	11	7 $r^2 = (0,5331-0,8740)$	4	2 $r^2 = 0,5328;$ $r^2 = 0,5551$
	V.F.M	9	1 $r^2 = 0,5593$	9	3 $r^2 = (0,6336-0,6698)$
	Economy	-	-	6	2 $r^2 = 0,5422;$ $r^2 = 0,7773$
Nie-liderzy	Premium	3	0	4	2 $r^2 = 0,5437;$ $r^2 = 0,8777$
	V.F.M	2	0	10	1 $r^2 = 0,5439$
	Economy	3	1 $r^2 = 0,6852$	2	2 $r^2 = 0,7977;$ $r^2 = 0,8303$

Objaśnienia: Wartości współczynników determinacji dla badanych wariantów marek zob. aneks tabela 5.1.3.a. – 5.1.4.b.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych sprzedaży ilościowej i Numerycznych Wskaźników Dystrybucji marek kawy według badań panelu detalicznego AC Nielsen luty/ marzec 2004 – sierpień/ wrzesień 2007 udostępnionych przez producenta kawy.

Z powyższych badań można wyciągnąć wniosek, że zmiany poziomu dystrybucji mierzonej wysokością Numerycznego Wskaźnika Dystrybucji miały wpływ na zmiany sprzedaży marek kawy niezależnie od ich przynależności do grupy Liderów bądź Nie-liderów, lecz zależały od ich przynależności do segmentu kaw Premium, Value for Money i Economy. Dotyczyło to zarówno kaw o dodatniej, jak i negatywnej dynamice sprzedaży, przy czym największą zależność badanych zjawisk odnotowano w segmentach Premium i Economy, a najmniejszą w segmencie Value for Money.

Podobną analizę wykonano badając zależności pomiędzy poziomem sprzedaży ilościowej marek kawy należących do Liderów i Nie-liderów a zmianą ich dostępności w ważnych dla kategorii kawy punktach sprzedaży detalicznej (tabela 5.1.9.).

Z przeprowadzonego badania wynika, że w grupie kaw Liderów o dodatniej dynamice sprzedaży nie istniała zależność pomiędzy badanymi zjawiskami w segmentach kaw Premium i Value for Money. Spośród jedenastu wariantów marek kaw w segmencie Premium, tylko trzy uzyskały współczynniki determinacji  $r^2$  na poziomie wyższym niż 0,500, tj. kolejno 0,5633 0,6867 0,6929, a spośród dziewięciu wariantów marek w segmencie Value for Money, tylko jeden wariant – na poziomie 0,6906. Wartości współczynników obliczone dla pozostałych wariantów były niższe niż 0,500, co oznacza, że wzrost sprzedaży badanych wariantów marek należących do Liderów dokonał się pod wpływem innych zjawisk niż zmiana poziomu ich dostępności w ważnych dla kategorii kawy sklepach detalicznych. W grupie tej nie odnotowano marek kaw w segmencie Economy. Równocześnie stwierdzono, brak zależności pomiędzy wzrostem sprzedaży marek kaw Nie-liderów a zmianą ich dostępności w ważnych dla kategorii kawy sklepach detalicznych tak w segmencie kaw Premium, Value for Money, jak i Economy. Spośród należących do nich kolejno trzech, dwóch i trzech wariantów marek, tylko po jednym w każdym segmencie osiągnęło współczynniki determinacji  $r^2$  o wartości wyższej niż 0,500, tj. kolejno 0,7735; 0,6174; 0,5978. Oznacza to, że wzrost sprzedaży ilościowej tych marek w segmentach Premium, Value for Money i Economy kształtował się pod wpływem innych czynników niż zmiana ich obecności w punktach sprzedaży detalicznej.

W grupie marek o negatywnej dynamice sprzedaży należących do Nie-liderów stwierdzono następujące prawidłowości. Nie odnotowano zależności pomiędzy spadkiem sprzedaży tych marek kaw w segmencie Premium, a zmianą ich dostępności w ważnych dla kategorii kawy sklepach detalicznych – współczynniki determinacji  $r^2$  wszystkich należących do tego segmentu marek osiągnęły wartości w przedziale od 0,1124 do 0,4210. Spośród dziewięciu wariantów marek kaw Liderów należących do segmentu Value for Money tylko trzy osiągnęły współczynniki determinacji  $r^2$  o wartościach kolejno: 0,5887; 0,6233 i 0,8478, co oznacza, że zmiany poziomu ich sprzedaży kolejno w 58,87%; 62,33% i 84,78% wyjaśniane były przez zmianę ich dostępności w ważnych dla kategorii kawy sklepach. W pozostałych sześciu przypadkach sprzedaż wyjaśniana była czynnikami innymi niż zmiana poziomu Ważonych Wskaźników Dystrybucji tych marek. Należy więc uznać, że zmiany dostępności marek Liderów w ważnych dla kategorii kawy sklepach w niewielkim stopniu wyjaśniały spadek poziomu sprzedaży w tym segmencie. Większy odsetek spadków sprzedaży badanych wariantów marek Liderów wyjaśniany był przez zmiany poziomu ich dostępności w ważnych dla kategorii sklepach w segmencie kaw Economy. Tu spośród sześciu należących do niego wariantów marek sprzedaż trzech wyjaśniana była kolejno w 71,02%, 72,02% i 84,51% przez zmiany poziomu ich dystrybucji w ważnych dla obrotu kawą sklepach detalicznych.



W grupie kaw o negatywnej dynamice sprzedaży należących do Nie-liderów najsilniejsze relacje pomiędzy zmianą sprzedaży w ujęciu ilościowym a zmianą poziomu dystrybucji mierzonej wagą sklepów dla obrotu kawą występowały w segmentach kaw Premium i Economy. Wysokość współczynników determinacji trzech spośród czterech wariantów marek w segmencie Premium kształtowała się w przedziale od 0,5826 do 0,9178, a w segmencie Economy dwa tworzące ten segment warianty osiągnęły wartości 0,7002 i 0,7799. Oznacza to, że sprzedaż niemal wszystkich należących do tych segmentów wariantów kaw wyjaśniana była w przedziale od 58,26% do 91,78% przez zmiany poziomu ich dostępności w ważnych dla kategorii kawy sklepach. Zależności takiej nie stwierdzono w segmencie kaw Value for Money należących do Nie-liderów – na dziesięć wariantów opakowań, żaden nie osiągnął współczynnika determinacji  $r^2$  na poziomie wyższym niż 0,500, co oznacza, że spadki jego sprzedaży w mniej niż 50,00% wyjaśniane były przez zmianę ich obecności w sklepach detalicznych.

**Tabela 5.1.9. Wpływ zmiany wysokości Ważonego Wskaźnika Dystrybucji marek kawy mielonej Liderów i Nie-liderów na ich sprzedaż ilościową dla wariantów opakowań o dodatniej i negatywnej dynamice sprzedaży w latach 2004 – 2007**

Grupa przedsiębiorstw	Segment kaw	Liczba wariantów marek kaw o dodatniej dynamice sprzedaży (wzrost)		Liczba wariantów marek kaw o negatywnej dynamice sprzedaży (spadek)	
		Ogółem	( $r^2 > 0,500$ )	Ogółem	( $r^2 > 0,500$ )
	Premium	11	3 $r^2 = (0,5633-0,6929)$	4	0
	V.F.M	9	1 $r^2 = 0,6906$	9	3 $r^2 = (0,5887-0,8478)$
	Economy	-	-	6	3 $r^2 = (0,7102-0,8451)$
	Premium	3	1 $r^2 = 0,7735$	4	3 $r^2 = (0,5432-0,9178)$
	V.F.M	2	1 $r^2 = 0,6174$	10	0
	Economy	3	1 $r^2 = 0,5978$	2	2 $r^2 = (0,7002-0,7799)$

Objaśnienia: Wartości współczynników determinacji dla badanych wariantów marek zob. aneks tabela 5.1.5.a. – 5.1.6.b.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych sprzedaży ilościowej i Ważonych Wskaźników Dystrybucji marek kawy według badań panelu detalicznego AC Nielsen luty/ marzec 2004 – sierpień/ wrzesień 2007 udostępnionych przez producenta kawy.

Podsumowując wyniki badania zaprezentowanego w tabeli 5.1.9. należy zauważyć, iż wzrosty sprzedaży marek kawy należących do Liderów i Nie-liderów w ujęciu ilościowym nieznacznie powiązane były ze zmianą ich dostępności w sklepach ważnych dla kategorii kaw mielonych, natomiast zależność ta występowała w grupie kaw, które odnotowały spadki sprzedaży i były to głównie marki Nie-liderów rynku należące do segmentów Premium i Economy. Oznacza to, że choć poziom dystrybucji produktów wpływał na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa mierzoną udziałem w rynku (im wyższy był Numeryczny i Ważony Wskaźnik Dystrybucji, tym wyższy był udział w rynku), to działania zmierzające do poprawy dostępności marki poprzez pozyskanie większej liczby punktów handlowych oraz dotarcie do ważnych pod względem poziomu obrotów kawą sklepów detalicznych były koniecznym, ale nie dostatecznym sposobem budowy przewagi konkurencyjnej. Szczególny potencjał działań w tym zakresie wykazywały marki o negatywnej dynamice sprzedaży należące do Nie-liderów, pozycjonowane w segmentach kaw Premium i Economy. Jako marki o niższych Numerycznych i Ważonych Wskaźnikach Dystrybucji miały szansę wzrostu sprzedaży wraz z poprawą ich poziomu, lecz jednocześnie narażone były silniej niż marki Liderów o wzrostowej tendencji sprzedaży na utratę wolumenu obrotów w sytuacji pogorszenia się ich dostępności w punktach sprzedaży detalicznej. Z kolei marki o dodatniej dynamice sprzedaży należące do Liderów, których Numeryczne i Ważone Wskaźniki Dystrybucji były wyższe niż wskaźniki osiągnięte przez Nie-liderów, cechował mniejszy potencjał osiągania wyższych poziomów sprzedaży wraz ze wzrostem tych wskaźników. Jak wynika z badań marki te w mniejszym stopniu narażone były na zmiany sprzedaży wynikające z poprawy, czy pogorszenia ich dostępności w punktach handlu detalicznego. Należy spodziewać się więc, że w budowaniu przewagi konkurencyjnej, znaczenie mogły mieć tu nie tylko ilościowe aspekty zachowań konkurencyjnych takich jak poziom cen i ilość i waga punktów handlowych, w których marka jest obecna, ale także aspekty jakościowe, takie jak świadomość marki wśród potencjalnych użytkowników kawy i wpływ instrumentów konkurowania (np. reklamy) wykorzystywanych przez producentów na jej nabywanie.

Użytecznym narzędziem analitycznym w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób znajomość reklamy konkretnej marki przekładała się na jej zakup jest współczynnik wykorzystania znajomości reklam. Odpowiada on na pytanie, jaki odsetek spośród znających reklamę marki nabywał ją lub/i użytkował. Tablica 5.1.10. prezentuje współczynniki wykorzystania znajomości reklam telewizyjnych marek kawy należących do Liderów według wyników badania „U&A” przeprowadzonego przez Pentor Poznań na zlecenie jednego z producentów kawy w lutym 2004 r.<sup>381</sup>

---

<sup>381</sup> Badanie „U&A” Pentor Poznań, luty 2004 udostępnione przez producenta kawy.

**Tablica 5.1.10. Współczynniki wykorzystania znajomości reklam marek kawy mielonej przez nabywców w 2004r.**

Marka	Odsetek osób
Tchibo Family	69%
Prima Niebieska	67%
Jacobs Kronung	59%
Tchibo Exclusive	52%
Maxwell House	51%
Elite Pedros	18%
Elite Optima	8%
MK Cafe Premium	8%

Źródło: Badanie „U&A” Pentor Poznań, luty 2004 udostępnione przez producenta kawy.

Według zaprezentowanych danych najwyższą wartość tego współczynnika posiadała reklama marki Tchibo Family (69% osób znających reklamę tej marki było jej nabywcami). Drugą pozycję w tej kategorii zajmowała marka Prima Niebieska, której współczynnik wykorzystania znajomości reklam wynosił 67%, trzecią - Jacobs Kronung ze współczynnikiem 59%, czwartą - Tchibo Exclusive ze współczynnikiem 51%. Najniższym wykorzystaniem znajomości reklam cieszyły się marki Elite Pedros, Elite Optima i MK Cafe Premium - kolejno: 18%, 8% i 8%, czyli te, których udział rynkowy w grupie Liderów był najniższy.

Tablica 5.1.11. prezentuje zależności pomiędzy wydatkami producentów kawy na reklamę telewizyjną marek kawy a ich popularnością (tj. wskazaniem, ich jako marki spożywane najczęściej) w okresie lipiec 2004 – czerwiec 2005. Wynika z niej, że zmiana wydatków na ten środek promocji nie przekładała się na wprost na zmianę popularności marki. Analizując poniższe dane należy zauważyć, że spadek wydatków na reklamę telewizyjną marek Jacobs i Maxwell House należących do Lidera (o 9,2%), których budżet na reklamę TV był najwyższy (i wynosił 34 004 829 pln) w nieznacznym stopniu przyczynił się do spadku popularności tych marek (o -1,0 %), natomiast spadkowi wydatków na reklamę marki MK Cafe Premium (o - 0,8 %), której budżet w grupie Liderów był najniższy (i wynosił 6.214.715 pln) towarzyszył spadek jej popularności o -1,8 %. Największy wpływ zmniejszenia wydatków na reklamę TV odnotowała marka Astra należąca do grupy marek Nie-liderów. Redukcji budżetu na reklamę TV o 29,8% do poziomu 692 945 pln towarzyszył spadek jej popularności aż o 15%. Z kolei wzrost wydatków na reklamę TV marek należących do Liderów Prima Niebieska Finezja (o +7,9%) i Tchibo Family i Tchibo Exclusive (o +2,0%) przyczynił się do wzrostu ich popularności o kolejno 2,6% i 4,7%. Przy czym większy wzrost popularności nastąpił w przypadku marek Tchibo o większych budżetach na reklamę, tj łącznie: 22 305 660 pln niż marki Prima Finezja, której budżet na reklamę TV w

badanym okresie wyniósł 8.643.813 pln. W grupie Nie-liderów wzrost wydatków na reklamę o +10,8% (do poziomu 6.838.191 pln) odnotowała marka Woseba Mocca Fix Gold, a jej popularność w tym czasie wzrosła o +3,9%. W tym samym czasie największy wzrost popularności w grupie marek Liderów (o 12,5%) odnotowała marka Elite Pedro's. Nastąpił on przy wzroście wydatków na reklamę jedynie o +0,4%, tj. do poziomu 7 850 701 pln.

**Tablica 5.1.11. Wydatki na reklamę a popularność marki VII 2003 – VI 2005**

Marki	Wydatki na reklamę		Popularność marki (Marki kawy spożywane najczęściej)			Zmiana popularności vs. zmiana wydatków na kawę
	VII 2004–VI 2005 w zł	VII 2004–VI 2005 vs. VII 2003–VI 2004 (zmiana w %)	VII 2003–VI 2004 w %	VII 2004–VI 2005 w %	VII 2004–VI 2005 vs. VII 2003–VI 2004 (zmiana w %)	
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e = d/c)	(f = e/b)
Jacobs Kronung + Maxwell House	34 004 829	-9,2%	12,5 +8,2 = 20,7	12,5+8,0 = 20,5	-1,0%	10,87%
Tchibo Family + Exvclusive	22 305 660	+2,0%	13,6+3,6 = 17,2	14,3+3,7= 18,0	+4,7%	235,00%
Prima Finezja	8 643 813	+7,9%	15,6	15,2	+2,6%	32,91%
Elite Pedro's	7 850 701	+0,4%	4,8	5,4	+12,5%	3125,00%
MK Cafe Premium	6 214 715	-0,8%	5,6	5,5	-1,8%	225,00%
Woseba	6 838 191	+10,8%	5,2	5,4	+3,9%	36,11%
Astra	692 945	-29,8%	4,0	3,4	-15,0%	50,34%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych TGI, MB SMG/KRC VII 2003-VI 2004 i *TNS OBOP* (monitoring TV) publikowanych na: [www.supermarketnews.com.pl](http://www.supermarketnews.com.pl) – data pobrania 03.11.2005.

Z zaprezentowanych danych wynika, że nie istniały wprost proporcjonalne zależności pomiędzy zmianą wielkości nakładów na ich reklamę telewizyjną a zmianą popularności marek kawy mielonej (tj. wskazaniem, że marki te spożywane były najczęściej ze wszystkich spożywanych marek kawy) zarówno w grupie Liderów, jak i Nie-liderów. Można zauważyć jednak, że istotne znaczenie miał ogólny poziom budżetu reklamowego. Zaobserwowano, że w przypadku marek Lidera (Jacobs i Maxwell) o najwyższym poziomie budżetu, spadek wydatków reklamowych pozwalał na zachowanie popularności marki na niemal niezmiennym poziomie, a w przypadku marki Nie-lidera o najniższym poziomie budżetu (Astra) zmniejszeniu wydatków na reklamę TV towarzyszył największy spadek popularności marki spośród wszystkich marek objętych badaniem. Podobnie w przypadku marek, których popularność w badanym okresie wzrosła. Większy wzrost popularności osiągały marki o wyższych budżetach reklamowych, (Tchibo Family i Tchobo Exclusive), niż marki, których budżet był niższy (Woseba). Wyjątkiem od zaprezentowanych wyżej reguł był wzrost popularności marki Elite, kilkakrotnie przekraczający wzrost wydatków na jej reklamę TV.

Powyższe dane pozwalają wysnuć wnioski, że w obliczu ograniczonych możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystanie instrumentów takich jak zmiana średniego poziomu cen sprzedaży marki, różnicowanie cenowe marek kawy według wielkości opakowań w przeliczeniu na 1 kg, czy też poprawa Numerycznych i Ważonych Wskaźników Dystrybucji znaczenie posiadają instrumenty budujące przewagę badanych marek poprzez dotarcie producentów do świadomości potencjalnych nabywców i użytkowników np. za pomocą reklamy TV. Nie mniej jednak samo wykorzystanie tych instrumentów, czy przeznaczenie zwiększonych budżetów na ich intensyfikację nie jest warunkiem dostatecznym do zbudowania przewagi konkurencyjnej. Poszukując jej przedsiębiorstwa winny koncentrować swoje działania na badaniu efektywności wykorzystywanych instrumentów konkurowania zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym, w oparciu o informacje pozyskane w badaniach opinii i postaw adresatów działań marketingowych, tj. pośredników w obrocie kawą oraz potencjalnych nabywców i użytkowników marki, będących ich reakcją na zachowania konkurencyjne tak Liderów, jak i Nie-liderów rynku. Wynikom badań przeprowadzonych w obszarze postrzegania konkurencyjności Liderów i Nie-liderów przez pośredników w handlu kawą został poświęcony punkt 5.2. rozprawy.

## **5.2. Konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku kawy mielonej w Polsce w opinii producentów i dystrybutorów**

W poprzednim punkcie rozprawy dokonano oceny instrumentów konkurowania wykorzystywanych w budowaniu przewagi konkurencyjnej marek przez Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej. Niniejszy punkt poświęcony zostanie wynikom badań na temat konkurencyjności tych przedsiębiorstw w strategicznych obszarach działania w perspektywie ich własnych ocen oraz ocen pośredników w obrocie kawą. W szczególności przedmiotem badania były:

- sposoby postrzegania przez Liderów i Nie-liderów ich własnej pozycji konkurencyjnej na tle innych producentów kawy mielonej,
- identyfikacja cząstkowych przewag konkurencyjnych posiadanych przez producentów kawy mielonej względem najsilniejszych konkurentów według strategicznych obszarów budowania przewagi konkurencyjnej zgodnie z hierarchią obszarów zaprezentowaną w punkcie 4.2. rozprawy;
- postrzeganie przewagi konkurencyjnej producentów kawy mielonej w opinii dystrybutorów kawy w odniesieniu do źródeł przewagi konkurencyjnej zlokalizowanych w obszarze warunków współpracy handlowej w zakresie marek kawy należących do Liderów i Nie-liderów rynku.

