

Stanisław Kowalczyk

Strategie firm sektora spożywczego w zakresie jakości żywności w okresie niestabilności otoczenia

Wstęp

Zmiany zachodzące na rynku w otoczeniu firm wymagają od nich adaptacji do nowych zależności i wymogów. Jest to stan normalny, lecz jednocześnie wymagający stałego śledzenia tego, co otacza firmę, tak w bezpośrednim jej sąsiedztwie, jak i dalszej perspektywie. Sytuacja ulega złożoności i skomplikowaniu, gdy rynek zaczyna wchodzić w okres głębszych zmian i turbulencji, a otoczenie staje się tym bardziej niestabilne i – jak pisze W. Szymański – także kruche i niespójne²¹⁵. Każda firma musi w tej bardziej skomplikowanej sytuacji przyjąć strategię, która pozwoli jej przetrwać ten okres i budować swoją pozycję rynkową w przyszłości. Wysilek taki jest udziałem także firm spożywczych.

Opracowanie to jest próbą naszkicowania strategii firm spożywczych w zakresie jakości produktu (jakości żywności), jakie przez ten sektor przyjmowane są w okresach kryzysu i nasilonej niestabilności otoczenia.

Jakość żywności definiowana jest jako „cechy artykułu rolno-spożywczego dotyczące jego właściwości organoleptycznych, fizykochemicznych i mikrobiologicznych w zakresie technologii produkcji, wielkości lub masy, oraz wymagania wynikające ze sposobu produkcji, opakowania, prezentacji i oznakowania”²¹⁶. Jakość jest jedną z głównych cech postrzeganych przez konsumenta i stanowi o wyborze lub nie, danego produktu z oferty znajdującej się na rynku. Jakość jest szczególnie wyznacznikiem tej grupy asortymentowej, bowiem stanowi nie tylko o walorach organoleptycznych, lecz także bezpieczeństwie żywności, jej walorach

²¹⁵ W. Szymański, *Niepewność i niestabilność gospodarstwa, gwałtowny wzrost i co dalej?*, Difin, Warszawa, 2011, s. 7.

²¹⁶ Ustawa z dnia 21 grudnia 2000 roku o jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych (Dz. U. z 2005 r. Nr 187, poz. 1577, z późn. zm.).

odżywczych i zdrowotnych dla konsumenta. Z tych względów pytania o strategie firm spożywczych w zakresie jakości, zwłaszcza w okresach wzrastającej niestabilności otoczenia, są szczególnie ważne.

Wiele wskazuje na to, że strategie jakościowe należą do bardziej wrażliwych elementów strategii biznesowych firm spożywczych, zwłaszcza w relacji do zmian zachodzących w otoczeniu oraz stanu rynku.

Ogólnie, firmy agrobiznesu – w tym przemysłu spożywczego – należą do grupy, która w okresach turbulencji rynkowych i zwiększonej niestabilności otoczenia – radzi sobie stosunkowo lepiej niż inne sektory gospodarki.

Tabela 1. Upadłości w przemyśle spożywczym na tle upadłości przedsiębiorstw w Polsce

Lp.	Wyszczególnienie	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1.	Upadłości ogółem	1798	1116	793	576	447	411	691	655
2.	Dynamika (w %) ^a	–	62,1	71,1	72,6	77,6	98,7	168,1	94,8
3.	Przemysł ogółem	487	271	218	168	166	168	277	250
4.	Dynamika (w %) ^a	–	55,6	80,4	77,1	98,8	101,2	164,9	90,3
5.	Przemysł spożywczy	87	44	48	34	40	32	44	35
6.	Dynamika (w %) ^a	–	50,6	109,1	70,8	117,6	80,0	137,5	79,5
7.	Udział przemysłu spożywczego w:								
	– upadł. ogółem	4,8	3,9	6,1	5,9	8,9	7,8	6,4	5,3
	(w %)	17,9	16,2	21,9	20,9	24,1	19,0	15,9	14,0
	– upadł. przemysłu								
	(w %)								

a) Rok poprzedni równa się 100%.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rocznych raportów Coface Poland.

Sektor spożywczy w okresie zwiększonej niestabilności otoczenia

Każdy sektor cechuje określona odporność na zjawiska kryzysowe oraz turbulencje otoczenia, a także skłonność do rozwoju i upadłości tworzących ją podmiotów gospodarczych. Doświadczenie wskazuje, że firmy agrobiznesu – w tym szczególnie przetwórstwa spożywczego – radzą sobie stosunkowo lepiej od firm innych sektorów. Potwierdza to analiza upadłości firm według sektorów.

Dostępne informacje ilościowe pozwalają poddać analizie wyłącznie upadłości firm należących do części agrobiznesu (przemysł spożywczy, rolnictwo poza gospodarstwami indywidualnymi). Brak jest danych na temat skomplikowanego procesu upadłości, czy raczej „upadania” indywidualnych gospodarstw rolnych.

W istocie bowiem podmioty te potrafią wyjątkowo długo egzystować na granicy bankructwa. Procesu tego nie monitoruje natomiast żadna instytucja państwowa ani samorządowa.

Z informacji dotyczących przemysłu spożywczego (produkcja artykułów spożywczych i napojów) dostępnych za okres od 2003 do 2010 roku, wynika pięć zasadniczych konstatacji:

- po pierwsze, udział upadłości firm sektora spożywczego w liczbie upadłości ogółem jest relatywnie niski i w analizowanym okresie nie przekroczył 9% (w ubiegłej dekadzie dominującymi w upadłościach branżami były handel i budownictwo – odpowiednio 15–20% i 10–15% upadłości ogółem, Rysunek 1);
- po drugie, udział sektora spożywczego w upadłościach przemysłu ogółem, w badanym okresie wahał się w granicach 14–24% i był zbliżony do pozycji tego sektora mierzonej udziałem w produkcji, PKB czy zatrudnieniu całego przemysłu²¹⁷;
- po trzecie, w analizowanym okresie można wyróżnić zdecydowanie dwa podokresy z punktu widzenia kształtowania się udziału przemysłu spożywczego, tak w upadłościach ogółem, jak i w upadłościach w przemyśle. W latach 2003–2007 udział ten systematycznie wzrastał z poziomu 4,8% upadłości ogółem i 17,9% upadłości w przemyśle na początku tego podokresu do odpowiednio – 8,9% i 24,1% w 2007 roku. W drugim podokresie czyli w latach 2007–2010 następował stały spadek do poziomu 5,3% upadłości ogółem i 14,0% upadłości przemysłu ogółem w ostatnim roku analizowanego okresu (2010)²¹⁸;
- po czwarte, wyniki skali upadłości firm przemysłu spożywczego po 2007 roku, a więc od początku globalnego kryzysu ekonomicznego wskazuje, że przemysł ten jest bardziej odporny na skutki kryzysu i niestabilności otoczenia, tak w relacji do pozostałych sektorów przemysłowych, jak i firm spoza przemysłu (udział upadłości sektora spożywczego obniżył się w tym czasie odpowiednio o 3,6 p.p. i 10,1 p.p. – Tabela 1).

²¹⁷ Udział przemysłu spożywczego w sprzedaży przemysłu ogółem w 2010 r. wynosił 18%, w tworzeniu PKB – 6% i w zatrudnieniu – 15%.