Ocena pozycji konkurencyjnej w perspektywie producentów i dystrybutorów kawy mielonej dokonana została na podstawie dwóch badań własnych autorki rozprawy przeprowadzonych w tych grupach przedsiębiorstw w 2007 techniką ankiety. W badaniu pierwszym spośród 9 producentów kawy mielonej, do których skierowano kwestionariusze ankietowe udział wzięło 6 przedsiębiorstw – 2 Liderów i 4 Nie-liderów, którzy uczestniczyli także we wszystkich wcześniejszych badaniach prowadzonych tą techniką. W badaniu drugim kwestionariusz został skierowany do 69 pośredników hurtowych w obrocie kawą wskazanych łącznie przez producentów kawy jako kluczowych partnerów handlowych, przy czym zwrotność kwestionariuszy wyniosła 62,32%, co oznaczało uczestnictwo w badaniach 43 przedsiębiorstw.

W badaniu pierwszym przedsiębiorstwa zostały poproszone o wskazanie, w jaki sposób postrzegają własną pozycję konkurencyjną względem innych producentów kawy mielonej, przy czym wskazań dokonywano zarówno spośród podmiotów zaliczonych w rozprawie do grupy Liderów, bądź Nie-liderów, jak i spośród pozostałych producentów obecnych na rynku, których udział w rynku ilościowy i wartościowy był mniejszy niż 0,4%. Wyniki badania prezentuje Tabela 5.2.1.

Z danych w niej zawartych wynika, że za najsilniejszych konkurentów producenci kawy uznawali Liderów rynku kawy mielonej w kolejności: Tchibo Warszawa Sp. z o.o. (średnia ocena 4,0 / 4,0), Przedsiębiorstwo Prima S.A. (średnia ocena 3,8 / 4,0), Kraft Foods

Sp. z o.o. (średnia ocena 3,4 / 4,0) i Elite Cafe Sp. z o.o. (średnia ocena 3,6 / 4,0). Drugą grupę konkurentów stanowili Nie-liderzy oraz przedsiębiorstwa o najniższym udziale rynkowym w kolejności: Woseba Sp. z o.o. (średnia ocena 3,0/ 4,0), Galaxia Ltd. Sp. z o.o. (średnia ocena 2,2/ 4,0), PPH Celmar Sp. z o.o. (średnia ocena 2,0/ 4,0) Bastek Coffee & Tea s.j. (średnia ocena 1,5/4,0), Global Trade Coffee Sp. z o.o. i Selekt Coffee Sp. z o.o. , Sido – Sidorek s.j. & Wróblewski s.j. (średnie ocena po 1,3/ 4,0), Cafe Sati Polska Sp. z o.o. (średnia ocena 1,2/ 4,0), PPK Astra Sp. z o.o. i Polcaf Sp. z o.o. (średnie ocen po 1,0/4,0), przy czym na wysokie oceny średnie konkurencyjności przedsiębiorstw Bastek Coffee & Tea s.j., Global Trade Coffee Sp. z o.o., Selekt Coffee Sp. z o.o, Sido – Sidorek & Wróblewski s.j. – tj. przedsiębiorstw o udziale rynkowym niższym niż 0,4%, wpływ miały wysokie oceny przypisane im przez Nie-lidera - producenta Galaxia Ltd. Sp. z o.o.

**Tabela 5.2.1. Postrzeganie innych producentów kawy jako konkurentów**

	Przedsiębiorstwa oceniające:	Liderzy		Nie-liderzy				Średnia ocen
		Prima	Elite	Astra	Celmar Cafe	Cafe Sati	Galaxia	
	Przedsiębiorstwa oceniane:							
(L)	Tchibo Warszawa	4	4	4	4	4	4	4,0
(L)	Przedsiębiorstwo Prima	X	4	3	4	4	4	3,8
(L)	Kraft Foods Polska	3	4	4	4	4	3	3,7
(L)	Elite Cafe	4	X	2	4	4	4	3,6
(NL)	Woseba	3	3	3	2	3	4	3,0
(NL)	Galaxia	2	3	1	4	1	X	2,2
(NL)	PPH Celmar	2	3	1	X	1	3	2,0
(P)	Bastek Coffee & Tea	1	2	1	1	1	3	1,5
(P)	Global Trade Coffee	1	1	1	1	2	2	1,3
(P)	Selekt Coffee	1	2	1	1	1	2	1,3
(P)	Sido – Sidorek & Wróblewski	2	1	1	1	1	2	1,3
(NL)	Cafe Sati Polska	1	1	1	1	X	2	1,2
(NL)	Astra Cafe	1	1	X	1	1	1	1,0
(P)	Polcaf	1	1	1	1	1	1	1,0

Objaśnienia: (L) – Lider, (NL) – Nie-lider, (P) – przedsiębiorstwo należące do grupy pozostałych przedsiębiorstw, tj. o udziale w rynku w ujęciu ilościowym i wartościowym niższym niż 0,4%. Skala odpowiedzi od 1 do 4, przy czym 4 – konkurent najsilniejszy, 1 - konkurent najsłabszy, X – pole, w którym nie zamieszcza się odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Kolejnym etapem badania było zidentyfikowanie przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw należących do grupy Liderów i Nie-liderów względem ich najsilniejszych rywali w obszarach, uznanych przez te podmioty za strategiczne dla budowania przewagi konkurencyjnej na rynku kawy mielonej. Istotność tych obszarów oraz ich hierarchię, które ustalono w toku wcześniejszych badań (patrz punkt 4.3., tabela 4.3.4), zestawiono z uzyskanymi ocenami konkurencyjności. Wyniki badania zawarto w tabeli 5.2.2.

**Tabela 5.2.2. Postrzeganie przez producentów kawy posiadanej przewagi konkurencyjnej w strategicznych obszarach działania względem najsilniejszych konkurentów**

Strategiczne obszary budowania przewagi konkurencyjnej	Istotność obszaru*	Przewaga konkurencyjna**					
		Liderzy		Nie-liderzy			
		Ocena średnia	Prima	Elite	Astra	Celmar Cafe	Cafe Sati
<b>Infrastruktura firmy (system zarządzania)</b>	<b>4,46</b>	<b>0,10</b>	<b>1,00</b>	<b>0,20</b>	<b>1,30</b>	<b>0,30</b>	<b>-0,50</b>
Wysokie kwalifikacje i doświadczenie kadry kierowniczej	4,40	0	2	0	1	0	-1
Wysoka sprawność systemu planowania	4,60	0	1	0	1	0	0
elastyczne struktury organizacyjne i sprawne procedury	4,40	0	0	0	2	0	-1
Sprawny system kontroli spójny ze strategią firmy	4,40	0	1	0	1	1	0
Wydajny system informacyjny	4,60	-1	2	0	1	0	-1
Wysoka sprawność procesów decyzyjnych	4,60	0	1	0	2	1	-1
Kondycja finansowa firmy	3,80	1	2	1	2	0	0
Szybkie i umiejętne opracowanie zmian w firmie	4,40	0	1	0	1	0	0
umiejętność utrzymywania dobrych stosunków z grupami interesów	4,60	0	1	1	1	1	0
Korzystny wizerunek przedsiębiorstwa	4,80	1	-1	0	1	0	-1
<b>Marketing</b>	<b>4,38</b>	<b>1,00</b>	<b>0,67</b>	<b>0,00</b>	<b>0,44</b>	<b>0,33</b>	<b>-0,89</b>
umiejętny dobór cech produktu	4,60	1	1	0	1	1	-1
umiejętny dobór głębokości asortymentu	4,80	1	1	0	1	1	-1
konkurencyjny poziom cen i warunków płatności	4,20	1	2	0	2	0	-1
stabilność cen (warunków sprzedaży)	3,80	1	0	0	2	0	0
Właściwy dobór kanałów dystrybucji	4,60	1	1	0	-1	0	0
skuteczna promocja	4,60	1	0	0	0	1	-1
Imane marek produktów, wizerunek firmy na rynku	4,60	1	-1	0	0	0	-1
Wysoka sprawność badań marketingowych	4,00	1	0	0	0	0	-1
Stopień opanowania rynku ( segmentów)	4,20	1	1	0	-1	0	-2
<b>Operacje produkcyjne</b>	<b>4,31</b>	<b>0,14</b>	<b>1,43</b>	<b>1,43</b>	<b>0,71</b>	<b>0,29</b>	<b>0,71</b>
Wykorzystanie korzyści skali	4,40	1	1	0	2	-1	-1
Wykorzystanie mocy produkcyjnych	4,60	0	1	2	2	0	-2
Nowoczesne technologie produkcji	4,80	0	1	2	0	1	-1
Optymalny stopień automatyzacji produkcji	4,00	0	2	0	0	2	-2
Wysoka sprawność systemów kontroli produkcji	4,80	0	2	2	0	0	0
wptymalna lokalizacja zakładów produkcyjnych	3,20	0	2	2	0	0	0
Sprawna organizacja procesów produkcyjnych	4,40	0	1	2	1	0	1
<b>Rozwój technologiczny</b>	<b>4,30</b>	<b>0,00</b>	<b>1,33</b>	<b>2,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,17</b>	<b>0,50</b>
Wysoko wykwalifikowana kadra	5,00	1	2	2	1	0	-1
Wysoko rozwinięta baza B+R ( badania i rozwój)	4,60	0	1	2	-2	-1	-1
Wysoka sprawność własnych badań i rozwoju produktów oraz technologii	4,60	0	1	2	-1	0	-1
Wysoka jakość współpracy jednostek współuczestniczących w procesach innowacyjnych	4,00	0	1	2	-1	0	0



Wysoka sprawność zarządzania jakością	4,00	0	2	2	1	0	0
Szybkość wprowadzania innowacji	3,60	-1	1	2	2	0	0
<b>Zarządzanie zasobami ludzkimi</b>	<b>4,27</b>	<b>0,00</b>	<b>1,33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,67</b>	<b>1,67</b>	<b>-1,00</b>
Wysoko kwalifikowana kadra, właściwa struktura zatrudnienia	4,40	0	2	0	1	1	-1
Sprawność systemu rekrutacji, selekcji, szkolenia	4,20	0	1	0	0	0	-1
Wysoka wydajność pracy	4,20	0	1	0	1	0	-1
Dobra organizacja pracy	4,40	0	2	0	1	0	-1
skuteczny system motywacyjny	4,40	0	1	0	1	0	0
Spójność strategii i kultury przedsiębiorstwa	4,00	0	1	0	0	0	0
<b>Logistyka zakupów</b>	<b>4,15</b>	<b>0,00</b>	<b>1,25</b>	<b>1,25</b>	<b>0,25</b>	<b>0,25</b>	<b>-0,75</b>
jakość surowców	4,60	0	1	2	1	2	0
Nowoczesność procesów magazynowania	3,80	0	2	0	0	0	-2
sprawność procesów dowozu i składowania surowców	4,20	1	1	1	1	0	-1
Sprawność kontroli stanu zapasów materiałowych	4,00	-1	1	2	0	0	0
<b>Usługi</b>	<b>4,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,50</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>1,00</b>	<b>-1,00</b>
Zakres i jakość usług przy- i posprzedażowych	4,00	0	0	2	2	1	0
Stopień reakcji na reklamacje i sugestie nabywców	4,00	0	1	2	2	1	-2
<b>Logistyka sprzedaży</b>	<b>3,80</b>	<b>0,00</b>	<b>0,80</b>	<b>0,80</b>	<b>0,40</b>	<b>0,20</b>	<b>0,00</b>
Wielkość, lokalizacja i wyposażenie magazynów wyrobów	3,20	0	2	2	-1	0	0
Wielkość, sprawność, stan własnego taboru przewozowego	2,80	-1	0	0	1	-1	0
Wysoka sprawność realizacji zamówień	4,60	0	1	2	2	1	0
Niski koszt dystrybucji / warunków/	4,20	1	1	0	2	0	0
Wysoka sprawność i dobra lokalizacja własnych placówek dystrybucyjnych	4,20	0	0	1	-2	0	
<b>Zaopatrzenie</b>	<b>3,73</b>	<b>0,50</b>	<b>0,67</b>	<b>0,50</b>	<b>1,67</b>	<b>0,00</b>	<b>0,17</b>
umiejętność selekcji tanich źródeł zaopatrzenia	3,40	0	1	0	2	0	0
Zdolność do utrzymania stałych cen zakupu	3,60	0	0	0	2	0	0
umiejętność zapewnienia efektów skali w zakupach (niższe ceny przy większym vol. Zakupu)	4,00	1	1	1	2	0	-1
umiejętność zapewnienia terminowych dostaw surowców i opakowań	4,40	0	1	0	2	0	1
umiejętność różnicowania źródeł zakupów w celu minimalizacji uzależnienia od dostawców	3,40	1	0	1	2	0	0
utrzymywanie trwałych partnerskich relacji z dostawcami	3,60	1	1	1	0	0	0
<b>SUMA</b>	<b>37,40</b>	<b>1,64</b>	<b>8,98</b>	<b>8,13</b>	<b>6,44</b>	<b>4,11</b>	<b>-2,05</b>
<b>Liczba badanych obszarów</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Średnia ocena</b>	<b>4,15</b>	<b>0,18</b>	<b>1,00</b>	<b>0,90</b>	<b>0,72</b>	<b>0,46</b>	<b>-0,23</b>

Objaśnienia: \*Istotność i hierarchia obszarów budowania przewagi konkurencyjnej na rynku kawy mielonej stanowi średnią ocen wszystkich badanych przedsiębiorstw w grupie Liderów i Nie-liderów - według wyników badań zaprezentowanych w p. 4.3., tab. 4.3.4., gdzie dla odpowiedzi cząstkowych przyjęto, że: (1) - czynnik nie jest w ogóle istotny, (2) - czynnik jest mało istotny, (3)- czynnik jest dość istotny, (4)- czynnik bardzo istotny, (5)- czynnik jest najistotniejszy;

\*\*Przewaga: (-2)-bardzo silna przewaga konkurenta, (-1) - silna przewaga konkurenta, 0 - równowaga pomiędzy przedsiębiorstwem i najsilniejszym konkurentem, (+1) - silna przewaga przedsiębiorstwa (+2) - bardzo silna przewaga przedsiębiorstwa;

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Badane podmioty dokonywały ocen swojej konkurencyjności w odniesieniu do wszystkich elementów składających się na strategiczne obszary konkurowania w skali od -2 do 2, przy czym ocena (-2) oznaczała bardzo silną przewagę konkurenta, (-1) - silną przewagę konkurenta, (0) - stan równowagi pomiędzy przedsiębiorstwem a konkurentem, (1) - silną przewagę przedsiębiorstwa i (2) – bardzo silną przewagę przedsiębiorstwa nad konkurentem. Tak uzyskane oceny cząstkowe stanowiły podstawę do obliczenia ocen średnich dla każdego z badanych obszarów, w których badane podmioty podejmowały działania konkurencyjne. Z przeprowadzonego badania wynika, że w najistotniejszym obszarze działania, tj. Infrastrukturze firmy (czyli systemie zarządzania nią) najwyżej swoją pozycję względem najsilniejszych konkurentów oceniali: Nie-lider PPH Celmar Sp. z o.o. (średnia ocena 1,30/ 2,00 - głównie dzięki: elastycznej strukturze organizacyjnej i sprawnym procedurom, wysokiej sprawności procesów decyzyjnych oraz kondycji finansowej firmy) oraz Lider Przedsiębiorstwo Elite Cafe Sp. z o.o. (średnia ocen: 1,00/ 2,00 - głównie dzięki: wysokim kwalifikacjom i doświadczeniu kadry kierowniczej, wydajnemu systemowi informacyjnemu oraz kondycji finansowej firmy). W obszarze Marketingu – drugim pod względem istotności obszarze dla budowania przewagi konkurencyjnej najsilniej swoją pozycję ocenił Lider Przedsiębiorstwo Prima S.A. (średnia ocen 1,00/ 2,00, przy czym przewaga ta osiągnana była we wszystkich elementach składających się na ten obszar, tj.: w umiejętnym doborze cech produktu, umiejętnym doborze głębokości asortymentu, konkurencyjnym poziomie cen i warunkach płatności, stabilności cen (warunków sprzedaży), we właściwym doborze kanałów dystrybucji, skutecznej promocji, image’u marek produktów i wizerunku firmy na rynku, wysokiej sprawności badań marketingowych i stopniu opanowania segmentów). W trzecim obszarze działań strategicznych, tj. obszarze operacji produkcyjnych najwięcej przewag posiadali ponownie Lider: Elite Cafe Sp. z o.o. i Nie-lider PPK Astra. (średnie ocen po 1,43 / 2,00), przy czym przedsiębiorstwo Elite Cafe Sp. z o.o. dzięki optymalnemu stopniowi automatyzacji produkcji, wysokiej sprawności kontroli produkcji i optymalnej lokalizacji zakładów produkcyjnych, natomiast PPK Astra Sp. z o.o. dzięki wykorzystaniu mocy produkcyjnych, nowoczesnym technologiom produkcji, wysokiej sprawności systemów kontroli produkcji, optymalnej lokalizacji zakładów produkcyjnych oraz sprawnej organizacji procesów produkcyjnych. Czwarty obszar – rozwój technologiczny był źródłem budowania najsilniejszych przewag konkurencyjnych Nie-Lidera PPK Astra Sp. z o.o. we wszystkich składających się na niego elementach: tj. w posiadaniu wysoko wykwalifikowanej kadry, wysoko rozwiniętej bazy badań i rozwoju, wysokiej sprawności własnych badań i rozwoju produktu oraz technologii jak również wysokiej jakości współpracy jednostek współuczestniczących w procesach innowacyjnych, wysokiej sprawności zarządzania jakością oraz szybkości wprowadzenia innowacji. W piątym obszarze – zarządzania zasobami ludzkimi najwyżej swoją przewagę ocenił Lider Elite Cafe Sp. z o.o. (ocena średnia 1,33 / 2,00, dzięki wysoko wykwalifikowanej kadrze i właściwej strukturze zatrudnienia oraz dobrej organizacji pracy). Logistyka zakupów – jako szósty obszar

budowania przewagi konkurencyjnej był obszarem, w którym najsilniej swoją pozycję ocenili Lider Elite Cafe Sp. z o.o. (średnia ocen 1,25 / 2,00, głównie dzięki nowoczesności procesów magazynowania) oraz Nie-lider PPK Astra Sp. z o.o. (średnia ocen 1,25 / 2,00 osiągniętych dzięki wysokiej jakości surowców oraz sprawności kontroli stanu zapasów materiałowych). W obszarze strategicznym ocenionym przez producentów kawy jako najmniej istotnym dla budowania przewagi konkurencyjnej spośród wszystkich obszarów poddanych badaniu, tj. zaopatrzeniu, największą przewagę w opinii własnej posiadał Nie-lider, tj. przedsiębiorstwo Cafe Sati Polska Sp. z o.o. Źródłami przewag w tym obszarze były: umiejętność selekcji tanich źródeł zaopatrzenia, zdolność do utrzymania stałych cen zakupu, umiejętność zapewnienia efektów skali w zakupach, umiejętność zapewnienia terminowych dostaw surowców i opakowań, umiejętność zróżnicowania źródeł zakupu w celu minimalizacji uzależnienia od dostawców. Na uwagę zasługuje fakt, że poza obszarami strategicznymi takimi jak: operacje produkcyjne, rozwój technologiczny oraz zaopatrzenie Nie-lider rynku kawy mielonej przedsiębiorstwo Galaxia Ltd. Sp. z o.o. ocenił przewagę swoich rywali rynkowych jako silną lub bardzo silną we wszystkich pozostałych strategicznych obszarach działania, przy czym najsilniejszą w obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu oraz infrastruktury firmy.

Podsumowując rozważania na temat postrzegania przez producentów kawy posiadanej przez nich przewagi konkurencyjnej w strategicznych obszarach działania należy zwrócić uwagę na fakt, że postrzeganie własnych przewag konkurencyjnych nad najsilniejszymi rywalami nie było zbieżne z zajmowaną pozycją konkurencyjną przedsiębiorstw mierzoną udziałem w rynku kawy mielonej. Szczególnie prawidłowość tę zaobserwować można porównując odpowiedzi Liderów: Elite Cafe Sp. z o.o., które posiadając mniejszy udział w rynku kawy mielonej niż Przedsiębiorstwa Prima S.A., oceniło swoje cząstkowe przewagi konkurencyjne wyżej niż jego konkurent. Wynika to z subiektywności ocen badanych podmiotów, braku dostępu do pełnych danych na temat sposobów zarządzania przedsiębiorstwem przez konkurentów we wszystkich obszarach strategicznych i możliwości porównania tych zachowań. Nie mniej jednak postrzeganie własnych przewag konkurencyjnych podmiotów rynkowych determinuje wybory strategiczne tych przedsiębiorstw. Oznacza to, że zbyt optymistyczne postrzeganie własnej pozycji konkurencyjnej, a tym samym niedocenywanie przewag posiadanych przez rywali rynkowych, może być źródłem niepodejmowania działań konkurencyjnych tam, gdzie są one konieczne. Zauważyć należy także jeszcze posiadanie zróżnicowanych źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w strategicznych obszarach działania przez badane podmioty, przy czym Liderzy rynku kawy lokowali je w obszarach o większym poziomie istotności dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (tj. Infrastrukturze firmy, marketingu i operacjach produkcyjnych), niż Nie- Liderzy, którzy lokowali je w obszarze usług posprzedażowych, logistyki sprzedaży i zaopatrzenia - a więc związanych z działalnością operacyjną.

Z przeprowadzonego badania wynikają wnioski, które dotyczą zarówno Liderów, jak i Nie-liderów rynku kawy mielonej, że dla osiągnięcia ogólnej przewagi konkurencyjnej nie wystarczy posiadanie jednej przewagi częściowej – nawet zlokalizowanej w obszarze o największej istotności dla jej osiągnięcia, lecz znaczenie mają się liczne przewagi zlokalizowane w jak największej liczbie obszarów poczynając od obszarów o największej do obszarów o najmniejszej istotności. Działanie przedsiębiorstw w warunkach ograniczonej zasobów nakazuje każdorazowo ustalenia hierarchii istotności strategicznych obszarów działania oraz alokację środków na działania tam, gdzie perspektywa skutecznego budowania przewagi konkurencyjnej jest najwyższa. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt konieczności doceniania możliwości skutecznego konkurowania przez rywali rynkowych oraz nieprzecenianie własnej pozycji, która wymaga nieustannego umacniania.

W badaniu drugim przeprowadzonym w 2007 r. wśród kluczowych dystrybutorów kawy należących do hurtowego handlu tradycyjnego, wyodrębniono częściowe czynniki, które w opinii tych podmiotów w sposób istotny determinowały postrzeganie konkretnych producentów i ich marek jako bardziej lub mniej konkurencyjnych względem innych znajdujących się na rynku, jak również określono wagę, z jaką czynniki te w opinii dystrybutorów przyczyniały się do osiągnięcia przewagi ogólnej. Przedmiotem badania były elementy współpracy handlowej pomiędzy producentami kawy mielonej a dystrybutorami kawy, które – jak ustalono w badaniu pilotażowym poprzedzającym badanie zasadnicze – najczęściej stanowiły przedmiot umów handlowych lub wskazywane były przez dystrybutorów jako istotne warunki współpracy handlowej z dostawcami. Ważone oceny konkurencyjności producentów kawy w opinii dystrybutorów prezentuje tabela 5.2.3.

Na podstawie zebranych danych wyodrębniono siedem grup czynników budujących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa jako partnera handlowego/producenta marki w opinii pośredników w obrocie kawą. Najwyżej ocenianym elementem współpracy handlowej był czynnik finansowy, tj. możliwy do uzyskania poziom rabatów udzielanych retrospektywnie przez producenta w zależności od zrealizowanych wyników - np. obrotów handlowych, przyrostów sprzedaży, itp. (waga 0,041) Drugi i trzeci czynnik z tej grupy dotyczyły sfery bezpieczeństwa współpracy, były nimi: przyjęcie przez producenta zwrotu towaru przeterminowanego i sprawne rozpatrywanie przez producenta zgłaszanych reklamacji (waga każdego z nich po 0,040 pkt). Niewątpliwie elementy te posiadały też wymiar finansowy w tym sensie, że ograniczały ryzyko konsekwencji dokonania przez dystrybutora zakupu większej ilości towaru, którego w warunkach intensywnej promocji przeprowadzonej przez producenta w innych punktach handlowych pośrednik ten nie mógłby sprzedać. Jednocześnie istotnym był tu także wymiar jakości oferty dystrybutora dla jego klientów (zachowanie standardów jakości produktu, opakowań, itd.). Do grupy drugiej zaliczono kolejne trzy czynniki o wadze po 0,039 pkt. każdy): zapewnienie przez producenta oferty promocyjnej przygotowanej wyłącznie dla konkretnego dystrybutora – tj,

**Tablica 5.2.3. Przewaga konkurencyjna producentów kawy na poziomie marki w opinii dystrybutorów.**

Źródła przewagi konkurencyjnej marki kawy mielonej	Ogółem	Kraft Foods (Jacobs)	Elite Polska (Elite)	Kraft Foods (Maxwell House)	PPK ASTRA (Astra)	Woseba (Woseba)	Prima (Prima)	Galaxia (Galaxia)	Tchibo (Tchibo)	Elite (Mk Cafe)	Cafe Sati (Sati)	Celmar (Celmar)	Średnia ocen ważonych
	<b>WAGA</b>	<b>OCENY WAŻONE</b>											
poziom rabatów udzielanych retrospektywnie zależne od zrealizowanych wyników	<b>0,041</b>	0,12	0,10	0,10	0,11	0,10	0,09	0,08	0,09	0,07	0,06	0,04	<b>0,09</b>
przyjęcia zwrotu towaru przeterminowanego przez producenta	<b>0,040</b>	0,11	0,12	0,08	0,10	0,11	0,09	0,12	0,10	0,09	0,07	0,04	<b>0,09</b>
sprawne rozpatrywanie reklamacji towaru przez producenta	<b>0,040</b>	0,12	0,12	0,10	0,10	0,11	0,09	0,10	0,09	0,09	0,04	0,04	<b>0,09</b>
oferty promocyjne przygotowane wyłącznie dla Państwa firmy (oferta ekskluzywna)	<b>0,039</b>	0,10	0,08	0,08	0,08	0,06	0,09	0,08	0,10	0,06	0,05	0,04	<b>0,07</b>
sprawny przepływ informacji ze strony producenta na temat prowadzonych przez niego ogólnokrajowych działań promocyjnych	<b>0,039</b>	0,11	0,12	0,09	0,11	0,11	0,09	0,10	0,08	0,09	0,04	0,04	<b>0,09</b>
rotacja produktów na półce (liczona w razach lub w dniach)	<b>0,039</b>	0,11	0,12	0,09	0,11	0,09	0,09	0,08	0,08	0,08	0,05	0,04	<b>0,08</b>
aktywność marketingowa producenta (w skali kraju): różnorodność i intensywność działań konkurencyjnych	<b>0,036</b>	0,12	0,08	0,11	0,08	0,09	0,10	0,08	0,08	0,02	0,05	0,04	<b>0,08</b>
atrakcyjność akcji promocyjnych prowadzonych przez producenta producenta w Państwa przedsiębiorstwie względem akcji prowadzonych przez producenta w innych punktach handlowych	<b>0,036</b>	0,10	0,07	0,08	0,09	0,08	0,08	0,07	0,06	0,07	0,04	0,04	<b>0,07</b>
konkursy dla dystrybutorów marek producenta	<b>0,036</b>	0,11	0,11	0,11	0,09	0,10	0,08	0,09	0,08	0,07	0,04	0,04	<b>0,08</b>

systematyczność wizyt merchandisera producenta	<b>0,036</b>	0,10	0,11	0,09	0,09	0,10	0,08	0,09	0,07	0,08	0,04	0,04	<b>0,08</b>
systematyczność wizyt przedstawiciela handlowego producenta	<b>0,036</b>	0,09	0,11	0,09	0,10	0,10	0,08	0,09	0,06	0,07	0,04	0,04	<b>0,08</b>
atrakcyjny system motywacyjny (realność osiągnięcia progów obrotów handlowych i atrakcyjność rabatów dodatkowych)	<b>0,036</b>	0,09	0,11	0,08	0,05	0,10	0,07	0,08	0,08	0,06	0,05	0,04	<b>0,07</b>
poziom upustów promocyjnych	<b>0,034</b>	0,10	0,09	0,10	0,05	0,09	0,09	0,07	0,09	0,07	0,04	0,03	<b>0,07</b>
ilość akcji promocyjnych przeprowadzonych w ciągu roku	<b>0,034</b>	0,10	0,10	0,10	0,08	0,09	0,10	0,07	0,08	0,06	0,03	0,03	<b>0,08</b>
terminowość dostaw	<b>0,034</b>	0,14	0,10	0,13	0,13	0,09	0,11	0,12	0,12	0,11	0,06	0,03	<b>0,10</b>
brak minimów logistycznych	<b>0,034</b>	0,12	0,10	0,12	0,11	0,10	0,11	0,12	0,10	0,12	0,03	0,03	<b>0,10</b>
poziom generowanej marży handlowej	<b>0,034</b>	0,09	0,07	0,06	0,09	0,08	0,07	0,07	0,10	0,07	0,06	0,03	<b>0,07</b>
stała jakość produktu (marki)	<b>0,034</b>	0,12	0,10	0,09	0,12	0,09	0,09	0,10	0,08	0,10	0,03	0,03	<b>0,09</b>
sprawną komunikacją producenta z Państwa przedsiębiorstwem	<b>0,034</b>	0,11	0,11	0,08	0,09	0,09	0,11	0,10	0,08	0,10	0,03	0,03	<b>0,08</b>
wielkość obrotów handlowych generowanych w trakcie współpracy z producentem	<b>0,033</b>	0,09	0,10	0,09	0,09	0,08	0,10	0,07	0,08	0,06	0,03	0,03	<b>0,07</b>
atrakcyjny poziom cen sprzedaży względem cen oferowanych w innych punktach handlowych innych	<b>0,031</b>	0,11	0,08	0,09	0,08	0,07	0,08	0,07	0,08	0,05	0,03	0,00	<b>0,07</b>
częstotliwość dostaw	<b>0,031</b>	0,11	0,08	0,11	0,10	0,08	0,09	0,09	0,09	0,09	0,03	0,03	<b>0,08</b>
częstotliwość wizyt merchandisera producenta	<b>0,031</b>	0,09	0,09	0,09	0,08	0,09	0,07	0,07	0,06	0,07	0,03	0,03	<b>0,07</b>
częstotliwość wizyt przedstawiciela handlowego producenta	<b>0,031</b>	0,07	0,09	0,07	0,08	0,08	0,05	0,07	0,05	0,06	0,03	0,03	<b>0,06</b>
oferowane przez producenta programy lojalnościowe	<b>0,028</b>	0,08	0,03	0,06	0,05	0,04	0,06	0,05	0,06	0,05	0,03	0,03	<b>0,05</b>
termin płatności	<b>0,027</b>	0,05	0,08	0,05	0,06	0,07	0,05	0,04	0,06	0,05	0,04	0,03	<b>0,05</b>

wielkość budżetu promocyjnego przeznaczanego przez producenta na aktywność marketingową prowadzoną w Państwa firmie mierzona udziałem w obrotach handlowych	<b>0,026</b>	0,07	0,07	0,06	0,05	0,06	0,07	0,05	0,05	0,04	0,03	0,03	<b>0,05</b>
wielkość budżetu promocyjnego przeznaczanego przez producenta na aktywność marketingową prowadzoną w Państwa firmie mierzona względem wielkości budżetu przeznaczanego przez innych producentów kawy	<b>0,025</b>	0,06	0,06	0,06	0,05	0,05	0,07	0,05	0,05	0,04	0,03	0,03	<b>0,05</b>
nagrody rzeczowe uzależnione od poziomu obrotów handlowych	<b>0,023</b>	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06	0,05	0,05	0,05	0,04	0,03	0,02	<b>0,05</b>
Szerokość oferty (liczba marek kawy w ofercie)	<b>0,022</b>	0,08	0,07	0,07	0,05	0,05	0,07	0,06	0,06	0,06	0,01	0,02	<b>0,05</b>
<b>RAZEM</b>	<b>1,000</b>	2,79	2,61	2,47	2,46	2,39	2,37	2,28	2,23	2,00	1,10	0,93	
<b>POZYCJA KONKURENCYJNA</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	
Liczba ocen wyższych od oceny średniej / miejsce według liczny ocen wyższych od średniej.		29/ 1	22/ 4	23/ 2	23/ 2	18/ 5	16/ 6	14/ 7	11/ 8	5/ 9	0	0	

Objaśnienia: skala cen bezwzględnych 5 - ocena najwyższa; 1 - ocena najniższa; pola żółte – ocena ważona marki Lidera wyższa od średniej oceny ważonej badanych marek; pola szare – ocena ważona marki Nie -lidera wyższa od średniej oceny ważonej badanych marek; pola białe – ocena ważona marki niższa od oceny średniej. N= 43

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

niespotykanej w innych punktach handlowych, rotacja produktów na półce i sprawny przepływ informacji ze strony producenta na temat prowadzonych przez niego ogólnokrajowych działań promocyjnych. Trzecią grupę stanowiły: różnorodność i intensywność działań konkurencyjnych prowadzonych przez producenta w skali kraju, atrakcyjność akcji promocyjnych prowadzonych przez dystrybutora względem promocji prowadzonych w innych punktach handlowych, konkursy dla dystrybutorów marek producenta, systematyczność wizyt przedstawiciela handlowego producenta, systematyczność wizyt merchandisera producenta i atrakcyjny system motywacyjny (który oznaczał realność zakładanych progów obrotów handlowych i atrakcyjność rabatów dodatkowych). Waga każdego z tych czynników wynosiła (0,036 pkt.). Czwarta grupa to elementy współpracy handlowej, których waga dla tworzenia przewagi konkurencyjnej wynosiła 0,034 – 0,033 pkt. Tworzyły ją: poziom upustów promocyjnych, ilość akcji promocyjnych prowadzonych w punkcie handlowym dystrybutora w ciągu roku, terminowość dostaw, poziom generowanej marży handlowej, stała jakość marki, sprawna komunikacja producenta kawy z dystrybutorem (0,034). Ostatnim czynnikiem w tej grupie, którego waga była nieznacznie mniejsza (0,033 pkt.) była wielkość obrotów handlowych generowanych w trakcie współpracy z producentem. Piątą grupę stanowiły elementy współpracy o wadze 0,031 pkt. dla tworzenia przewagi konkurencyjnej producenta jako partnera handlowego. Należały do nich: atrakcyjny poziom cen sprzedaży względem cen oferowanych w konkurencyjnych punktach handlowych, częstotliwość dostaw, częstotliwość wizyt merchandisera i przedstawiciela handlowego producenta. Do szóstej –ostatniej grupy należały czynniki o wadze poniżej 0,030 pkt, tj. od 0,028 do 0,022 pkt. W opinii dystrybutorów kawy były nimi: oferowane przez producenta programy lojalnościowe (0,028 pkt.), termin płatności (0,028 pkt.), wielkość budżetu promocyjnego przeznaczonego przez producenta na aktywność marketingową prowadzoną u dystrybutora mierzona udziałem w obrotach handlowych (0,026 pkt.), wielkość budżetu promocyjnego przeznaczonego przez producenta na aktywność marketingową prowadzoną u dystrybutora mierzona względem wielkości budżetu innych producentów kawy (0,026 pkt.), nagrody rzeczowe uzależnione od poziomu obrotów handlowych (0,025 pkt.), liczba marek kawy w ofercie (0,022 pkt.).

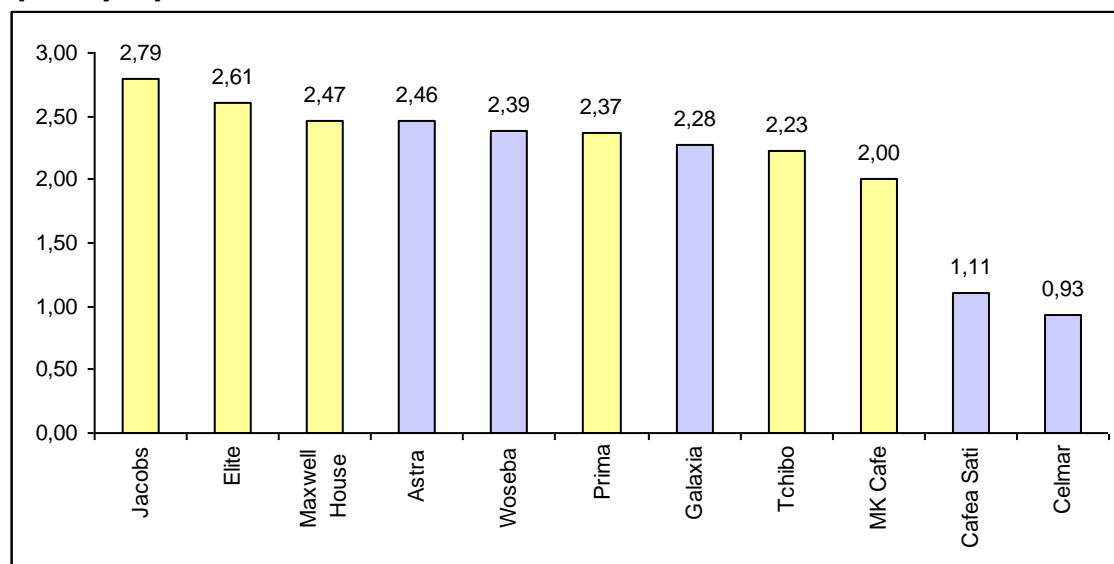
Wykorzystując omówione wyżej wagi cząstkowe przypisane elementom współpracy handlowej oraz jednostkowe średnie oceny przyznane poszczególnym markom, wyznaczono ogólne średnie oceny ważone pozycji tych marek na tle marek konkurencyjnych (wyk.5.2.1). Najwyższą pozycję w opinii dystrybutorów zajmowały kawy mielone marki Jacobs (ocena ważona 2,79), drugą – kawy marki Elite (ocena 2,61), trzecią – kawy Maxwell House (ocena 2,47), a następnie kolejno marki Astra (ocena 2,46) Woseba (ocena 2,39), Prima (ocena 2,37), Galaxia (ocena 2,28), Tchibo (ocena 2,23), MK Cafe (ocena 2,00), Cafe Sati (ocena 1,00) i Celmar Cafe (ocena 0,93).

Dokonując porównania cząstkowych ważonych ocen konkurencyjności poszczególnych marek z ocenami średnimi wyznaczono obszary, w których poszczególne



marki producentów osiągały oceny wyższe od ocen przeciętnych. W tabelicy 5.2.3. zostały one zaznaczone kolorem niebieskim. Porównanie ich liczby do ogólnej pozycji marki odpowiada na pytanie, czy przedsiębiorstwo posiada liczne, czy też nieliczne przewagi i czy zlokalizowane są one w istotnych, czy też nieistotnych dla dystrybutora obszarach tworzenia ogólnej przewagi konkurencyjnej producenta jako partnera handlowego. I tak producent marki Jacobs osiągnął ważone oceny częściowe wyższe od średnich ważonych ocen w 29 na 30 elementach współpracy handlowej. Ogólna przewaga tej marki wynikała z jej atrakcyjności we wszystkich aspektach - zarówno najbardziej, jak i najmniej istotnych z punktu widzenia dystrybutora. Przedsiębiorstwem zajmującym drugą pod względem liczebności częściowych ważonych ocen wyższych od oceny średniej był producent marki Astra, który w opinii dystrybutorów zajmował ogólną czwartą pozycję. Oznaczało to posiadanie przez niego dużej liczby wysokich ocen zlokalizowanych także w obszarach o mniejszej wadze dla budowy ogólnej przewagi konkurencyjnej z punktu widzenia dystrybutora. Przedsiębiorstwem, które inaczej niż producent marki Astra posiadał słabszą (czwartą) pozycję pod względem liczebności częściowych ocen wyższych od oceny średniej, lecz silniejszą (drugą) pozycję ogólną, był producent marki Elite. Układ taki oznaczał, iż jego przewagi częściowe, choć mniej liczne, zlokalizowane były w obszarach większej wagi dla postrzegania producenta jako konkurencyjnego partnera handlowego. Pozycje pozostałych producentów kawy były zgodne z liczebnością przewag częściowych wyższych od wyników średnich.