²¹⁸ Jest to jednak i tak znacznie mniej niż skala upadłości jaka miała miejsce w sektorze produkcji żywności w XVIII w. w Anglii. Wówczas udział upadłości firm zajmujących się produkcją żywności i napojów w liczbie upadłości ogółem wynosił 23%. Był to jednak początkowy okres rewolucji przemysłowej i firmy zajmujące się produkcją żywności, obok firm handlowych, były dominującymi w gospodarce. Zob.: J. Hoppit, *Risk and Failure in English Business 1700–1800*, Cambridge University Press, Cambridge 2002, s. 87. Jak podaje J. Hoppit, w XVIII w. w ciągu jednego roku dochodziło w Anglii do ponad 70 upadłości firm w sektorze produkcji żywności.

- Po piąte, dynamika upadłości firm sektora spożywczego zdecydowanie odbiega od dynamiki zmian upadłości ogółem, jak i upadłości w przemyśle ogółem. O ile linie dynamiki upadłości w gospodarce i przemyśle ogółem, są zbliżone pod względem kierunku i siły zmian, o tyle dynamikę zmian upadłości w przemyśle spożywczym charakteryzuje znacznie wyższa turbulencja i zmienność. Ponadto zmiany te charakteryzowała stała – przynajmniej w pierwszej dekadzie XXI w. – cykliczność o trzyletniej długości cyklu (2004–2006, 2006–2008, 2008–2010 – Rysunek 2).

Jak zatem wynika z powyższej analizy, sektor spożywczy cechuje znacznie wyższa od firm innych sektorów zdolność do adaptacji i przetrwania w warunkach kryzysu i niestabilności otoczenia. Powstaje w związku z tym pytanie o przyczyny tego stanu.

Cechy sektora spożywczego zwiększające jego zdolność przetrwania w warunkach niestabilności otoczenia²¹⁹

Produkcja artykułów o stabilnym popycie

Poszczególne sektory wytwarzają produkty posiadające zmienną hierarchię ważności w zaspokajaniu potrzeb człowieka. W przemyśle spożywczym wytwarzane są produkty podstawowe dla życia każdego człowieka. Zaspokajają główną potrzebę biologiczną – potrzebę pożywienia.

Człowiek, którego dotknęła redukcja dochodów, w pierwszej kolejności dba o swoje podstawowe potrzeby kosztem innych (głównie dóbr luksusowych i zaspokajających potrzeby wyższego rzędu). To sprawia, że popyt na żywność (podobnie jak popyt na usługi zdrowotne, ubranie itd.) jest stosunkowo stabilny i nie podlega tak głębokim i gwałtownym zmianom jak popyt na produkty innych sektorów. Względna stabilizacja popytu jest natomiast czynnikiem przeciwdziałającym pogarszaniu sytuacji finansowej firm i wzmacniającym ich pozycję rynkową.

Drugą stroną tego zjawiska jest relatywnie niskie tempo wzrostu popytu na produkty podstawowe (żywność). W krajach rozwiniętych jest ono zdeterminowane wyłącznie stopą przyrostu naturalnego, w krajach rozwijających się – poprawą stanu wyżywienia i stopą przyrostu naturalnego.

²¹⁹ W punkcie 2 i 3 wykorzystano fragmenty opracowań: S. Kowalczyk, *Przyczyny upadłości firm w agrobiznesie i Analizy branżowe. Procesy upadłościowe w agrobiznesie – siły przeciwdziałające i przyspieszające*, w: *Meandry upadłości przedsiębiorstw, Klęska czy druga szansa?*, red. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2009.

Innowacyjność produktowa sektora

Postęp techniczny oraz innowacyjność produktową charakteryzuje znaczna zmienność sektorowa. Konsekwencją tego stanu jest powstawanie nowych sektorów (opartych na informatyce biotechnologii, nanotechnologiach itp), oraz schyłek innych.

Przykładem sektora stosunkowo tradycyjnego jest przemysł spożywczy. Wśród jego produktów przeważają wyroby tradycyjne. Wprawdzie postęp techniczny oraz intensywne prace badawcze dokonały znacznego przewartościowania jakościowego, jednak i tak zdecydowana większość surowców nie uległa zmianie od setek, a nawet tysięcy lat. Ma to swoje konsekwencje w możliwościach procesów wytwarzania oraz zróżnicowaniu oferty produktowej. To sprawia, że nawet firmy mniejsze, nie dysponujące środkami na badania i poszukiwanie nowych technologii i rozwiązań, w sektorach tych znajdują się w korzystniejszej sytuacji niż w sektorach gdzie (stałe wzrastające) wydatki na B+R warunkują byt i konkurencyjność firmy.

Poziom uzbrojenia pracy i jej wydajności

Kolejną cechą różnicującą sytuację firm w poszczególnych sektorach w zakresie ich odporności na sytuacje kryzysowe, jest poziom uzbrojenia pracy oraz w konsekwencji wydajność pracy. W części sektorów gospodarki, zwłaszcza tych tradycyjnych, zarówno poziom uzbrojenia pracy, jak i jej wydajność, są stosunkowo niskie. W następstwie tego niższy jest także poziom inwestycji oraz stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału²²⁰.

Dodatkowo majątek produkcyjny zgromadzony w części sektorów cechuje wysoka specjalizacja (przemysł chemiczny, przemysł spożywczy), co oznacza brak możliwości alternatywnego zastosowania i potencjalnie długi okres jego zamrożenia. Sprawia to, że kapitał nastawiony na szybki i wysoki zwrot, z reguły nie inwestuje w przedsięwzięcia w takich sektorach. Osłabia to wprawdzie konkurencję wewnątrzsektorową, poprawia jednak sytuację firm już działających w ramach tego sektora.

²²⁰ Przykładowo w latach 1995–2007 dynamika nakładów inwestycyjnych w przetwórstwie przemysłowym wyniosła ogółem 230,4%, podczas gdy w przemyśle spożywczym – tylko 143,4% (ponad 1/3 mniej niż w przetwórstwie przemysłowym). Podobnie nakłady na działalność innowacyjną w przemyśle spożywczym w 2007 r. stanowiły około 11% nakładów przemysłu ogółem. Było to około 6–7 p.p. mniej niż udział przemysłu spożywczego w produkcji sprzedanej przemysłu ogółem (niższa innowacyjność agrobiznesu). Źródło: *Rocznik statystyczny przemysłu 2008*, GUS, Warszawa 2008.

Zależności personalne i kapitałowe pomiędzy jednostką produkcyjną a gospodarstwem domowym

W części gospodarki (handel, przetwórstwo spożywcze, rolnictwo) znaczące miejsce zajmują firmy o ścisłych i bezpośrednich zależnościach pomiędzy jednostką produkcyjną, a gospodarstwem domowym właściciela.

Bezpośrednie związki firmy z gospodarstwem domowym, w tym istniejąca zazwyczaj unia personalna, sprawiają, że firmy te są w stanie uruchomić nadzwyczajne procesy obronne. Związane są z takimi zjawiskami jak: okresowa redukcja opłaty pracy własnej właściciela firmy i domowników, obniżenie poziomu konsumpcji na rzecz poprawy płynności firmy, stopniowa redukcja majątku osobistego na rzecz firmy (sprzedaż domu, wyposażenia, likwidacja oszczędności, itd.), wreszcie stopniowa redukcja czynników produkcji (sprzedaż części wyposażenia, ziemi i innych urządzeń produkcyjnych). Może dojść także do sytuacji okresowego zaprzestania działalności wytwórczej i podjęcia pracy zarobkowej do czasu ustabilizowania sytuacji finansowej gospodarstwa domowego.