**Wykres 5.2.1. Pozycja konkurencyjna producentów kawy na poziomie marki w opinii dystrybutorów.**



Objaśnienia:

- marka należąca do Lidera
- marka należąca do Nie-lidera

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Podsumowując rozważania nasuwa się pytanie: Dlaczego marki oceniane przez pośredników jako mniej konkurencyjne pod względem warunków handlowych oferowanych przez ich producentów posiadają wysokie wskaźniki dystrybucji numerycznej? Odpowiedzią na nie jest fakt, że są to marki o wysokim psychologicznym przywództwie, czyli takie, których - ze względu ich na wysoką popularność wśród nabywców - pośrednicy w obrocie kawą nie mogą zignorować i które muszą mieć w swojej ofercie handlowej, by stać się atrakcyjnymi dla swoich klientów. Analogicznie wysoki poziom satysfakcji z warunków handlowych producenta nie zawsze będzie przekładał się na wysoki wskaźnik dystrybucji jego marek (nawet przy wysokiej aktywności producenta zmierzającego do pozyskania maksymalnej liczby uczestników kanałów dystrybucji), jeśli będą to marki o niskim poziomie psychologicznego przywództwa - w przypadku słabnącego zainteresowania nabywców choćby czasowy ich brak w ofercie dystrybutora nie wpłynie negatywnie na jej postrzeganie. Marka, której psychologiczne przywództwo słabnie, może być przyczyną utraty ogólnej pozycji konkurencyjnej przez producenta, z kolei marka, której psychologiczne przywództwo rośnie – źródłem jej poprawy.

Z przeprowadzonych badań w zakresie przewagi konkurencyjnej producentów kawy mielonej, w perspektywie ich własnych ocen oraz w perspektywie ocen pośredników w obrocie kawą nasuwa się wniosek, iż ogólna przewaga konkurencyjna badanych podmiotów zdeterminowana jest zdolnością przedsiębiorstwa do jej budowania jednocześnie w kilkunastu strategicznych obszarach działania. Na ogólną przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw składają się bowiem liczne przewagi cząstkowe, zlokalizowane jednocześnie tak w obszarach o największej, jak i o mniejszej istotności, przy czym żadna z nich nie jest w stanie jednoznacznie zrównoważyć braku pozostałych i zapewnić przedsiębiorstwu dominującej pozycji konkurencyjnej. Wynika to z faktu, że istotność tych przewag jest różna dla różnych grup interesów. Stąd dla każdego przedsiębiorstwa podstawowe znaczenie posiada zdolność do zidentyfikowania obszarów, w których te przewagi powstają, ustalenia hierarchii ich ważności, a także wyznaczenia sposobu ich osiągnięcia. W świetle tak postawionego problemu ustalono, że zachowaniem różnicującym sposoby budowania ogólnej przewagi konkurencyjnej przez Liderów na tle Nie-liderów rynku kawy mielonej była zdolność Liderów do wzmacniania swojej pozycji konkurencyjnej jednocześnie w większej liczbie obszarów niż czyniły to przedsiębiorstwa nie będące Liderami i były to działania prowadzone zarówno w obszarach o największej, jak również i mniejszej istotności dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Z kolei zachowania Nie-liderów cechowała większa koncentracja działań na obszarach, których istotność dla osiągnięcia ogólnej przewagi konkurencyjnej była niższa. Nie mniej jednak, jak wykazują wyniki badań, także w przypadku Liderów rynku zbudowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach strategicznych i w odniesieniu do wszystkich marek jednocześnie nie było możliwe. Im jednak przewagi cząstkowe Liderów były silniejsze, a liczba obszarów, w których były osiągnięte była wyższa, tym ich ogólna przewaga konkurencyjna była większa. Oznaczało to, że wyzwaniem konkurencyjnym dla

Nie-liderów w poszukiwaniu sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej staje się konkurowanie w większej niż dotychczas liczbie obszarów strategicznych i umacnianie w nich swoich pozycji względem innych uczestników rynku. Wymaga to nieustannego monitoringu przemian w otoczeniu konkurencyjnym tak w skali makro, jak i mikro oraz porównywanie osiągnięć na drodze zmniejszania dystansu dzielącego ich od Liderów.

Kolejny punkt (zamykający rozprawę) został poświęcony kompleksowemu ujęciu wniosków wynikających z przeprowadzonych badań na temat zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy mielonej w Polsce - zaprezentowanych w rozdziałach czwartymi (4.1. – 4.6.) i piątym (p. 5.1. i 5.2.). Na ich podstawie sformułowano zalecenia dla podmiotów, których celem strategicznym jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej uwzględniając jednocześnie możliwości i ograniczenia skutecznego konkurowania przedsiębiorstw na rynku kawy mielonej w perspektywie kolejnych lat.

### **5.3. Wskazania dla zachowań konkurencyjnych producentów zorientowanych na osiągnięcie przewagi na rynku kawy mielonej w perspektywie lat 2010 – 2012**

W rozprawie przyjęto założenie, że podstawową przesłanką konkurowania przedsiębiorstw jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wyrażającej się przetrwaniem lub dominującą pozycją konkurencyjną nad pozostałymi uczestnikami rynku. Jako że przewaga konkurencyjna ma charakter względny<sup>382</sup>, istotą tych zachowań jest dążenie do zwiększania przez wiodących producentów i zmniejszanie przez przedsiębiorstwa o słabszej pozycji – dystansu dzielącego ich od rywali. Niniejsze rozważania stanowiąc będą syntetyczne ujęcie wniosków płynących z badań zaprezentowanych w rozdziale czwartym i piątym, a ich celem jest zaprezentowanie zaleceń dla przedsiębiorstw poszukujących skutecznych sposobów poprawy zajmowanej pozycji. Należy podkreślić, że zalecenia te mają charakter uniwersalny i stanowią kierunki, w jakich zachowania przedsiębiorstw winny ewaluować. Nie mniej jednak należy mieć na uwadze właściwe każdemu przedsiębiorstwu ograniczenia tak wewnętrzne, jak i zewnętrzne, których występowanie stanowiąc może barierę we wdrażaniu proponowanych rozwiązań. Pokonanie tych indywidualnych ograniczeń stanowi jedno z dodatkowych wyzwań, z którymi dążące do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa będą musiały się zmierzyć. Jednocześnie wskazania do podejmowania zachowań konkurencyjnych winny wpisywać się w prognozowane przemiany na rynku kawy mielonej - tak w zakresie podaży kawy na rynkach światowych, jak i ewolucji zachowań konkurencyjnych innych podmiotów, tj.: klientów, pośredników w obrocie kawą oraz konkurentów. Poniższe rozważania uwzględniają te założenia.

Jak wykazano w rozprawie, dynamiczne zmiany w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstw oraz narastająca złożoność relacji pomiędzy jego uczestnikami, wymagały z jednej strony podejmowania przez nie co raz większej liczby działań i posługiwania się rosnącą liczbą instrumentów konkurowania, a z drugiej – wobec ograniczoności zasobów i środków – do ich efektywnego wykorzystania. Z przeprowadzonych badań wynika, że zarówno dla Liderów, jak i Nie-liderów rynku kawy mielonej, istotny element zachowań konkurencyjnych stanowiło stałe i systematyczne monitorowanie tych zmian, jednak czynnikiem wyróżniającym zachowania Liderów było kompleksowe i spójne ich traktowanie w procesie projektowania dalszych działań. Wśród przedsiębiorstw o słabszej pozycji, szczególne wyzwanie stanowi więc umiejętność wprowadzania strategicznych rozwiązań konkurencyjnych, a nie jedynie reagowania na bieżące zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym. Znaczącą rolę w konstruowaniu takich rozwiązań posiada także umiejętność analizowania i wykorzystywania źródeł przewagi konkurencyjnej. O ile badane przedsiębiorstwa deklarowały systematyczne prowadzenie oceny tych czynników, o tyle

---

<sup>382</sup> Szerzej zob. p. 2.1. rozprawy.

działania Liderów rynku kawy mielonej wyróżniało wykorzystywanie wszystkich z nich, a Nie-liderów – tylko wybranych. W toku przeprowadzonych badań ustalono, że najistotniejsze źródła konkurencyjności przedsiębiorstw w grupie czynników wewnętrznych stanowi infrastruktura firmy, czyli system zarządzania nią, na który składały się: wysokie kwalifikacje i doświadczenie kadry kierowniczej, wysoka sprawność planowania i system kontroli podjętych działań, wydajny system informacyjny i wysoka sprawność procesów decyzyjnych, umiejętność utrzymywania dobrych stosunków z grupami interesów i korzystny wizerunek przedsiębiorstwa, kondycja finansowa firmy, szybkie i umiejętne opracowanie zmian w firmie oraz elastyczne struktury organizacyjne i sprawne procedury. Obszar ten uznany był za najistotniejszy dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej zarówno przez Liderów, jak i Nie-liderów rynku kawy mielonej. W opinii autorki rozprawy w perspektywie najbliższych lat stanowić on będzie nie tyle wyróżniające, co podstawowe pole zachowań konkurencyjnych. Jest to spowodowane tym, że znaczącą rolę w zachowaniach konkurencyjnych przedsiębiorstw stanowi czynnik ludzki, którego znaczenia nie da się przecenić. Drugi kluczowy obszar budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w opinii Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej stanowił marketing, a więc umiejętne dobór cech produktu, umiejętny dobór głębokości asortymentu, konkurencyjny poziom cen i warunków płatności, stabilność cen (warunków sprzedaży), właściwy dobór kanałów dystrybucji, skuteczna promocja, image marek produktów, wizerunek firmy na rynku, wysoka sprawność badań marketingowych oraz stopień opanowania rynku (segmentów). Wysoka świadomość wagi tego obszaru dla skutecznego konkurowania wśród przedsiębiorstw należących do obu grup pozwala sformułować zalecenie, by poszukujący sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej producenci kawy mielonej traktowali go – obok infrastruktury firmy - jako strategiczny obszar działań własnych i działań konkurentów. Identyfikując postrzeganą przez producentów kawy mielonej istotność pozostałych obszarów – jako potencjalnych źródeł budowania przewagi konkurencyjnej - stwierdzono duże zróżnicowanie hierarchii ich ważności wśród badanych przedsiębiorstw. Stąd wysnuto wniosek, że ogólna przewaga konkurencyjna budowana jest w oparciu o kluczowe czynniki sukcesu oraz o czynniki uzupełniające, które zarówno Liderzy, jak i Nie-liderzy rynku kawy mielonej konstruują indywidualnie według własnych rozwiązań. Sytuacja ta potwierdza wnioski płynące z wcześniejszych badań, że zaleceniem dla przedsiębiorstw dążących do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest kompleksowe i spójne traktowanie analizowanych obszarów budowania konkurencyjności takich jak: obszar zarządzania firmą, marketingu, operacji produkcyjnych, rozwoju technologicznego, systemu zarządzania zasobami ludzkimi, logistyki zakupów, usług przy- i posprzedażowych, logistyki sprzedaży i zaopatrzenia. Wynika to z faktu, że konkurenci umacniają swoją pozycję jednocześnie w różnych obszarach. Powoduje to sytuację, że zaniechanie budowania przewagi konkurencyjnej w którymkolwiek z nich osłabia ogólną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Ważnym aspektem zachowań konkurencyjnych producentów kawy mielonej, stanowiącym przedmiot niniejszej rozprawy były marketingowe instrumenty konkurowania takie jak polityka produktu, cen, jakości i dystrybucji oraz sposoby komunikacji przedsiębiorstw z rynkiem. Zalecenia dla sposobu wykorzystania tych instrumentów wynikają nie tylko z aktualnych doświadczeń konkurujących przedsiębiorstw, zidentyfikowanych w toku badań, lecz także z prognozowanych przez autorkę rozprawy przemian na rynku kawy mielonej w perspektywie następnych lat, tj. do 2012 r.

Dokonując identyfikacji polityki produktu, na podstawie przeprowadzonych badań wyróżniono trzy podstawowe segmenty, w których przedsiębiorstwa pozycjonowały należące do nich marki kawy mielonej – tj. Premium, Value for Money oraz Economy. Wobec faktu ograniczonych możliwości zwiększenia udziałów rynkowych w segmentach Economy i Value for Money, można by spodziewać się, że kolejnym obszarem ekspansji przedsiębiorstw w ciągu najbliższych kilku lat będzie segment kaw Premium. Szansą dla konkurujących w nim przedsiębiorstw może być poprawa zamożności polskiego społeczeństwa i poszukiwanie produktów lepszej jakości lub też ponowny spadek cen kawy zielonej z gatunku arabica na rynkach światowych do poziomu z lat 2001 – 2002, a tym samym zwiększenie dostępności tych produktów dla mniej zamożnych klientów. Jednak według statystyk ICO<sup>383</sup>, średnie roczne ceny kawy zielonej wzrosły z poziomu 62,15 centów USA / lb w 2004 r. do poziomu 89,36 centów USA / lb w 2005 r. i 95,78 centów USA / lb w sierpniu w 2006 r. i 107,68 centów USA / lb w 2007 r. i były to ceny najwyższe od ośmiu lat, czyli sprzed okresu dynamicznego rozwoju kaw z segmentu economy. Na wynik ten w większym stopniu składał się wzrost cen kaw z gatunku robusta (z poziomu 35,99 centów USA / lb w 2004 r. do poziomu 86,60 w sierpniu 2007 r.) niż arabica (z poziomu 80,47 centów USA / lb w 2004 r. do poziomu 123,55 w sierpniu 2007 r.). Utrzymywanie się wzrostowej tendencji zmian cen kawy zielonej, która ostatecznie zależy od warunków klimatycznych i wielkości zbiorów, w najbliższej przyszłości będzie oznaczać konieczność podniesienia cen kaw mielonych w Polsce zarówno w segmentach Economy i Value for Money, jak i Premium lub przyczynić się może do stosowania do ich produkcji przez niektóre przedsiębiorstwa tańszych odmian kaw o walorach smakowych zbliżonych do kaw używanych obecnie – niestety czasem także kosztem jakości. Stąd też poszukiwanie możliwości konkurowania przez obecność w segmencie kaw Premium winno zostać poprzedzone wnikliwą analizą możliwości zaspokojenia przez konkretną markę potrzeb i oczekiwań wymagającego klienta (tak w sferze samego produktu, jak i jego pozostałych komponentów, np. ceny, wizerunku, dostępności, itd.) z zyskiem dla przedsiębiorstwa.

Jak wykazano w punkcie 5.1. rozprawy, zmiany cen marek kawy zarówno Liderów, jak i Nie-liderów w mniejszym stopniu były przyczyną wzrostu ich sprzedaży, a w większym przyczyną spadku. W grupie marek o negatywnej dynamice sprzedaży na zmiany cen

---

<sup>383</sup> Opracowanie na podstawie danych ICO, Coffee Market Report, August 2007, publikowanych na: <http://dev.ico.org/documents>.

najbardziej wrażliwi byli użytkownicy marek kaw z segmentu Economy. Stąd ważnym obszarem konkurowania przedsiębiorstw w tym segmencie będzie prowadzenie stabilnej polityki cenowej polegającej na wprowadzaniu możliwie jak najmniej zmian cen sprzedaży marek kawy zarówno w obliczu okresowych wzrostów, jak i spadków cen kawy surowej na giełdach światowych.

Prognozowane zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw w obliczu dalszego wzrostu cen, a także ich konsekwencje dla możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, zdeterminowane są poziomem posiadanych przez przedsiębiorstwo zapasów kawy surowej zakupionej według cen sprzed podwyżki, poziomem wzrostu cen sprzedaży wyrobów gotowych przedsiębiorstwa i reakcją konkurentów na zmiany cen kawy surowej na giełdach światowych i mogą przedstawiać się następująco<sup>384</sup>. W przypadku posiadania wysokich stanów magazynowych zakupionych po niższych cenach i wobec braku reakcji konkurentów na zmiany cen kawy surowej na giełdach światowych, przedsiębiorstwo może utrzymać dotychczasowe ceny sprzedaży swoich marek kawy, czego konsekwencją będzie możliwość generowania przez nie dotychczasowej marży do czasu wyczerpania zapasów magazynowych surowca zakupionego po niższej cenie. Z chwilą wyczerpania zapasów i rozpoczęcia sprzedaży kawy wyprodukowanej z surowców zakupionych po cenach wyższych, marże zmniejszą się wystąpi ryzyko sprzedaży produktów poniżej progu rentowności. Z kolei w przypadku posiadania wysokich stanów magazynowych surowca w cenach sprzed podwyżki i utrzymania dotychczasowych cen sprzedaży w sytuacji, gdy konkurenci (reagując na poziom cen kawy surowej na giełdach światowych) podniosą ceny swoich produktów, przedsiębiorstwo stanie wobec możliwości uzyskania relatywnie większej konkurencyjności cenowej swoich marek kawy na czas utrzymywania się różnic pomiędzy ceną sprzedaży produktów własnych i konkurentów. Jednak w takim przypadku nie będzie ono generować marż jednostkowych, jakie mogłoby uzyskać wprowadzając wyższe ceny sprzedaży. Ostatecznie o poziomie zrealizowanej marży decydować będzie zrealizowana w tym okresie sprzedaż marki ogółem. Analogicznie do przedstawionej wyżej sytuacji - w obliczu posiadanych wysokich zapasów magazynowych surowca zakupionego w cenach sprzed podwyżki, przedsiębiorstwa, które dokonają podwyżki cen sprzedaży swoich kaw, podczas gdy ceny marek kaw konkurentów pozostaną bez zmian, staną w obliczu wzrostu marży jednostkowej tych marek, lecz jednocześnie i ryzyka utraty konkurencyjności cenowej, a w konsekwencji spadku ich sprzedaży ogółem, jak również spadku ogólnego poziomu osiągniętych marż. W sytuacji, gdy zarówno przedsiębiorstwo, jak jego i konkurenci dokonają podwyżki cen sprzedaży swoich produktów, konkurencyjność cenowa zależeć będzie od różnic pomiędzy nowymi wyższymi cenami produktów przedsiębiorstwa i konkurentów oraz od reakcji nabywców na nowe poziomy cen. Mniej korzystnie przedstawiać się będzie sytuacja przedsiębiorstw, które nie będą posiadać w ogóle, lub posiadać będą małe zapasy

---

<sup>384</sup> W analizie przyjęto założenie, że pozostałe koszty pośrednie i bezpośrednie pozostają bez zmian.

kawy surowej zakupionej w cenach sprzed podwyżki. W przypadku braku reakcji konkurentów na nowe wyższe ceny surowca i utrzymania przez nich dotychczasowych cen, przedsiębiorstwa będą dokonywać wyboru pomiędzy utrzymaniem swoich cen lub ich podwyżką w obu przypadkach wybierając jednocześnie pomiędzy zachowaniem konkurencyjności cenowej i konkurencyjności w obszarze sytuacji finansowej. Nieco korzystniej przedstawiać się będzie sytuacja przedsiębiorstwa, gdy jego konkurenci wprowadzą nowe, wyższe ceny swoich produktów, jednakże i w tym przypadku ostatecznie o konkurencyjności cenowej marek rozstrzygać będą decyzje zakupowe pośredników handlowych oraz zachowania nabywcze klientów finalnych.

W przypadku spadku cen kawy surowej na giełdach światowych, tak jak w przypadku ich wzrostu, zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw zdeterminowane będą poziomem posiadanych zapasów kawy surowej zakupionej w cenach wyższych oraz reakcją konkurentów na zmiany cen surowca. I tak w najkorzystniejszej sytuacji znajdą się przedsiębiorstwa, które posiadać będą niskie stany magazynowe kawy surowej zakupionej w cenach sprzed obniżki oraz dokonają kolejnych zakupów kawy surowej w cenach niższych. W sytuacji, gdy ich konkurenci utrzymają ceny sprzedaży swoich marek kawy na dotychczasowym poziomie, będą one miały możliwość dokonania wyboru pomiędzy generowaniem wyższych marż jednostkowych, które przełożyć się mogą na zwiększenie konkurencyjności w obszarze zysków (przy założeniu utrzymania dotychczasowego poziomu sprzedaży), a zwiększeniem konkurencyjności cenowej marki, na skutek obniżenia ceny jej sprzedaży. Z kolei w obliczu podjęcia przez konkurentów działań odwetowych polegających na konkurowaniu niższą ceną sprzedaży, powstanie zagrożenie prowadzenia przez wszystkie konkurujące podmioty wojen cenowych, co ostatecznie - przy braku wzrostu sprzedaży - przełożyć się może negatywnie na konkurencyjność finansową wszystkich jej uczestników. Mniej korzystnie przedstawiać się będzie sytuacja przedsiębiorstw, które w sytuacji spadku cen kawy surowej na świecie posiadać będą wysokie stany magazynowe kawy zakupionej wcześniej po wyższych cenach, szczególnie w sytuacji, gdy zachowania konkurencyjne innych firm zorientowane będą na obniżenie ceny sprzedaży swoich marek kawy mielonej. Wówczas zagrożenie rozpoczęcia wojny cenowej, lub też utraty konkurencyjności cenowej marek producentów, którzy do czasu wyprzedania zapasów kawy wyprodukowanej w wyższych cenach nie będą mogli obniżyć swoich cen, będzie wyższe.<sup>385</sup>

Jak wykazały wyniki przeprowadzonych badań, sposobem uzyskania wyższej sprzedaży marki było posiadanie w ofercie handlowej - obok podstawowych wielkości opakowań 80g/100g i 250g - jej wariantu w opakowaniu 500g, którego cena sprzedaży w przeliczeniu na 1 kg była niższa, niż cena 1 kg w opakowaniach mniejszych. Sprzyjał temu rosnący trend sprzedaży tej wielkości opakowań przy jednoczesnym braku negatywnego wpływu tego zjawiska na sprzedaż kaw w opakowaniach 250g i 80/100g. W opinii badanych

---

<sup>385</sup> Przewidywane zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw w warunkach wzrostu i spadku cen kawy surowej zawarto w tabelach 5.3.1 a. i 5.3.2 a. zamieszczonych w Aneksie do niniejszej rozprawy.



przedsiębiorstw wynikało to po części z faktu, że zakup kaw w opakowaniach większych przyczyniał się do wzrostu ich spożycia. Należy więc przypuszczać, że w sytuacji spadku cen zakupu kawy surowej intensywność działań promocyjnych marek kaw w opakowaniach 500g nasili się, natomiast w obliczu wzrostu cen surowca na giełdach światowych, że aktywność przedsiębiorstw w tym zakresie będzie mniejsza. Jak wykazano w toku badań wzrost sprzedaży tego wariantu opakowań nie wynikał z jego konkurencyjności cenowej względem wariantów 250g i 80/100g. Oznacza to, że dążąc do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa powinny nie tyle koncentrować się na budowaniu konkurencyjności jednego z wariantów opakowań względem pozostałych wariantów opakowań tej samej marki, lecz na budowaniu konkurencyjności wszystkich wariantów opakowań swoich marek względem marek kawy należących do innych przedsiębiorstw.

Niezależnie od zmian cen surowca na światowych rynkach kawy, zagrożeniem dla możliwości kreowania pozycji konkurencyjnej marki poprzez instrumenty polityki cenowej, jest możliwość zakupu przez krajowych dystrybutorów takich marek kawy jak Jacobs czy Tchibo w innych państwach Unii Europejskiej po znacznie niższych cenach. Jeżeli jakość marki sprowadzanej z innych państw jest identyczna z jakością marki produkowanej w Polsce, jej niższa cena może przyczynić się do poprawy statystyk określających wysokość jej udziałów rynkowych mierzonych poziomem konsumpcji. Jednak wyniki te nie będą odzwierciedlały faktycznego poziomu sprzedaży marki wyprodukowanej w Polsce i przeznaczonej na ten rynek – a więc i siły konkurencyjnej działających na rynku polskim przedsiębiorstw Tchibo Warszawa Sp. z o.o., czy Kraft Foods Polska S.A. Wobec otwartości granic na rynku Unii Europejskiej i braku możliwości prowadzenia przez koncerny, do których one należą, jednolitej polityki cenowej na terenie wszystkich państw członkowskich (ze względu na występujące pomiędzy nimi różnice) rzeczywistość konkurencyjna staje się co raz bardziej skomplikowana. Stąd kolejnym obszarem zachowań konkurencyjnych tych przedsiębiorstw będzie poszukiwanie przez nie sposobów obrony przed konkurencją wewnętrzną w ramach jednej marki produkowanej w różnych krajach.

Sposobem wyjścia poza obszar konkurowania zdeterminowany poziomem cen kawy surowej jest, jak już wcześniej wspomniano, konkurowanie poprzez zastępowanie wybranych gatunków kawy innymi gatunkami składającymi się na mieszankę konkretnej marki. Dokonywanie takich zmian może odbywać się w oparciu o badania preferencji konsumentów marki, jak również może nie być poprzedzane badaniami konsumentckimi, lecz być prowadzone wyłącznie w oparciu o badania z udziałem technologów. Częstotliwość prowadzenia takich badań oraz zmian w składzie surowców wykorzystywanych do produkcji konkretnej marki, jako reakcja przedsiębiorstw na zmiany cen kawy surowej na giełdach światowych objęte są tajemnicą tak przez Liderów, jak Nie-liderów, jednak przypuszczać można, że zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw w tym zakresie nadal pozostaną kombinacją działań z obszaru zarządzania ceną i jakością marki. Kierunki tych przemian będą dyktowane tak uwarunkowaniami ekonomicznymi badanych podmiotów, jak i warunkami w

obszarze przemian w zachowaniach innych przedsiębiorstw. Jednak i w tym przypadku - w opinii autorki rozprawy – dla osiągnięcia (lub też utrzymania) przewagi konkurencyjnej niezbędne będzie zweryfikowanie podjętych działań w oparciu o wyniki badań na temat opinii i postaw użytkowników kawy wobec nowego – dostępnego na rynku wariantu marki. Zalecenie to wynika z wniosków, jakie wysnuto na podstawie przeprowadzonych i zaprezentowanych w rozprawie badań, że jednym z kluczowych czynników osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez Liderów pozostawała zdolność do pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy na temat potrzeb, postaw, oczekiwań, motywów zakupowych nabywców, procesu nabywania kawy i ich satysfakcji z użytkowania marek kaw przedsiębiorstwa i konkurentów. Jedną z podstawowych barier w realizacji tego założenia – szczególnie dotyczącą Nie-liderów rynku, jest relatywnie wysoki koszt badań marketingowych. Dlatego też, do czasu ich pokonania wiedza na temat klienta stanowić będzie źródło przewagi konkurencyjnej dotychczasowych Liderów. Choć, jak wynika z przeprowadzonych badań, ani Liderzy, ani też Nie-liderzy rynku kawy mielonej nie koncentrowali swoich działań na diagnozie przyczyn rezygnacji z zakupów i użytkowania konkretnych marek, zdaniem autorki rozprawy, w sytuacji systematycznej utraty udziałów rynkowych – tak przez Liderów, jak i Nie-liderów – także i te działania stanowić mogą o możliwości skutecznego pozyskania klientów. Zagrożenie utraty klientów na rzecz innych przedsiębiorstw dotyczy bowiem wszystkich producentów kawy – niezależnie od zajmowanej przez nich pozycji konkurencyjnej. Warunki dojrzałego rynku nie stwarzają możliwości swobodnego dostępu do klientów, o których nikt nie konkuruje. Pozyskanie nowych uczestników segmentu docelowego odbywa się kosztem wielkości segmentu innych przedsiębiorstw.

Wobec stabilizacji spożycia kawy mielonej jako kategorii produktu w połowie pierwszej dekady XXI w., kolejnym kierunkiem zachowań konkurencyjnych producentów kawy może stać się próba umacniania pozycji przedsiębiorstw na rosnącym rynku kawy rozpuszczalnych i mix'ów 2 w 1 i 3 w 1. Trudno przewidzieć, na ile atrakcyjnym i dostępnym wobec potrzeby różnicowania oferty produktowej przedsiębiorstw stanie się dla producentów niszowy rynek kaw o unikatowych właściwościach prozdrowotnych - ze względu na istniejące wysokie bariery wejścia, niewzrastający poziom konsumpcji i niepewność wyniku działań marketingowych polegających na kreowaniu potrzeby konsumpcji tej kategorii kawy. Z dużym jednak prawdopodobieństwem założyć można, że najsilniejsi konkurencji poszukujący dróg umacniania swojej pozycji na rynku kawy mielonej, podejmą próbę wyposażania swoich marek w cechy i właściwości niedostępne innym markom. Wobec tej perspektywy oraz w świetle przeprowadzonych badań zaleceniem dla badanych przedsiębiorstw jest skoncentrowanie działań na tych wyróżniających cechach i właściwościach produktu, które będą istotnymi z punktu widzenia potencjalnych nabywców i użytkowników, a jednocześnie zweryfikowanie tego, czy konsumenci będą gotowi nabyć te produkty za cenę, w której będą one oferowane. Stąd też niebagatelną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej tak przez

Liderów, jak i Nie-liderów nadal odgrywać będzie komunikacja z docelowym segmentem nabywców w zakresie nie tylko cech i właściwości marek kawy mielonej, lecz przede wszystkim korzyści, jakie dostarczać może ich użytkowanie. Jak wykazały badania, kierunkiem zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw o najsilniejszej pozycji stało się nie tylko docieranie do potencjalnego użytkownika, lecz także do osób mu towarzyszących – np. rodziny i przyjaciół, co stwarzało możliwość bardziej efektywnego wykorzystania potencjału sprzedaży marki poprzez zapewnienie jej większego grona konsumentów. Zaleceniem dla przedsiębiorstw o słabszej pozycji konkurencyjnej w świetle tych zachowań będzie podjęcie działań zorientowanych na kreowanie marki jako elementu stylu życia tak potencjalnego użytkownika, jak i uczestników jego otoczenia przy zachowaniu wizerunku marki jako wyjątkowej na tle innych marek.

Kolejnym obszarem zachowań konkurencyjnych istotnie wpływającym na możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, który stanowił przedmiot badań była polityka dystrybucji Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej. Nie ulega wątpliwości, że brak dostępności produktu w kanałach dystrybucji uniemożliwia jego sprzedaż. Dlatego też jej zapewnienie jest podstawą skuteczności wszystkich strategii konkurowania. Jak wynika z przeprowadzonych badań, celem wszystkich konkurujących przedsiębiorstw było pozyskanie jak największej liczby punktów handlowych, które posiadałyby markę w swojej ofercie. Nie mniej jednak – jak wykazały te badania - poprawa, czy spadek dostępności marek kawy w punktach sprzedaży detalicznej (mierzone poziomem Numerycznych i Ważonych Wskaźników Dystrybucji<sup>386</sup>) nie przekładały się w jednakowym stopniu na wyniki ich sprzedaży. I tak zmiany Numerycznego Wskaźnika Dystrybucji (tj. odsetka sklepów, w którym marka była dostępna) determinowały poziom sprzedaży tych marek kawy w segmentach Premium i Economy. Mniejszy wpływ miały natomiast w segmencie kaw Value for Money. Podobnie zróżnicowany wpływ na zmianę poziomu sprzedaży marek kawy posiadała zmiana ich dostępności w sklepach ważnych dla tej kategorii produktów (czego miarą były Ważone Wskaźniki Dystrybucji). Szczególnie ciekawym wnioskiem płynącym z badań było spostrzeżenie, że wzrost sprzedaży marek kawy tak Liderów, jak i Nie-liderów nie wynikał bezpośrednio z poprawy ich dostępności w ważnych dla kategorii kawy punktach handlowych. Prawidłowość ta dotyczyła także marek kawy Liderów o negatywnej dynamice sprzedaży w segmentach Premium i Economy, jak również marek należących do Nie-liderów – w segmencie Value For Money. Wobec powyższych wyników badań nasuwa się zalecenie dla przedsiębiorstw dążących do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, by poprawę dostępności marki w kanałach dystrybucji traktować nie tyle jako działanie gwarantujące wzrost jej sprzedaży, lecz przede wszystkim jako warunek konieczny do skutecznego konkurowania o nabywców. Ogólna przewaga konkurencyjna wynikała bowiem nie tylko z samej obecności marki w ważnych dla kategorii kawy punktach sprzedaży detalicznej, lecz

---

<sup>386</sup> Szerzej na temat Numerycznego Wskaźnika Dystrybucji (NWD) i Ważonego Współczynnika Dystrybucji (WWD) zob. p. 2.4. rozprawy.

stanowiła sumę przewag, jakie marka zdolna była osiągnąć indywidualnie w każdym z tych kanałów nad markami należącymi do konkurentów. Zachowaniem przedsiębiorstw zorientowanych na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej winno być więc budowanie jej nie tylko w oparciu o aspekty ilościowe, lecz także jakościowe współpracy handlowej.

Należy przypuszczać, że mimo dynamicznego rozwoju nowoczesnych kanałów dystrybucji, które w przeciągu 10 lat przejęły ok. 40% obrotów w handlu kawą, producenci będą doceniać znaczenie kanałów tradycyjnych, których udział w sprzedaży tej kategorii produktów nadal pozostaje na wysokim poziomie ok. 60%. W opinii autorki rozprawy – w obliczu postępujących procesów koncentracji handlu, wzrostu siły przetargowej zintegrowanych w sieci handlowe punktów sprzedaży hurtowej i detalicznej wobec producentów kawy oraz w obliczu rosnących kosztów współpracy związanych obsługą zarówno kanałów nowoczesnych, jak i tradycyjnych - zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw w obszarze dystrybucji marek kawy w perspektywie najbliższych kilku lat koncentrować się powinny na prowadzeniu precyzyjnych badań nad jej efektywnością. Nie bez znaczenia pozostanie więc umiejętność systematycznego pozyskiwania wiedzy na temat determinant budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w obszarze współpracy handlowej z uczestnikami poszczególnych kanałów dystrybucji, bieżącego monitorowania ich kluczowych potrzeb, a także poszukiwanie sposobu ich zaspokajania w sposób bardziej konkurencyjny, niż czynią to rywale.

Jak wykazały przeprowadzone badania, najistotniejszymi czynnikami budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w perspektywie ocen pośredników w obrocie kawą były: motywacyjny system rabatów wynikających z osiągniętego poziomu sprzedaży marki producenta, bezpieczeństwo współpracy w postaci możliwości zwrotu towaru słabo rotującego i przeterminowanego (ograniczenie ryzyka strat finansowych), sprawny system rozpatrywania reklamacji, unikatowa oferta promocyjna marki wyróżniająca kanał dystrybucji na tle konkurentów, sprawny przepływ informacji na temat aktualnej oferty przedsiębiorstwa, aktywność marketingowa producenta w skali kraju, atrakcyjne systemy motywacyjne dla dystrybutorów marki, systematyczność wizyt przedstawicieli handlowych producenta, terminowość dostaw, brak minimów logistycznych, poziom generowanej marży handlowej, stała jakość produktu, sprawny system komunikacji producenta z dystrybutorem marki oraz wielkość obrotów handlowych z tytułu sprzedaży marki generowanych w trakcie współpracy z producentem. Poza tymi czynnikami zidentyfikowano inne o mniejszej istotności, jednak nadal stanowiące ważne elementy współpracy handlowej podlegające ocenie pośredników w obrocie kawą. Wielość czynników stanowiących potencjalne obszary budowania przewagi konkurencyjnej na bazie z jakości współpracy handlowej z dystrybutorami marki wymaga od producentów prowadzenia systematycznej oceny ich istotności oraz wyboru obszarów, w których przewagi te będą umacniane. Wyniki badania dowiodły, że najsilniejsza pozycja przedsiębiorstwa będącego Liderem wynikała z budowania konkurencyjności jednocześnie w zakresie niemal wszystkich obszarów współpracy

handlowej. Kolejne wysokie pozycje konkurencyjne zajmowały przedsiębiorstwa posiadające mniej liczne przewagi cząstkowe, za to zlokalizowane w obszarach o wysokiej istotności, a dopiero za nimi plasowały się przedsiębiorstwa, posiadające liczne przewagi konkurencyjne w obszarach, których istotność w perspektywie ocen badanych pośredników w obrocie kawą była niższa. Stąd zalecenie dla konkurujących przedsiębiorstw, by podejmować działania konkurencyjne tam, gdzie ważona ocena pośredników w obrocie kawą wynikająca z istotności obszaru i oceny cząstkowej była najwyższa. Nie mniej jednak autorka rozprawy uważa, że oprócz podejmowania działań zorientowanych na pośredników w obrocie kawą, tj. uwzględniających ich potrzeby i wymagania jako partnerów handlowych, w interesie każdego producenta kawy mielonej winno być budowanie konkurencyjności marki na bazie silnego psychologicznego przywództwa, to znaczy sytuacji, w której marka będzie pożądaną przez pośredników handlowych przede wszystkim ze względu na silne zainteresowanie nią przez potencjalnych nabywców i użytkowników, a więc będzie to marka, którą pośrednicy w obrocie kawą będą musieli mieć w swojej ofercie, by stać się atrakcyjnymi dla swoich potencjalnych klientów. Sytuacja taka pozwoli producentom kawy na utrzymanie większej niezależności od zachowań konkurencyjnych pośredników handlowych, a więc i większą odporność na ich naciski w sytuacjach kryzysowych – na przykład w sytuacji spadku sprzedaży marki.

Instrumentami wspierającymi budowanie silnego psychologicznego przywództwa marki są instrumenty komunikacji marketingowej, które stanowią: reklama, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista, marketing bezpośredni, sponsoring, public relations, product placement oraz opakowanie – jako najbliższa forma kontaktu klienta z produktem rzeczywistym. Na potrzeby niniejszej rozprawy w ujęciu ilościowym analizie poddano intensywność konkurowania z wykorzystaniem reklamy telewizyjnej, a w ujęciu ilościowym i jakościowym - dwa z nich, tj. reklamę w prasie branżowej oraz opakowanie.

Z przeprowadzonych badań wynika, że częstotliwość spożywania marek kawy Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej była związana z wysokością nakładów na emisję reklam telewizyjnych. W przypadku marek Lidera o najwyższym poziomie budżetu reklamowego, spadek wydatków na reklamę telewizyjną pozwalał na zachowanie popularności marki<sup>387</sup> na niemal niezmiennym poziomie, a w przypadku marki Nie-lidera o najniższym poziomie budżetu – zmniejszeniu wydatków na reklamę towarzyszył największy spadek popularności marki spośród wszystkich marek objętych badaniem. Podobnie większy wzrost popularności odnotowały marki, których wydatki na emisję reklamy telewizyjnej były wyższe niż marki, których budżety były niższe. Na podstawie powyższych wniosków można sformułować zalecenie, by w dążeniu do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa maksymalizowały swoje wydatki na wykorzystanie instrumentu, jakim jest reklama telewizyjna na poziomie zbliżonym do poziomu wydatków ponoszonych przez

---

<sup>387</sup> Popularność marki oznacza wskazanie przez użytkowników marki jako spożywanej najczęściej.