Skomplikowane i rozwinięte regulacje rynkowe

Znaczna część sektorów i obszarów gospodarki objęta jest systemem o wyjątkowo silnych i rozwiniętych regulacjach rynkowych. Zalicza się do nich bariery handlowe (limity, cła, kontyngenty), regulacje sektorowe, płatności z budżetu, preferencje fiskalne, ubezpieczeniowe itd. Regulacje te, jak każde regulacje prawne i administracyjne, eliminują część typowych ryzyk rynkowych. Oznacza to funkcjonowanie swoistego prawnoregulacyjnego „amortyzatora bankructw i procesów upadłościowych” w tych sektorach gospodarki.

Należy tu podkreślić, że rządy wielu krajów nadzwyczaj chętnie korzystają z okazji do wprowadzenia środków ochronnych w stosunku do rynku wewnętrznego i własnych firm. Widoczne jest to szczególnie w okresach kryzysowych, z czym mamy do czynienia od 2007 roku, lub w okresie np. nieurodzaju w rolnictwie. Podejmowane działania są z reguły ukierunkowane na trzy podstawowe obszary: wsparcie producentów (subsytia, kredyty, ceny minimalne), instrumenty makroekonomiczne i ochronę konsumentów (stopy procentowe, subsydiowanie żywności, upłynnianie zapasów) oraz regulacje w zakresie handlu (taryfy, licencje, kwoty)²²¹.

²²¹ *Agricultural Policies in Emerging Economies. Monitoring and Evaluation*, OECD, Paris 2009, s. 6.

Opisane wyżej regulacje prowadzą do określonych zaburzeń lub wręcz wyłączenia części procesów rynkowych. Prowadzi to m.in. do złagodzenia wielu niekorzystnych dla firm zjawisk, takich jak załamanie popytu, spadek cen, dodatkowe obciążenia fiskalne itd. W konsekwencji chroni to firmy przed zjawiskami kryzysowymi oraz możliwymi bankructwami. Do grupy tych sektorów należy w dużej części przemysł spożywczy.

Cechy sektora spożywczego zmniejszające jego odporność na niestabilności otoczenia

Poza omówionymi wyżej cechami sektora firm spożywczych wzmacniającymi jego odporność na wstrząsy kryzysowe, istnieje szereg właściwości typowych dla tej grupy firm, osłabiających ich odporność na niestabilność otoczenia.

Czas sprzedaży produktu

Produkty wytwarzane przez poszczególne sektory cechuje zmienny czas sprzedaży, co wynika przede wszystkim z określonego terminu ich użyteczności. Okres ten waha się od jednego dnia (świeże soki, kwiaty) do wielu lat (produkty trwałego użytku). Powyższe cechy produktów spożywczych były podstawą pierwszej teorii lokalizacji, znanej pod nazwą kręgów Thünera. Zakładała ona kształtowanie stref rolniczych wokół miast (rynków zbytu).

Nietrwałość oferowanych przez dany sektor produktów wymaga dodatkowych, czasami znaczących nakładów na sieci logistyczne i dystrybucyjne, co zwiększa koszty produkcji i zmniejsza rentowność działalności. Jest także częstą przyczyną strat produkcyjnych. Uniemożliwia stosowanie określonych strategii cenowo-promocyjnych. Uniknięcie ryzyka niesprzedania towaru w określonym, krótkim czasie, wymaga niekiedy znaczących obniżek cen towarów, zgodnie z zasadą minimalizowania strat. W tej sytuacji kilka przypadków konieczności wycofania produktów przeterminowanych, może postawić firmę w obliczu bankructwa. Do takich sektorów, niestety, należy przemysł spożywczy wytwarzający produkty o stosunkowo krótkim terminie przydatności do spożycia, a więc i krótkim terminie sprzedaży.

Zależność od warunków naturalnych

Zbliżona charakterem do omówionej wyżej cechy nietrwałości, jest zależność od warunków naturalnych. Dotyczy to przede wszystkim sektorów opartych na organizmach żywych (rolnictwo, a w następstwie tego i przemysł spożywczy) oraz

częściowo sektorów silnie powiązanych ze środowiskiem (leśnictwo, wydobywanie kopaliny). Zależność od warunków naturalnych i klimatycznych jest widoczna w cyklicznych zmianach podaży i cen produktów tych sektorów. Przykładem mogą być ceny surowców rolniczych, czy ceny drewna.

Oparcie produkcji na organizmach żywych, oznacza także niemożność przyspieszenia czy też skrócenia cyklu produkcyjnego. Postęp biologiczny pozwala wprawdzie zredukować pojedyncze cykle produkcyjne, lecz wymaga to często wielu lat pracy i doświadczeń nad nowymi odmianami roślin i rasami zwierząt. Ograniczenia biologiczne widoczne są także w formie tzw. prawa malejących przychodów, co oznacza brak możliwości nielimitowanej intensyfikacji produkcji rolniczej w celu uzyskania znaczącego przyrostu plonu w krótkim okresie (zwiększenie nawożenia z poziomu 150 kg NPK na 1 ha do 300 kg NPK na 1 ha nie oznacza automatycznie dwukrotnego przyrostu plonu), co istotnie limituje także możliwe do osiągnięcia tempo wzrostu sektora spożywczego.

Sezonowość działalności, produkcji i sprzedaży

Ograniczenia przyrodnicze i klimatyczne skutkują także sezonowością działalności sektorów. Wprawdzie rozwój wymiany międzynarodowej, poprzez import towarów innych stref klimatycznych, częściowo ograniczył te niedogodności, jednak w dalszym ciągu jest to istotna cecha determinująca kondycję firm np. sektora spożywczego.

Eliminacja sezonowości możliwa jest m.in. poprzez dywersyfikację produktową oraz geograficzną, lecz wymaga to zdolności do sfinansowania takiej ekspansji firmy. Strategia ta dostępna jest zatem z reguły dla nielicznych i tylko najsilniejszych podmiotów gospodarczych, w tym spożywczych korporacji transnarodowych. Sezonowość oznacza natomiast niewykorzystane moce produkcyjne, wyższe koszty, skłonność do strat i w konsekwencji do upadłości.

Znaczenie przestrzeni w działalności sektora spożywczego

Część sektorów, szczególnie tych silnie powiązanych ze środowiskiem i czynnikami naturalnymi, charakteryzuje przestrzenny wymiar ich produkcji (rolnictwo).

Przestrzenny charakter produkcji surowcowej oznacza natomiast konieczność lokalizacji zakładów przetwórczych, w tym spożywczych, w pobliżu centrów surowcowych, szczególnie w przypadku przetwórstwa surowców wrażliwych na transport (owoce, warzywa, mleko). To oznacza także potrzebę powstania znacznie większej liczby zakładów (choćby należących do coraz mniejszej liczby koncernów) niż

np. w branżach nie posiadających charakteru przestrzennego, do jakich zalicza się przemysł samochodowy, telekomunikacyjny, czy sprzętu gospodarstwa domowego.

Następnie z zakładów tych produkcja transportowana jest do wielu centrów logistycznych i licznych centrów sprzedaży. Koszty transportu surowców i wyrobów gotowych stają się tym samym istotnym składnikiem ceny końcowej każdego artykułu wytwarzanego przez taki sektor.

Poziom koncentracji sektora

Poszczególne sektory gospodarki cechuje zmienny poziom koncentracji firm. Do sektorów charakteryzujących się najwyższym stopniem koncentracji i skalą produkcji pojedynczej firmy, zaliczają się współcześnie takie branże jak: petrochemiczna, finansowa, samochodowa i telekomunikacyjna. Na liście *Global 500* największych firm świata w 2011 roku wśród pierwszych 25 firm, znajduje się m.in.: 9 firm petrochemicznych, 5 koncernów samochodowych i 4 instytucje sektora finansowo-bankowego. Poziom koncentracji determinuje natomiast siłę, pozycję rynkową oraz zdolność korzystnego kształtowania relacji handlowych z dostawcami odbiorcami, a w efekcie końcowym – zdolność do przetrwania i oddalenia ryzyka bankructwa.