Liderów rynku. Jednak bariera kosztowa niezmiennie jest jedną z najtrudniejszych barier do pokonania przez przedsiębiorstwa generujące najniższy poziom obrotów handlowych. Tak więc, sugerowanym przez autorkę rozprawy rozwiązaniem jest dokonanie przez przedsiębiorstwa o słabszej pozycji konkurencyjnej porównania możliwych do osiągnięcia efektów z nakładów finansowych, jakie przedsiębiorstwa zdolne są ponieść na wykorzystanie tego instrumentu konkurowania z prognozowanymi efektami alternatywnego wykorzystania budżetu na inne instrumenty docierania do świadomości nabywców. Z kolei przez przedsiębiorstwa o wiodącej pozycji konkurencyjnej - prowadzenie badań nad efektywnością wykorzystania tego instrumentu konkurowania tak w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym w oparciu o informacje pochodzące od adresatów reklamy, tj. konsumentów i pośredników w obrocie kawą.

Kolejnym instrumentem komunikacji wykorzystywanymi do budowania silnego psychologicznego przywództwa były reklamy marek kawy w prasie branżowej. Jak wykazały badania, instrument ten wykorzystywany był głównie przez Liderów i jedno przedsiębiorstwo należące do grupy Nie-liderów, przy czym w analizowanym przedziale czasu nie stwierdzono stałej intensywności wykorzystywania go przez badane podmioty. W przypadku reklam marek należących do Liderów najczęściej instrument ten służył informowaniu przedsiębiorstw pośredniczących w obrocie kawą o prowadzonych akcjach promocyjnych, konkurencyjności marki (pozycji na rynku kawy mielonej), wsparciu marketingowym udzielanym pośrednikom podczas promocji, zyskach związanych ze sprzedażą marki oraz zawierały komunikat nawołujący do dokonania zakupu i informujący o tym, że jest to marka poszukiwana przez klientów. Reklamy Nie-lidera koncentrowały się głównie na eksponowaniu cech i właściwości marki (lub całej linii marek), do czasu podjęcia decyzji o zmianie sposobu komunikacji zgodnie ze sposobem przyjętym i realizowanym przez Liderów. Mając na uwadze wszystkie wcześniejsze wyniki badań, dotyczące sposobu docierania do świadomości nabywców poprzez ukazywanie korzyści związanych z użytkowaniem marki, a także czynniki budowania konkurencyjności marki w opinii dystrybutorów kawy, także i tu nasuwa się zalecenie, by przedsiębiorstwa wykorzystywały reklamę prasową dla komunikowania siły marki, prowadzonych w jej zakresie aktywności oraz korzyści, jakie dostarcza posiadanie jej w ofercie przez pośredników w obrocie kawą.

Ostatnim instrumentem komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem poddanym analizie były opakowania marek kawy należące do Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej. Wnioskiem płynącym z badań było utrzymywanie się na przestrzeni badanego przedziału czasu dystansu dzielącego Liderów i Nie-liderów w tym obszarze zachowań konkurencyjnych. Wśród wyróżniających praktyk wiodących producentów kawy mielonej zidentyfikowano: wykorzystywanie zdecydowanie większej niż w przypadku marek Nie-liderów powierzchni opakowania dla wyeksponowania Logo producenta oraz marki, zamieszczanie na opakowaniu elementów graficznych budujących pozytywne skojarzenia z marką, eksponowanie ziaren kawy sugerujących naturalne pochodzenie produktu oraz

zamieszczanie treści informujących o staranności procesu palenia ziaren lub też o sposobie produkcji będącym odpowiedzią na potrzeby użytkowników marki i jej potencjalnych nabywców. Ponadto opakowania kaw Liderów charakteryzowały zdjęcia eksponujące większą (niż w przypadku opakowań marek o słabszej pozycji) powierzchnię z parującą kawą. Zachowanie to służyło budowaniu przez Liderów skojarzeń z użytkowaniem marki, a więc wpływające na decyzje zakupowe jej potencjalnych nabywców. W świetle powyższych wniosków oraz omówionych wcześniej ograniczeń budżetowych w zakresie możliwości ponoszenia nakładów na reklamę telewizyjną przez Nie-liderów, zdaniem autorki rozprawy praca nad wykorzystaniem opakowania jako instrumentu komunikacji z rynkiem stanowi obszar, w którym podmioty te mogą i powinny konkurować o osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad mniej aktywnymi uczestnikami rynku.

Podsumowując wszystkie omówione wyżej zalecenia dla zachowań konkurencyjnych należy mieć na uwadze, że wyróżniającym czynnikiem może stać się jakość szybkości ich wprowadzania w praktykę konkurowania na rynku kawy mielonej i kreowanie tak przez przedsiębiorstwo, jak i wspierające jego rozwój podmioty zewnętrzne nowych, niezdefiniowanych jeszcze sposobów budowy przewagi konkurencyjnej. Jak wszystkie wyróżniające zachowania konkurencyjne, także i te z czasem z budujących przewagę, staną się działaniami podstawowymi, niezbędnymi do przetrwania firmy na rynku. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa nie jest mu dana raz na zawsze, dlatego też wyprzedzanie rywali wymaga umiejętności kreowania, pozyskiwania i wykorzystywania coraz to nowych jej źródeł istotnych z punktu widzenia aktualnych i przyszłych klientów. Pracę nad nimi należy traktować jako proces, w którym jedno skuteczne rozwiązanie nie powinno być celem, lecz punktem wyjścia do tworzenia nowych, unikatowych i akceptowanych przez rynek pomysłów.

## ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzone rozważania teoretyczne oraz badania empiryczne pozwoliły na realizację celu głównego rozprawy, jakim było zidentyfikowanie marketingowych aspektów zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw determinujących możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku kawy mielonej w Polsce w latach 2004 – 2007. Zrealizowano również cele szczegółowe zaprezentowane we wstępie przedkładanej do obrony dysertacji oraz dokonano weryfikacji wszystkich postawionych w rozprawie hipotez badawczych.

Rezultatem przeprowadzonych rozważań teoretycznych było usystematyzowanie zaprezentowanych w literaturze przedmiotu rodzajów przewag konkurencyjnych, wybór przewag będących przedmiotem dalszych badań empirycznych oraz wskazanie zachowań powszechnie uznawanych za wyróżniające elementy składowe strategii konkurowania przedsiębiorstw zorientowanych na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynkach światowych oraz na rynku polskim. Ze względu na fakt, iż zachowania te były zbiorem praktyk przedsiębiorstw konkurujących w różnych branżach, w różnym miejscu i czasie, tj. na przestrzeni ponad czterdziestu ostatnich lat (od lat 60-tych XX w. do ostatnich lat pierwszej dekady XXI w.), za celowe uznano weryfikację tych poglądów w kontekście zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy mielonej w Polsce u progu XXI w.

Rozważania empiryczne zostały poprzedzone wnikliwym studium uwarunkowań rozwoju rynku kawy w Polsce na tle przemian na światowych rynkach kawy oraz przemian gospodarczych, politycznych i prawnych w Polsce latach 1992 – 2007. Ponadto punktem wyjścia badań zasadniczych było zidentyfikowanie zmian strukturalnych rynku kawy w Polsce w przyjętym wyżej przedziale czasowym. W wyniku przeprowadzonych badań zidentyfikowano marketingowe determinanty oraz zachowania konkurencyjne różnicujące Liderów i Nie-liderów rynku kawy mielonej oraz dokonano oceny wpływu tych zachowań na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na przedmiotowym rynku. Na podstawie analizy wyników badań autorka rozprawy zaproponowała wskazania dla zachowań konkurencyjnych producentów zorientowanych na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w perspektywie lat 2010 – 2012. Przyjęte w rozprawie metody badawcze były zróżnicowane i miały charakter komplementarny, co podyktowane było założeniem wyczerpującego, przekrojowego i poglądowego charakteru prowadzonych rozważań. Uzyskane wyniki badań oraz wyprowadzone z nich wnioski pozwalają stwierdzić, że cele dociekań empirycznych zostały zrealizowane.

Efektom badań empirycznych i teoretycznych jest konkluzja, iż zachowania Liderów i Nie-liderów rynku kawy różnią się i determinują możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na przedmiotowym rynku. Weryfikacja postawionych w rozprawie hipotez pozwoliła wyznaczyć te obszary, które dla przedsiębiorstw ze słabszą pozycją konkurencyjną mogą stać się źródłem utrzymania lub też poprawy zajmowanej dotychczas pozycji.



Hipoteza pierwsza, która stanowiła, że strategie konkurowania Liderów determinowane są orientacją marketingową, wizją utrzymania przez nich wiodącej pozycji konkurencyjnej na rynku kawy mielonej w perspektywie kolejnych lat oraz definiowaniem celów działania zorientowanych na utrzymanie pozycji Lidera w przyszłości, czym wyróżniają ich na tle Nie-liderów rynku kawy mielonej, została zweryfikowana pozytywnie. W toku badań ankietowych ustalono, że wszystkie badane podmioty posiadały jasno zdefiniowaną misję działania, której podporządkowały cele szczegółowe, jednak jedynie Liderzy widzieli siebie jako wiodących producentów na rynku kawy mielonej oraz że cele tej grupy podmiotów zorientowane były na realizację tak posiadanej wizji. Poza jednym wyjątkiem, producenci kawy mielonej o słabszej pozycji deklarowali brak wyobrażenia swojej pozycji konkurencyjnej w perspektywie kolejnych kilku lat, co implikowało brak wyznaczania celów w obszarze osiągnięcia przewagi względem innych uczestników rynku. W toku uzupełniających badań przeprowadzonych metodą monitoringu treści reklam prasowych oraz szat graficznych opakowań marek kawy należących do dwóch grup przedsiębiorstw – Liderów i Nie-liderów rynku wykazano, że sposoby komunikacji marketingowej Liderów cechuje działanie według orientacji marketingowej, a Nie-liderów – produktowej. Wnioski te były zgodne z deklaracyjnymi odpowiedziami przedsiębiorstw udzielonymi w badaniach ankietowych. Mimo faktu, że Nie-liderzy wskazywali, że ich działania zorientowane były równocześnie na produkt, jak i na klienta z przeprowadzonych badań jakościowych wynika, że orientacja na produkt w przypadku tych przedsiębiorstw była orientacją dominującą. Komunikowanie się przedsiębiorstw z dystrybutorami oraz z potencjalnymi użytkownikami produktu polegało głównie na przekazywaniu treści dotyczących cech marki, a w mniejszym stopniu na nawiązywaniu do bieżących, czy też potencjalnych potrzeb jakie może zaspokajać handel marką, lub też jej nabywanie i użytkowanie. W ograniczonym stopniu zachowania Nie-liderów czerpały z wyników badań, jakimi posługiwali się Liderzy w zakresie potrzeb nabywców oraz ich postaw wobec produktu. Bardziej powszechne było więc prezentowanie klientom i pośrednikom własnej oferty niż badanie, czy aktualna oferta przedsiębiorstwa te potrzeby zaspokaja.

Hipoteza druga stanowiąca przypuszczenie, że zarówno Liderów, jak i Nie-liderów rynku cechuje systematyczne prowadzenie oceny źródeł przewagi konkurencyjnej oraz formułowanie strategii konkurowania w oparciu o wszystkie źródła determinujące poprawę lub utrzymanie zajmowanej pozycji, została częściowo zweryfikowana pozytywnie. Na podstawie wyników badań ankietowych ustalono, że zachowania te wyróżniają Liderów rynku kawy mielonej oraz jednego producenta należącego do grupy Nie-liderów. Pozostałe przedsiębiorstwa należące do tego segmentu cechowało niesystematyczne prowadzenie oceny źródeł przewagi konkurencyjnej oraz wykorzystywanie tylko wybranych źródeł w konstruowaniu rozwiązań konkurencyjnych.

Hipotezę trzecią, w której zakładano, że hierarchia ważności źródeł przewagi konkurencyjnej Liderów rynku kawy mielonej jest odmienna od hierarchii Nie-liderów, w toku

badania ankietowych zweryfikowano pozytywnie. Na podstawie analizy odpowiedzi uzyskanych w badaniu ankietowym wysnuto wnioski, że postrzeganie przez przedsiębiorstwa istotności źródeł przewagi konkurencyjnej różnicuje nie tylko Liderów i Nie-liderów, lecz także należące do tych grup podmioty. Wynikiem przeprowadzonej analizy było ustalenie hierarchii ważności źródeł przewagi konkurencyjnej indywidualnie dla każdego z badanych przedsiębiorstw w segmencie Liderów i Nie-liderów i zaprezentowanie ich w postaci opracowanych przez autorkę rozprawy piramid hierarchii źródeł przewagi konkurencyjnej. Różnorodność poglądów badanych podmiotów w tym zakresie wskazała także na znaczenie kompleksowości doboru czynników, jaką producenci kawy mielonej muszą kierować się dokonując wyboru rozwiązań strategicznych. Jak wykazały badania, konkurujące podmioty lokują swoje kluczowe przewagi konkurencyjne w różnych obszarach strategicznych, co szeroko zakreśla pole ich konkurencyjnych działań.

Hipotezę czwartą, w której założono, że producenci kawy mielonej realizują podobne modele dystrybucji, jednak Liderzy osiągają większą skuteczność pozyskiwania punktów sprzedaży detalicznej dla swoich marek kawy mielonej niż ich konkurenci zweryfikowano częściowo pozytywnie. W toku badań bezpośrednich przeprowadzonych metodą wywiadu ankietowego wśród producentów kawy mielonej ustalono podobieństwo modeli dystrybucji oraz struktur organizacyjnych Działów Handlowych/ Działów Sprzedaży wszystkich przedsiębiorstw. Jednak badania wtórne polegające na identyfikacji zmian w obszarze dostępności marek kawy mielonej należących do Liderów i Nie-liderów rynku na przestrzeni lat 2004 – 2007, prowadzone metodą analizy Numerycznych i Ważonych Wskaźników Dystrybucji pochodzących z badania panelu handlu detalicznego firmy AC Nielsen<sup>388</sup>, nie potwierdziły bezwzględnie większej skuteczności pozyskiwania przez Liderów detalicznych kanałów dystrybucji niż przez Nie-liderów. W analizowanym okresie przedsiębiorstwa nie będące Liderami zwiększyły dostępność swoich marek pod względem liczby punktów handlowych w stopniu wyższym niż Liderzy, jednak pod względem wagi punktów handlowych dla całej kategorii kaw mielonych Liderzy rynku osiągnęli lepsze wyniki niż ich konkurenci. Jednocześnie spośród trzydziestu trzech wariantów marek kawy mielonej, które odnotowały pogorszenie wskaźników dystrybucji numerycznej, dwadzieścia jeden należało do Liderów, a dwanaście do Nie-liderów. Wzrosty ważonych wskaźników dystrybucji w grupie Liderów dotyczyły marek w segmentach kaw Premium i Value for Money, natomiast w grupie Nie-liderów – segmentów wyżej wymienionych oraz segmentu Economy. W 2007 r. aż trzydzieści dziewięć wariantów marek kawy utraciło zajmowaną pozycję mierzoną ważonym wskaźnikiem dystrybucji numerycznej, przy czym spadkowa tendencja w większym stopniu dotyczyła marek kaw Liderów, niż Nie-liderów. W świetle powyższych wyników badań, które wskazywały na występowanie obszarów, w których zachowania Liderów rynkowych cechowała mniejsza skuteczność w pozyskiwaniu kanałów dystrybucji przy jednoczesnym

---

<sup>388</sup> Badanie własne na podstawie danych AC Nielsen za okres luty/marzec 2004 – styczeń/grudzień 2006 udostępnionych przez producenta kawy.

wzroście przewagi konkurencyjnej mierzonej udziałem w rynku, wysnuto przypuszczenie, że rola instrumentów cenowych oraz polityki dystrybucji powszechnie uważanych przez badane podmioty za podstawowe warunki osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest ograniczona, co znalazło odzwierciedlenie w hipotezie piątej.

W pełnym brzmieniu hipoteza ta stanowiła, iż rola instrumentów cenowych oraz polityki dystrybucji zorientowanej na poprawę dostępności marki jest ograniczona, stanowi podstawowe, ale niewystarczające narzędzie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej zarówno Liderów, jak i Nie-liderów. W toku badań wtórnych przeprowadzonych metodą analizy danych firmy badawczej AC Nielsen tj. poziomu sprzedaży ilościowej i wartościowej marek kawy mielonej należących do Liderów i Nie-liderów, poziomu cen sprzedaży detalicznej oraz zmian Numerycznych i Ważonych Wskaźników Dystrybucji tych marek na przestrzeni lat 2004 – 2007, hipotezę tę zweryfikowano pozytywnie. Badania przeprowadzono poprzez dokonanie identyfikacji zmian pozycji konkurencyjnych marek kawy Liderów i Nie-liderów mierzonej udziałem w rynku kawy mielonej w 2007 r. względem 2004 r., a następnie poprzez dokonanie oceny wpływu zmiany instrumentów cenowych oraz zmiany numerycznych i ważonych wskaźników dystrybucji na sprzedaż ilościową tych marek w obu badanych segmentach. W celu określenia zmian pozycji konkurencyjnej posłużono się wskaźnikiem dynamiki, tj. procentowo wyrażonym stosunkiem wartości osiągniętych przez marki Liderów i Nie-liderów w 2007 r. względem 2004 r. Natomiast w zakresie współzależności zmiennych, tj. zależności zmiany poziomu sprzedaży od zmiany poziomu cen oraz wysokości Numerycznych i Ważonych Wskaźników Dystrybucji marek kawy na przestrzeni lat 2004 – 2007, obliczono współczynniki determinacji  $r^2$ <sup>389</sup>.

W toku analizy uzyskanych wyników badań empirycznych badań ustalono, że:

- w grupie Liderów większość marek charakteryzowała dodatnia, a w grupie marek Nie-liderów ujemna dynamika sprzedaży,
- zarówno wśród marek należących do Liderów, jak i Nie-liderów nie istniały zależności pomiędzy zmianą cen tych marek a wzrostem ich sprzedaży,
- w przypadku marek, które odnotowały spadek sprzedaży, wysoka zależność pomiędzy negatywną dynamiką sprzedaży, a zmianą cen dotyczyła niemal wszystkich marek kawy należących do segmentu Economy, zależności takie nie występowały w segmentach Premium ani Value for Money, co wskazuje na większe znaczenie czynników pozacenowych dla możliwości osiągnięcia wzrostu sprzedaży marek kaw Liderów i Nie-liderów w segmentach Premium i Value for Money,
- zarówno w grupie Liderów, jak i Nie-liderów różnice cen 1 kg kawy w różnych wielkościach opakowań posiadały wpływ na sprzedaż opakowań większych tj. 500g, nie wpływały natomiast na sprzedaż opakowań mniejszych 250g i 100g, co dowodzi ograniczonej roli

---

<sup>389</sup> Szerzej na temat wykorzystania współczynnika determinacji „ $r^2$ ” zob.: p. 4.1. Metodologia badań zachowań konkurencyjnych ..., s. 139.

instrumentu cenowego polegającego na różnicowaniu cen zależnie od wielkości opakowań marek kawy w budowaniu ich przewagi konkurencyjnej w obu badanych grupach,

- im wyższe były Numeryczne i Ważone Wskaźniki Dystrybucji marek kawy mielonej, tym większy był ich udział w rynku, jednak możliwości poprawy pozycji konkurencyjnej marek Liderów i Nie-liderów poprzez poprawę tych wskaźników były zróżnicowane,

- wzrosty sprzedaży marek kawy mielonej należących do Liderów i Nie-liderów nieznacznie powiązane były ze zmianą ich dostępności w sklepach ważnych dla kategorii kaw mielonych, natomiast zależność ta występowała w grupie kaw, które odnotowały spadki i były to głównie marki Nie-liderów należące do segmentu Premium i Economy,

- zmiany Numerycznych i Ważonych Wskaźników Dystrybucji miały wpływ na zmiany sprzedaży marek kawy mielonej niezależnie od ich przynależności do grupy Liderów bądź Nie-liderów, lecz od przynależności do segmentu kaw Premium, Value for Money oraz Economy – dotyczyło to kaw zarówno o dodatniej, jak i o negatywnej dynamice sprzedaży;

Ponadto na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych wśród dystrybutorów kawy mielonej metodą ankietową na temat źródeł przewagi producentów kawy mielonej w kanałach dystrybucji stwierdzono, że zarówno w przypadku Liderów, jak i Nie-liderów nie wystarczy posiadanie jednej przewagi częściowej – nawet zlokalizowanej w obszarze o największej istotności, lecz znaczenie mają liczne przewagi zlokalizowane w jak największej liczbie obszarów, począwszy od obszarów o największej do obszarów o najmniejszej istotności.