Niższy poziom koncentracji w stosunku do innych sektorów charakteryzuje natomiast agrobiznes (przemysł spożywczy). Znajduje to potwierdzenie w rankingach największych firm. Na liście *Global 500* w 2011 roku wśród pierwszych 100 największych firm świata znajduje się tylko jednak firma spożywcza. Najwyżej w tym rankingu plasuje się szwajcarski koncern spożywczy Nestlé, zajmując 42. miejsce pod względem wartości przychodów.

Generalnie jednak w agrobiznesie funkcjonują przede wszystkim firmy małe i średnie, a te zgodnie z teorią *Liability of Smallness*²²², mają stosunkowo mniejsze szanse przetrwania na rynku niż firmy duże, posiadające znacznie więcej możliwości i środków na badania, rozwój, budowę sieci dystrybucji. Nie jest bez znaczenia, że posiadają większą siłę oddziaływania na ośrodki władzy, w celu korzystnego dla siebie kształtowania rozwiązań prawnych i finansowych. Ostatnie lata dowiodły jednak, że firmy agrobiznesu – w tym sektora spożywczego – radzą sobie lepiej niż pozostałe sektory gospodarki. Z tych względów interesujące jest postępowanie tych firm, a zwłaszcza stosowane przez nie strategie w czasach kryzysu i niestabilności otoczenia.

²²² K. Poznańska, *Cykle życia przedsiębiorstw a instytucjonalna infrastruktura ich funkcjonowania*, w: *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, red. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 112.

Wpływ niestabilności otoczenia na jakość żywności

Każda firma działająca w warunkach gospodarki rynkowej zmuszona jest do stałej obserwacji otoczenia, w tym zachowania konkurentów, kierunków postępu technicznego w branży, strategii dostawców i odbiorców, a także stanu rynków międzynarodowych (surowcowych, walutowych, konsumpcyjnych), zmian polityki fiskalnej, celnej itd. Ta złożoność zjawisk i procesów zachodzących w polu obserwacji każdej firmy, jest dostatecznie wysoka nawet w czasach względnej stabilizacji systemów gospodarczych i politycznych. Dodatkowego skomplikowania nabiera jednak w czasach kryzysów ekonomicznych oraz związanej z tym destabilizacji otoczenia firm.

Sytuacje kryzysowe wymuszają na firmach szczególne postępowanie, precyzyjnie odpowiadające na wyzwania docierające z otoczenia do firm. Ten proces dostosowywania kumuluje się w strategiach korporacyjnych i biznesowych firm. Jednym z istotnych obszarów tych dostosowań jest jakość produktów wytwarzanych przez firmy, w tym przypadku jakość żywności. Czy, i na ile firmy spożywcze zmieniają swoje strategie w zakresie jakości produktu w czasach kryzysowych?

Zjawisko to możemy przeanalizować na przykładzie wyników kontroli jakości realizowanych przez Inspekcję Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych (IJHARS). Inspekcja ta powołana jest do realizacji urzędowej kontroli żywności właśnie w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego. Kontrole realizowane przez IJHARS, zgodnie z przytoczoną wyżej definicją jakości handlowej żywności, obejmują trzy podstawowe obszary:

- ocenę właściwości organoleptycznych (smak, zapach, wygląd, barwę, konsystencję),
- parametry fizykochemiczne, zróżnicowane w zależności od kontrolowanej grupy produktów (mogą dotyczyć takich parametrów jak: tłuszcz, woda, białko, węglowodany, sól, cukier, wilgotność, objętość, kwasowość, itd.),
- znakowanie produktów.

Syntetyczne wyniki kontroli żywności realizowanych przez IJHARS na rynku polskim w latach 2005–2010 przedstawia Rysunek 3. IJHARS w każdym roku kontroluje około 30 grup produktów pochodzenia roślinnego, jak i zwierzęcego. W trakcie prowadzonych kontroli w ramach oceny organoleptycznej zakwestionowano 7,9% wszystkich partii w 2005 roku²²³ i 1,5–2,5% w latach 2006–2010²²⁴. Średnia liczba zakwestionowanych ze względu na właściwości organoleptyczne

²²³ Głównie takich produktów jak masło, mięso drobiowe i przetwory rybne.

²²⁴ Prezentowane wskaźniki stanowią średnie arytmetyczne, ważone ilością skontrolowanych partii żywności dla wszystkich kontrolowanych w danym roku produktów i grup produktów.

partii żywności w całym analizowanym okresie wyniosła 2,6%, a gdyby pominąć nietypowy 2005 r. to dokładnie 2,0%. Oznacza to zatem poprawę właściwości organoleptycznych artykułów spożywczych w tym okresie. Jeżeli bowiem w 2005 r. zakwestionowano pod tym względem co 12. partię, to w ostatnim, 2010 roku, już tylko co 60. partię żywności.

Ocena organoleptyczna stanowi wstępny etap kontroli żywności. Jej etapem zasadniczym z punktu widzenia określenia zafałszowania i jakości żywności, jest ocena parametrów fizykochemicznych. Skala występujących nieprawidłowości, jest tu znacznie wyższa, niż w przypadku oceny organoleptycznej (Rysunek 3). Przeciętnie w całym badanym okresie z tego punktu widzenia kwestionowano 13,2% partii. Oznacza to, że co 7.-8. partia żywności była niezgodna – ze względu na parametry fizykochemiczne – z deklaracją producenta lub Polskimi Normami²²⁵. Dodatkowo niepokojący jest fakt powolnego, acz stałego wzrostu udziału partii nie odpowiadających przyjętym standardom. Odpowiednio 13,1% w 2005 roku, 13,5% w 2006 roku, 14,0% w 2007 roku i 15,0% w ostatnich dwóch latach badanego okresu²²⁶. W 2011 r. udział ten był jeszcze wyższy i wyniósł 15,7%.

Zdecydowanie najwięcej nieprawidłowości występuje w procesie znakowania żywności. W analizowanym okresie udział nieprawidłowo oznakowanych partii żywności wahał się od 28,2% w 2006 roku, do prawie 36,0% w 2010 roku. Średnio w całym okresie było to 32,5% wszystkich kontrolowanych partii. A zatem prawie co trzecia partia żywności była w tym okresie nieprawidłowo oznakowana, przy czym w ostatnim okresie jest to już częściej niż co trzecia partia. Przeciętnie zatem co trzecia partia żywności nieprawidłowo oznakowanej, jest w istocie zafałszowana, gdyż jej zawartość nie pokrywa się z uwidocznionym na opakowaniu opisem. Oznacza to, że przeciętnie do 30% naszej dziennej diety stanowią artykuły, co do których nie posiadamy pełnej wiedzy, lub nasza wiedza w zakresie ich składu, walorów odżywczych oraz ograniczeń w stosowaniu, jest błędna²²⁷.

Analiza potwierdza zatem hipotezę o wpływie kryzysu i niestabilności otoczenia rynkowego na jakość żywności. Co do zasady, pogorszenie sytuacji rynkowej

²²⁵ Stosowanie Polskich Norm od 2003 roku jest całkowicie dobrowolne, pomimo to, obok tzw. deklaracji producenta oraz Norm Europejskich w dalszym ciągu stanowią one podstawowe źródło standardów, przepisów i metodyk w zakresie produkcji artykułów spożywczych.

²²⁶ Spadek nieprawidłowości w zakresie parametrów fizykochemicznych w 2008 roku wynikał ze znacznego udziału pieczywa wśród kontrolowanych przez IJHARS partii żywności, a więc grupy produktowej o stosunkowo niższym zakresie wad produkcyjnych. Po wyeliminowaniu wyników kontroli pieczywa, udział nieprawidłowości w zakresie parametrów fizykochemicznych w 2008 roku wyniósł ponad 12,0%.

²²⁷ Szerzej na ten temat patrz: S. Kowalczyk, *Jakość żywności i bezpieczeństwo zdrowotne konsumentów wobec nieuczciwych praktyk firm spożywczych*, w: *Bezpieczeństwo żywności w erze globalizacji*, red. S. Kowalczyk, SGH, Warszawa 2009.

wpływa na wzrost udziału na rynku żywności o obniżonej jakości lub wręcz żywności zafałszowanej. Stanowi to odpowiedź firm na potrzebę poprawy ich sytuacji finansowej, poprzez produkcję wyrobów zafałszowanych, przede wszystkim w zakresie substytucji surowców lepszej jakości surowcami gorszymi, lecz tańszymi.

Niestabilność otoczenia a strategie przedsiębiorstw przemysłu spożywczego

Kryzys determinuje konieczność zmiany, dostosowania strategii firmy do nowych „nietypowych” warunków działania. Jakie głównie kierunki ewolucji strategii biznesowych możemy w związku z tym zaobserwować w firmach przemysłu spożywczego? Występują tu następujące strategie lub działania:

- 1) redukcja kosztów wytwarzania – stosowanie tańszych surowców,
- 2) zmiana *portfolio* firmy (wprowadzenie nowych produktów, lub grup produktów),
- 3) modyfikacje produktowe,
- 4) wzrost znaczenia systemów jakości oraz żywności certyfikowanej.

Strategia redukcji kosztów wytwarzania

Zastępowanie droższych, lecz i lepszych jakościowo surowców tańszymi, o niższej jakości, przypomina działanie słynnego prawa Kopernika-Greshama²²⁸ w odniesieniu do produkcji żywności. Tu jednak zamiast „gorszego” pieniądza, jakościowo gorszy surowiec wypiera z rynku dobry, lecz drogi. Proceder wynika z konieczności poprawy rentowności sprzedaży w sytuacji braku możliwości zwiększenia cen wyrobów, a w warunkach kryzysu i spadających dochodów osobistych – potrzeby redukcji tych cen dla zachowania konkurencyjności.

Zjawisko zastępowania surowców droższych tańszymi, lub substytutami, dotyczy całego przemysłu spożywczego. Przykładowo, w głównych branżach możemy wyróżnić następujące zjawiska substytucji:

- przetwórstwo mleka – zastępowanie tłuszczu mlecznego, tłuszczem roślinnym (z reguły palmowym), wsadu owocowego – barwnikami i aromatami;

²²⁸ M. Kopernik w *Traktacie o monetach* (1522) sformułował m.in. słynne prawo o wypieraniu z obiegu „dobrego” pieniądza przez „zły”. Prawo to w ekonomii znane jest współcześnie pod nazwą prawa Kopernika-Greshama. Thomas Gresham (1519–1579) był angielskim kupcem i finansistą w służbie Edwarda VI i Elżbiety I. W sprawach monetarnych głosił poglądy zbliżone do M. Kopernika, aczkolwiek, jak wynika z chronologii, kilkadziesiąt lat po Koperniku.

- przetwórstwo mięsa – zastępowanie mięsa wyższej jakości (schab, szynka) dodatkiem MOM²²⁹, tłuszczu i podrobów oraz droższych gatunków mięsa (np. wieprzowego) – tańszymi (gorszym jakościowo mięsem wołowym lub drobiowym MOM), białka – izolatami białkowymi pochodzenia roślinnego (np. sojowego);
- przetwórstwo ryb – zastępowanie mięsa droższych ryb – rybami tańszymi lub mieszankami warzywnymi;
- przetwórstwo zbożowe – zastępowanie mąki o wyższej wartości wypiekowej i odżywczej (np. mąki graham, orkiszowej) – mąkami tańszymi;
- przetwórstwo warzywne/owocowe – zastępowanie droższych gatunków warzyw i owoców tańszymi (np. suszonych pomidorów – papryką, burakami czerwonymi, owoców cytrusowych – jabłkami);
- soki i nektary – zastępowanie soków pochodzących z droższych owoców (cytrusowych) – tańszymi (krajowymi – sokiem jabłkowym, aroniowym)²³⁰;
- czekolada i wyroby czekoladowe – zastępowanie tłuszczu kakaowego – innym tłuszczem roślinnym lub tłuszczem zwierzęcym;

Substytucja składników droższych tańszymi jest zabroniona i traktowana przez prawo jako zafałszowanie produktu. Tak w tej sprawie wypowiedział się ustawodawca: „artykuł rolno-spożywczy zafałszowany – produkt, [...] w którym zostały wprowadzone zmiany, w tym zmiany dotyczące [...] jego rzeczywistego składu lub innych właściwości, [...], w szczególności jeżeli: a) dokonano zabiegów, które zmieniły lub ukryły jego rzeczywisty skład lub [...] c) w oznakowaniu podano niezgodne z prawdą dane w zakresie składu”²³¹. Każdy, kto dokonuje procedury zastępowania droższych składników tańszymi i o fakcie tym nie informuje konsumenta, podlega karze pieniężnej do wysokości 10% łącznych przychodów z roku poprzedzającego rok kontroli²³². Jednak pomimo ostrości restrykcji, strategia redukcji kosztów – w tym także w sposób nie do końca zgodny z prawem w czasach kryzysu – pozostaje zjawiskiem dość powszechnym.

Generalnie jednak, co warto podkreślić, gros producentów żywności nie podejmuje tego typu działań, lecz redukcja prowadzona jest w sposób legalny, czyli zgodny z prawem. Oznacza to jednak konieczność zmiany stosowanych receptur, wprowadzania modyfikacji produktów, a przede wszystkim poszukiwanie tańszych

²²⁹ MOM – mięso odkostnione mechanicznie.

²³⁰ Jest to zjawisko powszechne w przypadku soków i napojów wieloowocowych. Soki i napoje wieloowocowe odwołujące się w nazwie przykładowo do soku z granatu, kiwi, mango czy kaktusa w swoim składzie zawierają z reguły około 1% tych soków.

²³¹ Ustawa z dnia 21 grudnia 2000 roku o jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych... art. 3, pkt 10.

²³² Ibidem, art. Art. 40a, ust. 1, pkt. 4.

surowców i źródeł zaopatrzenia. W epoce globalizacji taką możliwość dają także podlegające globalizacji surowcowe rynki rolne. Dostępność tańszych źródeł zaopatrzenia surowcowego nie jest wszakże równym udziałem wszystkich firm spożywczych. Największe możliwości realizacji strategii tanich źródeł surowca mają spożywcze korporacje transnarodowe. Z tych też względów w okresach zwiększonych turbulencji, zyskują one dodatkowy impuls do walki konkurencyjnej z firmami mniejszymi, nie dysponującymi tak znaczącymi sieciami powiązań kooperacyjnych.