Konkludując zaprezentowane wyżej wyniki badań można pokusić się o podsumowanie, że warunkiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, czy choćby poprawy zajmowanej dotychczas pozycji względem innych uczestników rynku jest podejmowanie zachowań konkurencyjnych w oparciu o:

- stawianie za cel działania poprawę pozycji konkurencyjnej względem innych uczestników rynku oraz wizję takiego stanu w perspektywie najbliższych lat,

- stałe i systematyczne monitorowanie, ocenianie i kompleksowe wykorzystywanie źródeł przewagi konkurencyjnej,

- orientację rynkową przejawiającą się podejmowaniem działań zorientowanych jednocześnie na klientów, konkurentów, pośredników w obrocie kawą i na produkt,

- zajmowaną i docelową pozycję konkurencyjną mierzoną ilościowo – tj. w całym rynku i indywidualnie w strategicznych w kanałach dystrybucji oraz jakościowo – tj. opiniami i postawami pośredników i użytkowników wobec oferty handlowej przedsiębiorstwa,

- w sytuacji utraty zajmowanej pozycji z uwzględnieniem opinii użytkowników kawy na temat przyczyn nie nabywania marki;

- zmianę sposobu myślenia o produktach, tj. komunikowanie korzyści, jakie wynikają z handlu marką oraz pozytywnego wpływu, jakie marka wywiera na użytkownika i jego otoczenie zamiast informowania wyłącznie o cechach marki (doskonałości procesu prażenia, pochodzenia ziaren, itd.).

- budowanie konkurencyjności marek w relacjach z pośrednikami w obrocie kawą w oparciu o kompleksowo ujmowany zbiór źródeł przewagi konkurencyjnej, nie tylko tych o najwyższej istotności, gdyż wielość obszarów konkurowania o przewagę w kanałach dystrybucji stwarza możliwość tak szans dla wszechstronnie przygotowanych przedsiębiorstw, jak i zagrożeń dla podmiotów o zawężonym polu prowadzonych działań.

W świetle powyższych wniosków można przypuszczać, że w perspektywie kolejnych lat znaczenia nabierać będzie orientacja na przyszłość, to znaczy podejmowanie takich działań, które wzbogacone będą o źródła przewagi konkurencyjnej nie dostępne wszystkim uczestnikom rynku w tym samym czasie. Znaczenie będzie miała zmiana sposobu myślenia Nie-liderów o swoich produktach, kreowanie nowych instrumentów konkurowania przez producentów i badanie ich wpływu na możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Niezmiennie kluczowym warunkiem konstruowania rozwiązań strategicznych pozostanie kompleksowość ich wykorzystania, gdyż osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nadal pozostaje procesem tyleż wymagającym poszukiwania nowych, twórczych rozwiązań, co wielowymiarowym i złożonym.

Nasuwa się więc pytanie, czy wystarczy by w dotychczasowe rozwiązania konkurencyjne wzbogacić o zaprezentowane wyżej wyniki badań, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną? Zdaniem autorki rozprawy, aby pójść naprzód należy, podążając myślą twórcy i guru myślenia lateralnego E. de Bono, albo usprawnić to, co działa lub pokonać ograniczenia, które to działanie hamują<sup>390</sup>. Najlepiej, jeśli można wykonać i jedno, i drugie, ale czasem pójście naprzód nie jest możliwe, nawet przy założeniu podjęcia nowoczesnych rozwiązań, jeśli będą one kolidować z dotychczasowym sposobem myślenia, który od lat systematycznie stawał się przyczyną rosnącego dystansu negatywnie dzielącego przedsiębiorstwo od rywali. Stąd podstawowym wydaje się być poznanie i uświadomienie sobie przyczyn osłabiania pozycji, a następnie budowanie sposobów jej poprawy. Pierwszemu założeniu poświęcone zostały badania, których wyniki zaprezentowano w niniejszej rozprawie. Tym drugim działaniom, zdaniem autorki rozprawy, winny być poświęcone dalsze etapy badań, tj. badanie efektów wprowadzonych zmian w dotychczasowym sposobie konkurowania oraz badanie rezultatów nowych konkurencyjnych rozwiązań tak Liderów, jak i Nie-liderów, które nie są jeszcze powszechnie znane.

---

<sup>390</sup> Zob. E. de Bono, *Myślenie lateralne. Idee na przekór schematom*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 29 i dalsze.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **POZYCJE ZWARTE**

1. Analiza i funkcjonowanie rynku, red. Perenc J., Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1998.
2. Ansoff H. I., Corporate Strategy, Penguin Books, U.K, 1987.
3. Altkorn J., Metody oceny marek, Marketing i Rynek 5/99.
4. Analiza finansowa przedsiębiorstwa ujęcie sytuacyjne, pod red. M. Hamrola, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
5. Analiza finansowa przedsiębiorstwa w przykładach i zadaniach, pod red. E. Kurtysa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
6. Banaszyk P., Famińska-Banaszyk R., Stadña A., Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997.
7. Barney J. B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison – Wesley, Reading MA 1997.
8. Barney J., Firm Resources and sustained Competitive Advantage, Journal of Management, vol. 17, no. 1, 1991.
9. Barney J.B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1997.
10. Baryłko – Piekielna N., Kostyra E., Współczesne trendy wyboru i akceptacji żywności, Przemysł spożywczy 12/2004.
11. Bratnicki M., Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Agencja Wydawnicza Placet, wyd. I, Warszawa 2000.
12. Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wymogów Unii Europejskiej, pod red. J.J. Stankiewicza, Dom Organizatora, Toruń 1999.
13. Day G.S., Nedungadi P., Managerial Representations of Competitive Advanrtage, Journal of Marketing, vol. 58, April 1994.
14. deBono E., Lateral Thinking Penguin Books, 1970.
15. Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki, pod red. M. J. Stankiewicza, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2002.
16. Drucker P.; Management Tasks, Responsibilities, Practices; New York; Harper & Row, 73.
17. Duraj J., Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1993.

18. Dziennik Urzędowy Rzeczypospolitej Polskiej „Monitor Polski B” Nr 69 z dn. 18.05.2001; Nr 766 z dn. 30.11.2001; Nr 162 z dn. 26.06.2002; Nr 585 z dn. 26.11.2002; Nr 49 z dn. 29.01.2003; Nr 194 z dn. 19.02.2004; Nr 326 z dn. 05.03.2004; Nr 1258 z dn. 18.11.2004; Nr 693 z dn. 01.04.2005; Nr 581 z dn. 22.06.2006.
19. Faulkner D., Bowman C., Strategie konkurencji, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999.
20. G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003.
21. Gajdziński M., Drzewiecki P., Prima znaczy najlepsze ziarno, Poradnik Handlowca 01/95 2001.
22. Godziszewski B., Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wymogów Unii Europejskiej, pod red. M.J. Staniewicza, Dom Organizatora, Toruń 1999.
23. Gołębiowski T., Zarządzanie Strategiczne. Planowanie i kontrola, Centrum Doradztwa i Informacji Diffin, Warszawa 2001.
24. Gorynia M., Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Wydanie II poprawione, Poznań 2002.
25. Gościński J., Zarys teorii sterowania ekonomicznego, PWN Warszawa 1977.
26. Granice konkurencji, Grupa Lizbońska, Poltedx, Warszawa 1996.
27. Hamel G., Prahalad C.K., Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości, Business Press, Warszawa 1999.
28. Hamel G., Prahalad C.K., The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June 1990.
29. Hax A.C., Wilde D.L., The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World, Sloan management Review, Winter 1999 oraz w: C. Shapiro i H.A. Varin, Information Rulet, Harvard Business School Press, Boston 1999.
30. Hill Ch. W., Johnes G. R., Strategic Management Theory. An Integrated Approach, Houghton Mifflin, Boston 1992.
31. Hill N., Alexander J. , Pomiar satysfakcji i lojalności klientów, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
32. Homer Ch. W., Schender D.E., Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing, St. Paul, Minn, 1978.
33. Integracja europejska a globalizacja, pod red. T. Wallasa, Wydawnictwo Naukowe

INPiD UAM, Słubice 2003.

34. Integracja europejska. Podręcznik akademicki, red. A. Marszałek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
35. Jeżak J., Matyjas Z., Podejście zasobowe, a podejście pozycyjne w zarządzaniu strategicznym, w: Prace naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały nr 18, Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania, T. 1, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005.
36. Johnson M. D., Customer orientation and Market Action, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 1997.
37. Johnson M. D., Gustafsson A., Improving Customer Satisfaction, Loyalty and Profit: An integrated Measurement and Management System, Jossey – Bass, San Francisco 2000.
38. Kal J., Kłeczek R., Sagan A., Zarządzanie marką, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
39. Kaleta A., Wdrażanie strategii w praktyce krajowych przedsiębiorstw, jako czynnik ich przewagi konkurencyjnej, w: Prace naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały nr 18, Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania, T. 1, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005.
40. Kaplan R. S., Norton D. P., Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2001
41. Kaplan R.S., Norton D.P., Measuring the Strategic Rediness of Intangible Assets, Harvard Business Review, February 2004
42. Kaplan R.S., Norton D.P., Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2001.
43. Kawecka-Wyrzykowska E., Stosunki Polski ze Wspólnotami Europejskimi od 1989 roku, SGH, Warszawa 1997.
44. Kay J., Foundations of Corporate Success. How business Strategies Add Value, Oxford University Press, Oxford 1993.
45. Kay J., Podstawy sukcesu firmy, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 1996.
46. Kay J., Strategia sukcesu firmy, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
47. Kay J., Wielkie projekty: strategie i złudzenia, w: Financial Times, Zarządzanie strategiczne, T 1: Firma na rynku globalnym, Wydawnictwo. K.E. Liber, Warszawa 2004.



48. Kędzior Z., Zachowania konsumentów i przedsiębiorstw jako przedmiot badań, w: Zachowania podmiotów rynkowych a proces integracji Polski z Unią Europejską (aspekt metodyczny), Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych, Katowice 2000.
49. Konkurencja, pod red. Z. Brodeckiego, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2004.
50. Kosiewicz – Górecka U., Znaczenie informacji dla zwiększania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, Rynek Wewnętrzny nr 1, styczeń – luty 2005.
51. Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, wyd. VI.
52. Kowalski P., Mydła, widły i powidła - Ewolucja polskiego systemu sprzedaży detalicznej, Marketing Polska, Kwiecień - Maj 1996.
53. Koźmiński A.K., zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
54. Kufel J., Siuda W., Prawo gospodarcze dla ekonomistów, Scriptus, Poznań 1995.
55. Lambin J.-J., Strategiczne zarządzania marketingowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
56. Longman Dictionary of Contemporary English, Person Education Limited 2005.
57. Low J., Kalafut P.C., Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2004.
58. Luszniwicz A., Słaby T., Statystyka z pakietem komputerowym STATISTICA PL, wyd. 3, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.
59. M.E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York 1995.
60. Magie Ch., Mulle J. L., Walka z czasem. Atut strategiczny przedsiębiorstwa, Poltex, Warszawa 1995 .
61. Malawski M., Wieczorek A., Sosnowska H., Konkurencja i kooperacja. Teoria Gier w ekonomii i naukach społecznych, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.
62. Matejuk J., Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji, Wydawnictwo PRET S.A., Warszawa 2003.
63. Michalak S., Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa Prima S.A. na rynku kawy w Polsce, praca magisterska, Poznań 1997.
64. Miles R. E., Snow C. C., Organizational Strategy, Structura and Process, McGraw- Hill, New York 1978.
65. Miller A., Dess G.G., Strategic Management, 2nd ed. Mc Graw – Hill Companies, New York 1996.
66. Mintzberg H., Mc Hough A., Strategy Formation in an Adhocracy, Administrative Science Quarterly, 30 (1985).

67. Obłój K., Mikroszkółka Zarządzania, PWE, Warszawa 1994.
68. Obłój K., Strategia Organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
69. Obłój K., Strategia sukcesu firmy, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
70. Obłój K., Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
71. Odorzyńska – Rondek J., (IRWiK), Co, kiedy i jak pijemy?, Życie Handlowe Nr 40, październik 1997.
72. Ohmae K., The Mind of Strategist, McGraw-Hill, New York 1982.
73. Olejniczak R., Instytut Badania Opinii i Rynku PENTOR-Poznań, Rynek kawy i Herbaty w Polsce, Poradnik Handlowca 09/2004.
74. Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji, pod red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2004.
75. Oxford Advanced Learner's Dictionary 7th ed.
76. P. Banaszyk, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Seria; Studia i materiały. Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyznania, T. 1, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005.
77. Palwgo B., Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle, ORGMASZ, Warszawa 2004.
78. Penrose E.T., The Theory of the Growth of the Firm [w:] Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective, ed. N.Y. Foss, Oxford University Press Oxford 1997.
79. Pierścionek Z., Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
80. Podstawy Marketingu, red. Garczarczyk J., Michalak A., Perenc J., Wyższa Szkoła Biznesu w Gorzowie Wlkp., Gorzów Wlkp. 2002, s. 24-27.
81. Poradnik Handlowca 9/55 1997.
82. Poradnik Handlowca 9/55 1997.
83. Porter M. E., Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York 1985.
84. Porter M. E., Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
85. Porter M.E., Competitive advantage of nations, The Free Press, New York 1990.
86. Porter M.E., Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

87. Porter M.E., Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
88. Porter M.E., What is Strategy?, Harvard Business Review 74(6).
89. Prace naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały nr 18, Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania, T. 1, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005.
90. Prahalad C.K., Krishnan M.S., The New Meaning of Quality in The Information Age, Harvard Business Review 74(5).
91. Prahalad C.K., Ramaswamy V., Potega Klienta świadomego, CXO, wrzesień 2004.
92. Prahalad C.K., Ramaswamy V., Przyszłość konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
93. Prahalad C.K., Ramaswamy V., Co-creating unique value with customers, Strategy & Leadership, vol. 32, no. 3 2004, Emerald Group Publishing Limited.
94. Przedsiębiorczość a strategie konkurencji, praca zbiorowa pod red. T. P. Tkaczka, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2000.
95. Przyborowska – Klimczok A., Tefelska E., Dokumenty europejskie, t. 3, Wydawnictwo Morpol, Lublin 1999.
96. Przybyciński T., Konkurencja i ład rynkowy – przyczynek do teorii i polityki konkurencji, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, wyd. I, Warszawa 2005, s. 79.
97. Quinn J.B., Mintzberg H., The strategy process: Concepts, Context, Cases, Englewood Cliffs, N.Y., Prentice Hall.
98. Rajak J., (Pentor Poznań), Rynek kawy i herbaty w Polsce, Poradnik handlowca Nr 9 (67) 1998.
99. Raport o handlu detalicznym, Życie Handlowe, marzec 1999.
100. Raport rynku kawy, Poradnik Handlowca 3/95.
101. Rekowski M., Wprowadzenie do mikroekonomii, Wrokopa Sp. z o.o., Poznań 2002.
102. Rocznik Handlu Zagranicznego 1993.
103. Rocznik Handlu Zagranicznego 1994.
104. Rocznik Handlu Zagranicznego 1995.
105. Rocznik Handlu Zagranicznego 1996.
106. Rocznik Handlu Zagranicznego 1997.
107. Rocznik Handlu Zagranicznego 1998.
108. Rocznik Handlu Zagranicznego 1999.
109. Rocznik Handlu Zagranicznego 2000.
110. Rocznik Handlu Zagranicznego 2001.
111. Rocznik Handlu Zagranicznego 2002.
112. Rocznik Handlu Zagranicznego 2003.

113. Rocznik Handlu Zagranicznego 2004.
114. Rocznik Handlu Zagranicznego 2005.
115. Rocznik Handlu Zagranicznego 2006.
116. Rocznik Handlu Zagranicznego 2007.
117. Rocznik Handlu Zagranicznego 2008.
118. Rocznik Statystyczny GUS 1994.
119. Rocznik Statystyczny GUS 1995.
120. Rocznik Statystyczny GUS 1996.
121. Rocznik Statystyczny GUS 1997.
122. Rocznik Statystyczny GUS 1998.
123. Rocznik Statystyczny GUS 1999.
124. Rocznik Statystyczny GUS 2000.
125. Rocznik Statystyczny GUS 2001.
126. Rocznik Statystyczny GUS 2002.
127. Rocznik Statystyczny GUS 2003.
128. Rocznik Statystyczny GUS 2004.
129. Rocznik Statystyczny GUS 2005.
130. Rocznik Statystyczny GUS 2006.
131. Rocznik Statystyczny GUS 2007.
132. Rocznik Statystyczny GUS 2008.
133. Rokita J., Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
134. Rum L., Mucha Sz., Raport: Rynek kawy i herbaty, Poradnik Handlowca 9/55 1997.
135. Rust R. T., Moorman Ch., Dickson P.R., Getting Return On Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?, Journal of Marketing vol. 66, October 2002.
136. Rynek kawy i herbaty w Polsce, Poradnik Handlowca 9 (79) 1999.
137. Rynek kawy, BOSS Gospodarka 51/52, 1995.
138. Rynki produktów - kawa i herbata, Detal Dzisiaj, [www.detaldzisiaj.com.pl](http://www.detaldzisiaj.com.pl) .
139. Samuelson P.A, Nordhaus W.D., Ekonomia, t. 1, Warszawa 1995.
140. Simon H., Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
141. Sływotzky A. J .,Morrison D. J., Andelman B. , Strefa zysku. Strategiczne modele działalności, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
142. Słownik gatunków kawy na: [www.plantnames.unimelb.edu.au/Sorting/Coffea.html](http://www.plantnames.unimelb.edu.au/Sorting/Coffea.html)
143. Słownik języka polskiego, t.1, wyd. VIII, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
144. Słownik języka polskiego, t.2, wyd. VIII, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.

145. Słownik języka polskiego, t.2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
146. Sobczyk M., Statystyka, wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
147. Soboń M., Współczesna koncepcja marketingu - nowa zasada przedsiębiorstwa, Przeglad Organizacji 2003, nr 7-8.
148. Sojkin B., Determinanty konsumpcji żywności. Analiza hierarchiczna, Zeszyty Naukowe – seria II, Prace habilitacyjne, Zeszyt 135, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, 1994.
149. Sojkin B., Małecka M., Olejniczak T., Bakalarska M., Konsument wobec innowacji produktowych na rynku żywności, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
150. Stalk G., Evans P., Shulman L.E., Competing and Capabilities. The New Rules of Corporate Strategy, Harvard Business Review, 1992.
151. Stalk Jr. G., Hout T.M., Competing Against Time. How time Based Competition is Reshaping Golbal Markets , The Free Press, N.Y. Collier Macmillan Publishers, London 1990.
152. Standerska A., Rynek kawy, Wiadomości Handlowe 12 (44)/2005.
153. Stankiewicz M. J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Dom Organizatora, Toruń 2002.
154. Stankiewicz M. J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Wydawnictwo Dom Organizatora, Wyd. 1, Toruń 2002.
155. Steacy R., Emerging Strategies for a Chaotic Enviroment, Long Range Planning 1996, Vol. 29, No 2.
156. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., Globalizacja.Strategia i zarządzanie, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.
157. Straffin Ph. D., Teoria gier, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001.
158. Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji, pod red. M. Sławińskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
159. Strategie marketingowe, pod red. Wojciecha Wrzoska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
160. Strategy and the Internet, Porter M.E., Harvard Business Review, March 2001.
161. Szamański W., Wpływ globalizacji na jakościowe zmiany otoczenia ekonomicznego przedsiębiorstw. Materiały z konferencji pt. przedsiębiorstwa wobec wyzwań wynikających z globalizacji i integracji z Unia Europejską, SGH, Warszawa 2000.
162. Tajer S., Uwarunkowania przemian w handlu hurtowym artykułami konsumpcyjnymi, Handel Wewnętrzny nr 1, styczeń-luty 2005.
163. Transformacja, Integracja, Globalizacja, red. St. Miklaszewski, Instytut Studiów Strategicznych, Kraków 2003.