Zmiana portfolio firmy

Jedną z często spotykanych strategii, nie tylko w sektorze spożywczym, jest zmiana portfela produktów firmy. Strategia ta jest wyjątkowo chętnie wykorzystywana przez firmy spożywcze. Wiąże się to z ewolucją modelu konsumpcji w okresach kryzysowych w dwóch zasadniczych kierunkach:

- wzrostem popytu na wyroby tańsze, a więc i o niższej jakości²³³;
- spadkiem popytu na wyroby bardziej przetworzone, lecz i droższe, na rzecz zwiększonego popytu na produkty pierwotne lub nisko przetworzone. Zachowanie to wynika z chęci eliminacji przez konsumentów pokrywania kosztów przetwórstwa żywności. Uzasadnieniem jest niższy wyceniany koszt przetworzenia zakupionego surowca (np. mięsa) w ramach gospodarstwa domowego.

Przykładem strategii odpowiadającej na takie zapotrzebowanie jest zmiana portfela produktowego firm przetwórstwa mięsnego. Zmiana dotyczy proporcji: wyroby wędliniarskie – mięso kulinarne, na rzecz tego ostatniego. Coraz więcej firm tej branży sygnalizuje zatem zainteresowanie wejściem w segment mięsa kulinarnego. Konsekwencją tej tendencji jest zwiększone zainteresowanie systemami jakości mięsa.

Powyższe uwagi potwierdza przypadek jednego z liderów branży mięsnej, który w ostatnich latach zainwestował w ubój, rozbiór i pakowanie wszystkich rodzajów mięsa: wołowego, wieprzowego i drobiowego, pakowanie mięsa kulinarnego oraz dojrzewalnię mięsa wołowego. Zamiast specjalizacji oznacza to rozszerzanie oferty produktowej oraz „domykanie” łańcucha produkcyjnego (od uboju do konfekcjonowania). Odwrót od produkcji rozkooperowanej rodzi pytanie, czy jest to tendencja czasowa, wywołana skutkami kryzysu i w ślad za tym nastąpi zmiana modelu konsumpcji, czy też bardziej trwała, długookresowa.

Strategia zmiany *portfolio* może wynikać także z chęci wejścia na nowy, bardziej rentowny, lub o większym potencjale rynek (np. mlecznych napojów fermentowanych, żywności funkcjonalnej itd.). Może jednak wynikać także ze źle pojętego

²³³ W sposób bardziej szczegółowy piszę o tym w pkt. 6.

naśladownictwa lub chęci „dorównania” szerokością oferty produktowej innym firmom w branży. Taka strategia spotykana jest dość powszechnie w spółdzielczej części sektora mleczarskiego. W efekcie stosunkowo niewielkie – nawet jak na warunki polskie – spółdzielnie mleczarskie, wytwarzają szeroką gamę produktów, argumentując to potrzebą sprostania konkurencji. W efekcie, tylko niewielka grupa tych firm posiada specjalizację, i jest identyfikowana na rynku jako producent rozpoznawalnego wyrobu. Takim przykładem jest OSM Piątnica i jej sztandarowy produkt – serek wiejski.

Strategia modyfikacji produktowej

Kolejną strategią realizowaną dość powszechnie przez firmy spożywcze w okresach kryzysu i niestabilności otoczenia, jest strategia modyfikacji produktowej. Rozumiem przez to strategię działalności firmy (strategię produktową) polegającą na racjonalizacji produkcji danego wyrobu i próbie doskonalenia jego cech użytkowych (np. wprowadzenie produktów żywnościowych o nowych smakach, specjalnie przygotowanych do spożycia, w innych opakowaniach jednostkowych, itp.)²³⁴. Jest to strategia mniej kosztowna od strategii innowacji produktowej, może jednak okazać się niewystarczająca do przezwyciężenia okresowych trudności.

Przykładem takiej strategii jest postępowanie jednego z liderów branży mleczarskiej. W swojej ofercie reklamuje on ponad 40 produktów jako nowości (2011). Część z nich to jednak nowości pozorne, w istocie typowe modyfikacje produktowe, jak nowe smaki jogurtów pitnych, nowe pojemności opakowań czy sposoby prezentacji wyrobu. Typowym przykładem z branży przetwórstwa mleka jest, na przykład, oferowanie serów dojrzewających w czterech postaciach: sera mierzwionego, sera w plastrach, sera w kawałkach oraz sera w blokach. W efekcie, o ile jeszcze dwa, trzy lata temu producent wytwarzał około 300 produktów, to aktualnie jest ich już ponad 400.

Strategia modyfikacji produktowej jest relatywnie często wykorzystywana przez firmy spożywcze, głównie z uwagi na niewielkie koszty jej realizacji oraz stosunkowo proste i dostępne możliwości realizacji modyfikacji produktów w branży spożywczej (np. nowe smaki napojów mlecznych, napojów bezalkoholowych, pieczywo z nowymi dodatkami – mak, sezam, dynia, oliwki, papryka, suszone pomidory itd., wędliny z nowymi dodatkami – papryka, pistacje, zioła, rodzyнки, czosnek, kminek itd.).

²³⁴ S. Kowalczyk, *Strategia firmy na rynku*, w: *Agrobiznes, mikroekonomia*, red. A. Woś, Wydawnictwo Key Text, tom 2, Warszawa, 1996, s. 284.

Strategia systemów jakości oraz żywności certyfikowanej

Kryzys, poza poszukiwaniem oszczędności i ukierunkowaniem na klienta o mniejszych dochodach i wymaganiach jakościowych, zwiększa także – co może budzić pewne zdziwienie – zainteresowanie produkcją wyrobów o najwyższych walorach jakościowych, żywności certyfikowanej, a więc z założenia droższej. W ciągu ostatnich kilku lat tylko branża przetwórstwa mięsnego opracowała trzy systemy jakości swoich wyrobów:

Quality Meat Program (QMP) – System jakości wołowiny²³⁵. System jakości wołowiny QMP jest krajowym systemem jakości żywności, który daje sprzedawcom detalicznym i konsumentom gwarancję i podstawę do większego zaufania wobec jakości polskiej wołowiny.

System QMP jest systemem jakości żywności otwartym na wszystkich producentów bydła, wytwórców pasz, przewoźników żywca, przetwórców mięsa, którzy poddają się kontroli niezależnej jednostki certyfikującej akredytowanej na zgodność z normą PN-EN 45011 i uzyskujących certyfikat zgodności QMP. Wołowina oznaczona wspólnym znakiem towarowym gwarancyjnym „System QMP” jest produkowana w tak zaprojektowanym procesie w gospodarstwie, w wytwórni pasz, w transporcie i w ubojni, aby zapewnić wyższą soczystość i kruchość mięsa, przekraczającą standardy jakości handlowej powszechnie stosowane na polskim rynku.

System QMP to pierwszy uznany polski system jakości mięsa. W styczniu 2012 r. system jakości wołowiny kulinarnej QMP uzyskał także akceptację KE na wsparcie finansowe z PROW 2007–2013.

Pork Quality System (PQS) – System Jakości Wieprzowiny²³⁶. System PQS został opracowany przez Polski Związek Hodowców Trzody Chlewnej „POLSUS” oraz Związek „Polskie Mięso”. System bazuje na wykorzystaniu odpowiednich ras świń oraz określonych zasadach żywienia. Obejmuje etap produkcji pierwotnej, czyli hodowlę i chów oraz obrót przedubojowy wraz z przetwórstwem. Do systemu mogą przystąpić wszyscy rolnicy, producenci rolni oraz przetwórcy, członkowie Związków „POLSUS” i „Polskie Mięso”, ale także nie należący do tych organizacji. W dniu 11 grudnia 2009 r. Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi uznał System Jakości Wieprzowiny PQS za krajowy system jakości żywności²³⁷.

²³⁵ Opracowano na podstawie informacji zawartych na : <http://www.systemqmp.pl/>.

²³⁶ Opracowano na podstawie informacji zawartych na: <http://wieprzowinapqs.pl/strona-glowna.aspx>.

²³⁷ Wg właścicieli znaku PQS, jest on rozpoznawalny przez około 14% respondentów. Badanie październik/listopad 2010. Raport PQS nr 3 (2 czerwca 2011 r.).

Quality Assurance for Food Products (QAFP) – System Gwarantowanej Jakości Żywności²³⁸. System QAFP został opracowany w 2009 roku z inicjatywy Unii Producentów i Pracodawców Przemysłu Mięsnego, organizacji zrzeszającej przedsiębiorstwa funkcjonujące w branży mięsnej i 11 grudnia 2009 r. decyzją Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi, System Gwarantowanej Jakości Żywności QAFP został uznany za krajowy system jakości żywności w zakresie „Kulinarne mięso wieprzowe”.

Kolejnym etapem było stworzenie drugiego zakresu branżowego systemu tj.: *Kulinarne mięso* z piersi kurczaka i indyka oraz tuszki i elementy młodej polskiej gęsi owsianej. Zakres ten został włączony do systemu i zaakceptowany, decyzją Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 13 stycznia 2011 r.

System Gwarantowanej Jakości Żywności QAFP to, z założenia, wieloprodukcyjny system jakości obejmujący w chwili obecnej normy dla elementów mięsa wieprzowego – szynki, schabu, karkówki oraz mięsa drobiowego – piersi kurczaka, piersi indyka oraz mięsa młodej polskiej gęsi owsianej. System QAFP obejmuje następujące elementy:

- Genotyp świń w Systemie QAFP;
- Żywienie zwierząt (tucz należy zakończyć po uzyskaniu masy 95–115 kg);
- Skup trzody chlewnej;
- Transport zwierząt (w przegonie zwierząt nie wolno stosować pałek, nachylenie ramp nie przekracza 20 stopni; szerokość ramp i korytarzy minimum 100 cm., na 4 godziny przed rozpoczęciem transportu należy rozpocząć głodówkę przedubojową zwierząt);
- Ubój i rozbiór;
- Oparzenie (temperatura 58–60 stopni C, czas 5–7 minut);
- Opalanie (opalenie w temp. 800 stopni C w ciągu 15 sekund);
- Klasyfikacja (tusze muszą być klasyfikowane pod względem mięsności według systemu EUROP, znakiem jakości QAFP może być objęte mięso wykrawane z tusz o klasie mięsności E i U);
- Kontrola jakości mięsa;
- Transport mięsa;
- Sprzedaż (temperatura mięsa w czasie magazynowania i ekspozycji musi być utrzymana na poziomie nie przekraczającym 7 stopni C).

²³⁸ Opracowano na podstawie informacji zawartych na: <http://qafp.pl/>.

Poza systemami jakości opracowywanymi przez poszczególne branże, ostatnie lata przyniosły wzrost zainteresowania także powszechnymi systemami jakości, jak system produktów regionalnych i tradycyjnych UE, czy system rolnictwa ekologicznego.

Polska posiada już 34 produkty regionalne i tradycyjne, zarejestrowane w unijnym systemie chronionych nazw pochodzenia, chronionych oznaczeń geograficznych i gwarantowanych tradycyjnych specjalności. Ostatnie lata przyniosły wzrost liczby chronionych prawem unijnym polskich wyrobów (Rysunek 4). O ile pierwszy produkt został zarejestrowany w 2007 r., to w 2010 r. zarejestrowano już 8 produktów, a w 2011 – 9. Systematycznie zwiększa się także liczba producentów zainteresowanych wytwarzaniem tych produktów unikatowych, jeśli idzie o jakość. W pierwszym roku obowiązywania nowego systemu (2007) wydano świadectwa jakości, upoważniające do wytwarzania wyrobów chronionych unijnym systemem tylko dwóm producentom, w 2011 roku takich świadectw wydano już 226.

Dynamicznie rozwija się także system rolnictwa ekologicznego. O ile w 2000 r. gospodarstw takich było w Polsce 1,4 tys., a w połowie ubiegłej dekady 7,2 tys., to w 2011 r. – 24,0 tys. Powierzchnia upraw ekologicznych wyniosła prawie 0,6 mln ha (2011) i 3,5-krotnie przekroczyła areal z 2005 r. (166,3 tys. ha). W 2005 r. ekologiczne surowce przetwarzało 99 firm, obecnie (2011), takich producentów jest już prawie 300. Świadczy to o rosnącym popycie na produkty wysokiej jakości i dużych walorach odżywczych. W ślad za tym podąża zainteresowanie producentów taką wytwórczością.

Zmiany jakości żywności wg branż przemysłu spożywczego

Poszczególne branże przemysłu spożywczego odmiennie reagują na zachodzące zjawiska kryzysowe. Świadczy o tym także m.in. zmiana udziału nieprawidłowości, jaka nastąpiła w ciągu ostatnich kilku lat w zakresie parametrów fizykochemicznych oraz znakowania (Tabela 2).

Poprawa jakości (parametrów fizykochemicznych) nastąpiła głównie w takich branżach jak: świeże owoce i warzywa, wyroby czekoladowe, soki i nektary, natomiast w zakresie znakowania – w szeroko rozumianym sektorze napojów (piwo, herbata, fermentowane napoje winiarskie, napoje bezalkoholowe), a z innych branż – jaja spożywcze, koncentraty i w niewielkim stopniu przetwory z mięsa czerwonego. Skala poprawy (redukcji udziału partii z nieprawidłowościami) w zakresie parametrów fizykochemicznych była przeciętnie 2,5-krotna, natomiast partii z nieprawidłowym znakowaniem było mniej średnio prawie o połowę.

Znacznie liczniejsza jest grupa sektorów, w których ostatnie lata (głównie po 2007) przyniosły pogorszenie w zakresie jakości ich wyrobów. Pogorszenie parametrów fizykochemicznych nastąpiło w tak istotnych dla konsumentów branżach jak: przetwory z mięsa czerwonego i wyroby mleczarskie, mrożonki owocowo-warzywne, majonezy i piwo. Znacznie dłuższa jest lista branż, w których nastąpiło pogorszenie w zakresie znakowania produktów. Są na niej tak ważne branże jak: przetwory mleczne i drobiowe, soki, nektary, przetwory owocowe, mrożonki owocowo-warzywne, kawa, makaron, pieczywo chrupkie oraz wyroby czekoladowe. Grupa ta była bardziej wyrazista od pozostałych nie tylko pod względem liczby branż spożywczych jakie się w niej znalazły, lecz także i głębokości (skali) zaobserwowanych zmian (pogorszenia), biorąc pod uwagę dwa główne znamiona jakości. Udział partii z nieprawidłowościami w zakresie parametrów fizykochemicznych zwiększył się przeciętnie 2,2-krotnie, w zakresie znakowania prawie 2,0-krotnie.

Wreszcie dla całkiem sporej grupy branż, okres 2008-2011 nie przyniósł istotnych zmian w zakresie jakości. W grupie tej znalazły się branże wytwarzające produkty stanowiące podstawę wyżywienia znacznej części Polaków jak: przetwory zbożowe, drobiowe, rybne, garmażeryjne oraz warzywne i owocowe w zakresie parametrów fizykochemicznych, także pieczywo i przetwory zbożowe oraz wyroby garmażeryjne i rybne w zakresie znakowania. Zmiany udziału partii z nieprawidłowościami, tak w zakresie parametrów fizykochemicznych, jak i znakowania, nie przekroczyły dla grupy tych branż 5%.