165. Treacy M., Wiersema F., *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley, New York 1995.
166. Urbanowska – Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
167. *Uwarunkowania rozwoju handlu w Polsce na tle tendencji światowych*, red. B. Pilarczyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997.
168. *W jaki sposób informacja wpływa na przewagę*, M. E. Porter, V. E. Millar, w: M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
169. Wilk A., *Czynniki przewagi przedsiębiorstw zagranicznych działających w Polsce nad ich lokalnymi konkurentami*, w: *Strategie konkurencji przedsiębiorstw – kluczowe zagadnienia*, pod red. J. Szablowskiego, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004.
170. Wilmańska - Sosnowska St., *Zachowania polskich przedsiębiorstw handlowych w warunkach konkurencji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
171. Wrapp E., *Good Managers Don't Make Policy Decisions*, Harvard Business Review, September - October 1967.
172. Wrzosek W., *Marketing w procesach konkurencji*, Marketing i Rynek 10/ 97.
173. Wrzosek W., *Przewaga konkurencyjna*, Marketing i Rynek 7/99.
174. *Współczesne metody zarządzania przedsiębiorstwem*, pod red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
175. *Współpraca przedsiębiorstw – wnioski teorii gier*, W. Deluga, A. Wallis, Marketing i Rynek, 4/2005.
176. *Zachowania podmiotów rynkowych*, pod red. J. Kramer, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
177. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcja i metody*, pod red. R. Krupskiego, wyd 4. uzupełnione, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
178. *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, pod red. M. Moszkowicza, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

## **RAPORTY**

179. ANR Poland, *Retail audit*, August – September 1996.
180. *Budżety Gospodarstw domowych w 2007r.* GUS, Warszawa 2008.
181. *Ceny w Gospodarce Narodowej w 2007r.*, GUS Warszawa 2007.
182. *Coffee Market Report*, Letter from The Executive Director of ICO, June 2008.
183. *Coffee Market Report*, Letter from The Executive Director of ICO, June 2008.

184. Coffee Market Report, Letter from The Executive Director of ICO, June 2008.
185. Coffee Market Report, Letter from The Executive Director of ICO, November 2005.
186. Coffee Market Report, November 2005, Letter from The Executive Director of ICO.  
Council regulation (EEC) No. 2603/96 of December 1969 establishing common rules
187. for exports, Official journal L 324, 27.12.1969.
188. Gfk Research & Consulting, „Uniwersum sklepów detalicznych”.  
International Coffee Organization Report, The Global Coffee Crisis: A Threat To
189. Sustainable Development, London, August 2002.  
International Coffee Organization Report, The Global Coffee Crisis: A Threat To
190. Sustainable Development, London, August 2002; na:  
[www.ico.org/fremeset/traset.htm](http://www.ico.org/fremeset/traset.htm)
191. Ludność. Stan i struktura w przekroju terytorialnym. Stan w dniu 31 XII 2007 r., GUS  
Warszawa 2008, na: <http://www.stat.gov.pl/gus> .
192. Materiały informacyjne Astra Sp. z o.o., 2004.
193. Raport 10 lat integracji polskiego Handlu na:  
<http://www.poradnikhandlowca.com.pl/serwis/pl/aktualności>.
194. Raport 10 lat integracji polskiego Handlu na:  
<http://www.poradnikhandlowca.com.pl/serwis/pl/aktualności>
195. Raport Indykator średnich miesięcznych cen sprzedaży ICO International Coffee  
Organization.
196. Raport strategiczny: Dystrybucja FMCG w Polsce, GFK Research & Consulting, luty  
2004.
197. Raport z badań U &A, Instytut Badania Opinii i Rynku PENTOR, luty 2004 r.
  
198. Stopy procentowe w latach 2000 - 2004, na: [www.money.pl](http://www.money.pl)  
Sytuacja gospodarstw domowych w 2007 r. w świetle wyników badań budżetów
199. gospodarstw domowych; GUS Warszawa 2008, na: <http://www.stat.gov.pl>
200. Zwyczaje i zachowania klientów, CBM Indicator, marzec 1994.
201. Zwyczaje i zachowania klientów, CBM Indicator, marzec 1995.

## **STRONY INTERNETOWE**

202. <http://dev.ico.org/documents>
203. <http://www.woseba.com.pl>
204. <http://www.cafesati.com.pl>
205. <http://www.galaxia.com.pl>
206. <http://www.ico.org>
207. <http://www.ico.org/asp/pdf/prices>
208. <http://www.ico.org/asp/prices-ICO>
209. <http://www.ico.org/documents>
210. <http://www.marka.pl/onas>
211. <http://www.marka.pl/onas/marki.php?marka=jacobs>
212. <http://www.money.pl>
213. [http://www.parp.gov.pl/wydaw/poradnik/Por\\_K\\_4.pdf](http://www.parp.gov.pl/wydaw/poradnik/Por_K_4.pdf)
214. <http://www.pentor.pl>
215. <http://www.pentor.pl>
216. <http://www.poradnikhandlowca.com.pl/serwis/pl/aktualności>
217. <http://www.smgkrc.pl/index2.htm>
218. [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_budzety\\_gospodarstw\\_domowych\\_w\\_2007](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_budzety_gospodarstw_domowych_w_2007)
219. <http://www.stat.gov.pl/gus>
220. <http://www.stats.govt.nz/products-and-services/Articles/brand-share-Jul04>
221. <http://www.tradepress.com.pl>
222. <http://www.tradepress.com.pl/doc/20060116122849.pdf>
223. [http://www.wiadomoscihandlowe.com.pl/kategorie\\_produktyw](http://www.wiadomoscihandlowe.com.pl/kategorie_produktyw)
224. [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)
225. [www.gfk.hr/documents\\_en.htm](http://www.gfk.hr/documents_en.htm)
226. [www.ico.org/fremeset/traset.htm](http://www.ico.org/fremeset/traset.htm)
227. [www.money.pl](http://www.money.pl)



228. [www.poradnikhandlowca.com.pl/serwis/pl/aktualności](http://www.poradnikhandlowca.com.pl/serwis/pl/aktualności)
229. [www.prima.com.pl](http://www.prima.com.pl)
230. [www.stat.gov.pl/pobl\\_rocznik\\_handlu\\_zagranicznego](http://www.stat.gov.pl/pobl_rocznik_handlu_zagranicznego)
231. [www.supermarketnews.com.pl](http://www.supermarketnews.com.pl)
232. [www.tchibo.com.pl](http://www.tchibo.com.pl)

## **SPIS RYSUNKÓW, TABEL I WYKRESÓW**

### **RYSUNKI**

Rysunek 1. Etapy badań zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku kawy w latach 2004 – 2007

Rysunek 2.1.1. Typy usytuowania przedsiębiorstwa wobec konkurentów

Rysunek 2.1.2. Konkurencyjność a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw – ujęcie procesowe.

Rysunek 2.1.3. Relacje pomiędzy konkurencyjnością a przewagą konkurencyjną w długim okresie czasu.

Rysunek 2.2.1. Kategorie źródeł przewagi konkurencyjnej według szkoły zasobowej

Rysunek 2.2.2. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa według McKinsey & Company

Rysunek 2.2.3. Łańcuch wartości według koncepcji M.E. Portera

Rysunek 2.2.4. Renowacja modelu działalności jako źródło utrwalania przewagi konkurencyjnej – odwrócony łańcuch wartości M.E. Portera według koncepcji

A. J. Slywotzky'ego, D. J. Morrisona i B. Andelmana

Rysunek 2.3.1. Podstawowe wymiary przewagi konkurencyjnej

Rysunek 2.3.2. Rodzaje przewagi konkurencyjnej i relacje między nimi.

Rysunek 2.3.3. Procesowe ujęcie przewagi konkurencyjnej

Rysunek 2.3.4. Zasady metody VIRO.

Rysunek 2.3.5. Związki pomiędzy charakterem zasobów a przewagą konkurencyjną firmy

Rysunek 2.4.1. Klasyfikacja metod oceny przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Rysunek 3.2.1. Ewolucyjny charakter internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Rysunek 3.2.2. Rozwijająca się koncepcja rynku

Rysunek 3.3.1. Trzy podstawowe rodzaje strategii według M. E. Portera

Rysunek 3.4.1. Cztery bariery procesu wdrażania strategii

Rysunek 3.4.2. Nowy system zarządzania wdrażaniem strategii

Rysunek 4.3.1. Piramida hierarchii źródeł przewagi konkurencyjnej jako determinant zachowań konkurencyjnych Przedsiębiorstwa Prima S.A.

Rysunek 4.3.2. Piramida hierarchii źródeł przewagi konkurencyjnej jako determinant zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstwa Elite Cafe Sp. z o.o.

Rysunek 4.3.3. Piramida hierarchii źródeł przewagi konkurencyjnej jako determinant zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstwa Astra Sp. z o.o.

Rysunek 4.3.4. Piramida hierarchii źródeł przewagi konkurencyjnej jako determinant zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstwa Galaxia Ltd Sp. z o.o.

Rysunek 4.3.5. Piramida hierarchii źródeł przewagi konkurencyjnej jako determinant zachowań konkurencyjnych Cafe Sati Polska Sp. z o.o.

Rysunek 4.5.1. Model dystrybucji produktów w 2004

Rysunek 4.5.2. Model dystrybucji produktów w 2007

## **TABELE**

Tabela 1.1.1. Charakterystyka producentów kawy mielonej obecnych na rynku polskim w 2007 r.

Tabela 1.2.1. Zmiany przeciętnego miesięcznego dochodu rozporządzalnego na 1 osobę w gospodarstwach domowych w latach 1993– 2007

Tabela 1.2.2. Znaczenie kapitału własnego w finansowaniu działalności producentów kawy w Polsce w latach 2000 – 2004.

Tabela 1.2.3. Uniwersum sklepów detalicznych w latach 1999 – 2007

Tabela 1.3.1. Dynamika rozwoju rynku kawy w Polsce w latach 1993 – 2003

Tabela 1.3.2. Struktura rynku kawy według kategorii nabywanych i spożywanych (ilościowy udział w rynku – ujęcie procentowe)

Tabela 1.3.3. Portfel produktów rynku kawy w Polsce w 1993 r.

Tabela 1.3.4. Portfel produktów na rynku kawy w Polsce w 2007 r.

Tabela 2.1.1. Konkurencyjność jako cecha przedsiębiorstwa – przegląd pojęć

Tabela 2.1.2. Konkurencyjność jako rezultat działania przedsiębiorstwa – przegląd pojęć

Tabela 2.1.3. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa – przegląd pojęć

Tabela 2.2.1. Klasyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej

Tabela 2.3.1. Podstawowe wymiary przewagi konkurencyjnej – synteza

Tabela 3.1.1. Klasyczne formy rynku a zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw

Tabela 3.1.2. Rodzaje gier

Tabela 3.2.1. Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw

Tabela 3.3.1. Zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw zdeterminowane pozycją rynkową przedsiębiorstwa wg Ph. Kotleta

Tabela 3.3.2. Klasyfikacja strategii konkurowania według W. Wrzoska

Tabela 3.3.3. Strategie konkurowania wyróżnione ze względu na bazowe źródło przewagi konkurencyjnej

Tabela 3.3.4. Interaktywne zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw

Tabela 3.4.1. Typologia orientacji przedsiębiorstw i ich ocena

Tabela 3.4.2. Transformacja strategii

Tabela 4.1.1. Producenci konkurujący na rynku polskim o udziale w rynku kawy mielonej wartościowym i ilościowym powyżej 0,4% ( 2004 r.)

Tabela 4.2.1. Deklarowana systematyczność prowadzenia analizy otoczenia w procesie planowania działań konkurencyjnych na rynku kawy

Tabela 4.2.2. Elementy, których analiza była szczególnie istotna w procesie planowania działań konkurencyjnych na rynku kawy

Tabela 4.3.1. Misja (cel nadrzędny) i wizja (wyobrażenie przyszłości) przedsiębiorstw

Tabela 4.3.2. Deklaratywna orientacja producentów kawy mielonej na strategiczne obszary konkurowania

Tabela 4.3.3. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jako przesłanka formułowania strategii konkurowania

Tabela 4.3.4. Postrzegana przez przedsiębiorstwa istotność źródeł przewagi konkurencyjnej

Tabela 4.3.5.. Zależność przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym od jednostek macierzystych w zakresie formułowania rozwiązań konkurencyjnych.

Tabela 4.4.1. Kryteria konstruowania oferty produktowej przedsiębiorstw

Tabela 4.4.2. Wielkość standardowych opakowań kawy mielonej w ofercie handlowej producentów

Tabela 4.4.3. Rodzaje promocyjnych opakowań kawy mielonej w ofercie handlowej producentów

Tabela 4.4.4. Dynamika zmian cen marek kawy należących do Liderów i Nie-liderów (opakowania 250g)

Tabela 4.4.5. Różnice cen 1 kg marek kawy mielonej w opakowaniach 500g względem cen 1 kg kawy w opakowaniu 250g

Tabela 4.4.6. Różnice cen 1 kg marek kawy mielonej w opakowaniach 250g względem cen 1 kg kawy w opakowaniu 100g

Tabela 4.5.1. Zadania uczestników modelu dystrybucji produktów w 2004 r. i w 2007 r.

Tabela 4.5.2. Rozkład Numerycznych Wskaźników Dystrybucji marek kaw mielonych należących do Liderów i Nie-liderów w 2004 r. i 2007 r.

Tabela 4.5.3. Rozkład Ważonych Wskaźników Dystrybucji marek kaw mielonych należących do Liderów i Nie-liderów w 2004 r. i 2007 r.

Tabela 4.5.4. Dynamika zmian wartości Numerycznych i Ważonych Wskaźników Dystrybucji marek kaw należących do Liderów i Nie-liderów – 2007 vs. 2004 r.

Tabela 4.6.1. Wykorzystanie instrumentów komunikacji marketingowej przez producentów kawy w 2004 r. i 2007 r.

Tabela 4.6.2. Reklama marek kawy w prasie branżowej w latach 2004 – 2007

Tabela 4.6.3. Slogan reklamowy produktu jako element kreowania wizerunku marki kawy

Tabela 5.1.1. Udziały ilościowe Liderów i Nie-liderów w rynku kawy mielonej w 2004 r. i 2007 r.

Tabela 5.1.2. Marki kaw mielonych należące do Liderów o dodatniej dynamice sprzedaży ilościowej w latach 2004 – 2007

Tabela 5.1.3. Marki Liderów o ujemnej dynamice sprzedaży ilościowej w latach 2004 – 2007

Tabela 5.1.4. Marki Nie-liderów o dodatniej dynamice sprzedaży ilościowej w latach 2004 - 2007

Tabela 5.1.5. Marki Nie-liderów o ujemnej dynamice sprzedaży ilościowej w latach 2004 – 2007

Tabela 5.1.6. Wpływ zmiany cen marek kawy Liderów i Nie-liderów na ich sprzedaż ilościową dla wariantów opakowań o dodatniej i negatywnej dynamice sprzedaży w latach 2004-2007

Tabela 5.1.7. Zależność pomiędzy sprzedażą ilościową badanych marek kawy mielonej w opakowaniach 500g, 250g i 100g a różnicowaniem cenowym tych opakowań w przeliczeniu na 1 kg w okresie luty/ marzec 2004 – sierpień / wrzesień 2007

Tabela 5.1.8. Wpływ zmiany wysokości Numerycznego Wskaźnika Dystrybucji marek kawy Liderów i Nie-liderów na ich sprzedaż ilościową dla wariantów opakowań o dodatniej i negatywnej dynamice sprzedaży w latach 2004 – 2007

Tabela 5.1.9. Wpływ zmiany wysokości Ważonego Wskaźnika Dystrybucji marek kawy mielonej Liderów i Nie-liderów na ich sprzedaż ilościową dla wariantów opakowań o dodatniej i negatywnej dynamice sprzedaży w latach 2004 – 2007

Tabela 5.1.10. Współczynniki wykorzystania znajomości reklam marek kawy mielonej przez nabywców w 2004r.

Tabela 5.1.11. Wydatki na reklamę a popularność marki VII 2003 – VI 2005

Tabela 5.2.1. Postrzeganie innych producentów kawy jako konkurentów

Tabela 5.2.2. Postrzeganie przez producentów kawy posiadanej przewagi konkurencyjnej w strategicznych obszarach działania względem najsilniejszych konkurentów

Tabela 5.2.3. Przewaga konkurencyjna producentów kawy na poziomie marki w opinii dystrybutorów.

## **WYKRESY**

Wykres 1.1.1. Zbiory kawy na świecie w latach 1992 – 2007 w tys. Ton

Wykres 1.1.2. Średnie roczne ceny sprzedaży kawy zielonej na świecie w latach 1992 – 2007 według Indicatorsa ICO (centy USA/ lb)

Wykres 1.1.3. Średnie roczne ceny gatunków kaw arabika i robusta importowanych do Polski na przestrzeni lat 1992 – 2004 w centach USA/lb

Wykres 1.1.4. Import kawy palonej i jej substytutów w tys. ton i mln. dol. USA w latach 1992 – 2007

Wykres 1.1.5. Kluczowi dostawcy kawy palonej i jej substytutów do Polski w latach 1992–2006 ( o udziale minimum 3%) w tys. dol. USA

Wykres 1.2.1. Struktura ludności Polski według wieku w latach 1992 – 2007 w tys.

Wykres 1.2.2. Udział wydatków gospodarstw domowych na żywność w wydatkach ogółem w latach 1992 – 2007

Wykres 1.2.3. Średnie ceny detaliczne kawy w latach 1992 – 2007 w pln za opakowanie 250g

Wykres 1.2.4. Przeciętne miesięczne spożycie kawy na 1 osobę w gospodarstwach domowych w kg w latach 1992 – 2007

Wykres 1.2.5. Koncentracja sprzedaży w nowoczesnych i tradycyjnych kanałach dystrybucji w latach 1999 – 2007

Wykres 1.3.1. Cykl życia rynku kawy w Polsce według wielkości spożycia w tysiącach ton w latach 1993 – 2003 według szacunków Gfk Polonia

Wykres 1.3.2. Wielkość rynku kawy w Polsce w ujęciu ilościowym w latach 2004 – 2007 według szacunków AC Nielsen

Wykres 1.3.3. Struktura rynku kawy w ujęciu ilościowym w latach 1998 – 2002 według szacunków Gfk Polonia

Wykres 1.3.4. Struktura rynku kawy w ujęciu ilościowym i wartościowym w okresie latach 2002 - 2007 według AC Nielsen

Wykres 1.3.5. Segmentacja opakowań kawy palonej według wielkości w latach 2000 – 2003

Wykres 1.3.6. Segmentacja opakowań kawy palonej według wielkości w latach 2004 – 2007

Wykres 4.4.1. Segmentacja marek kawy według średniej ceny sprzedaży detalicznej za 1 kg dla kawy w opakowaniu 250g w okresie luty/marzec 2004 – luty/marzec 2005

Wykres 5.1.1. Udziały ilościowe producentów w rynku kawy mielonej w okresie luty/ marzec 2004 – sierpień/ wrzesień 2007

Wykres 5.2.1. Pozycja konkurencyjna producentów kawy na poziomie marki w opinii dystrybutorów.