Tabela 1. Zmiany jakości żywności (*) na rynku polskim według wybranych grup asortymentowych

Kierunek zmian		Okres (kwartał/rok)	Skala zmian (%)
P o p r a w a	Fizykochemia		
	Świeże owoce i warzywa	I.2009 – I.2011	34,0 – 17,0 (III.2011 – 29,0)
	Wyroby czekoladowe	IV.2009 – II.2011	18,8 – 6,6
	Soki i nektary	2007 – 2011	10,0 – 4,0
	Przyprawy	2006 – 2011	15,4 – 4,3
	Znakowanie		
	Koncentraty spożywcze	2008–2010	41,0 – 17,0
	Jaja spożywcze	2009–2010	19,2 – 12,5
	Herbata	2008–2011	46,0 – 26,0
	Ferment. napoj. winiarskie	2006–2011	48,0 – 31,0
	Napoje bezalkoholowe	2006–2011	32,0 – 27,0 (2009 – 44,0)
	Piwo	2004–2011	60,6 – 26,0
	P. z mięsa czerwonego	2008–2011	41,0 – 35,2

Kierunek zmian		Okres (kwartał/rok)	Skala zmian (%)
P o g o r s z e n i e	Fizykochemia		
	Majonezy	2005–2010	4,7 – 23,5
	Mrożonki owoc-warzywne	2009–2010	14,0 – 27,0
	Piwo	2004–2011	6,5 – 9,4 (2010 – 23,4)
	P. z mięsa czerwonego	2008–2011	5,0 – 16,9
	Przetwory mleczne	2009–2011	10,6 – 14,2 (I.2011 – 21,3)
	Znakowanie		
	Oliwa z oliwek	I.2010 – II.2011	8,8 – 17,4
	Makaron	2009 – 2010	47,1 – 51,0
	Kawa	2006 – 2011	12,0 – 35,0
	Wyroby czekoladowe	IV.2009 – II.2011	19,5 – 37,3
	P. chrupkie, maca, wafle	2007 – 2010	21,2 – 42,9
	Mrożonki owoc-warzywne	2009 – 2010	18,0 – 32,0
	Soki i nektary	2007 – 2011	20,0 – 25,0 (2010 – 74,0)
	Przetwory owocowe	2008 – 2011	25,0 – 39,0
Przyprawy	2006 – 2011	30,6 – 34,5	
Przetwory mleczne	2009 – 2011	11,7 – 19,4	
Przetwory drobiowe	2005 – 2011	23,5 – 25,8	
S t a b i l i z a c j a	Fizykochemia		
	Przetwory zbożowe	2008–2010	18,0 – 19,0
	Wyroby garmazeryjne	III.2009 – III.2010	18,7 – 15,2
	Przetwory owocowe	2008–2011	9,0 – 11,0
	Przetwory warzywne	2008–2011	18,0 – 15,0
	Przetwory rybne	2009–2011	13,3 – 12,2 (IV.2009 – 28,1)
	Przetwory drobiowe	2005–2011	11,5 – 12,2
	Znakowanie		
	Pieczyno	2009–2010	46,6 – 48,4
	Przetwory zbożowe	2008–2010	25,0 – 26,0
Wyroby garmazeryjne	III.2009 – III.2010	48,4 – 47,8	
Przetwory warzywne	2008–2011	35,0 – 28,0 (2010 – 49,0)	
Przetwory rybne	2009–2011	35,9 – 31,3 (IV.2009 – 54,8)	

(*) Zmiany udziału partii ze stwierdzonymi nieprawidłowościami w zakresie parametrów fizykochemicznych i znakowania.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych IJHARS.

Generalnie, ostatnie 5-6 lat (a głównie po 2007 r.) przyniosło:

- poprawę jakości w branżach spożywczych mniej istotnych z punktu widzenia diety przeciętnego konsumenta (około ¼ grup produktowych);
- pogorszenie jakości wyrobów mniej więcej ½ branż spożywczych i to tych ważniejszych z punktu widzenia zdrowej i odżywczej diety (mleko, mięso, owoce, oliwa z oliwek);

- stabilizację jakości wyrobów branż podstawowych (¼ branż sektora spożywczego, pieczywo i przetwory zbożowe, wyroby garmażeryjne, przetwory drobiowe i rybne).

Jest to zatem strategia, która sprowadza się do poszukiwania oszczędności na wyrobach branż zaliczanych do wyższego modelu konsumpcji, utrzymania jakości wyrobów podstawowych (dla masowego odbiorcy) i wreszcie – próby poprawy jakości branż bardziej niszowych, co może mieć znaczenie bardziej wizerunkowe dla sektora, niż rzeczywiste dla konsumenta.

Wnioski

W czasach kryzysu i niestabilności otoczenia rynkowego, firmy spożywcze radzą sobie stosunkowo lepiej, niż inne sektory. Jest to konsekwencja typowych dla tej branży cech, jak produkcja artykułów zaspokajających podstawowe potrzeby ludzi, zależności personalne i kapitałowe pomiędzy jednostką produkcyjną a gospodarstwem domowym, rozwinięte regulacje rynkowe. Z drugiej strony firmy te posiadają także swoje „sektorowe” słabości.

Kryzys, to także okres poszukiwań przez przedsiębiorstwa spożywcze możliwych strategii, ułatwiających pokonanie związanych z kryzysem trudności oraz zapewnienie warunków rozwoju w przyszłości. Przyjmowane strategie wiążą się generalnie z dewizą: *jeżeli potrzebujesz pomocy, to pomóż sobie sam*. Następuje więc „domykanie” łańcucha wytwórczego, uważne śledzenie sygnałów rynkowych i w większym stopniu dążenie do samowystarczalności niż rozkooperowania produkcji, i prób przerzucania części kosztów na inne firmy. Chociaż, gdy powstanie dogodna sytuacja, to również ta możliwość jest skrzętnie wykorzystywana, tym bardziej, że w otoczeniu firm spożywczych jest liczne grono słabszych ekonomicznie podmiotów (rolnictwo, drobny handel, usługi). Zjawisko bardziej w tej sytuacji widoczne, to skłonność do zwiększenia elastyczności firm w podejściu do rynku oraz zaspokajania ewoluujących – także pod wpływem zjawisk kryzysowych – potrzeb konsumentów. Jest to tym bardziej ważne gdyż – jak pisze W. Szymański – zmiana, której należy współcześnie oczekiwać to: „przejście od stosunkowo długich okresów stabilności przerywanych co jakiś czas zjawiskiem destabilizacji do stosunkowo trwałych długich okresów niestabilności i kryzysów przerywanych niekiedy krótkimi okresami stabilności i spokoju”²³⁹. Tę sytuację w swoich strategiach biznesowych muszą antycypować także firmy sektora spożywczego.

²³⁹ W. Szymański, *Niepewność i niestabilność gospodarcza*,...,op.cit., s. 12.

Bibliografia

1. *Agricultural Policies in Emerging Economies. Monitoring and Evaluation*, OECD, Paris 2009.
2. Hoppit J., *Risk and Failure in English Business 1700–1800*, Cambridge University Press, Cambridge 2002.
3. Kowalczyk S., *Jakość żywności i bezpieczeństwo zdrowotne konsumentów wobec nieuczciwych praktyk firm spożywczych*, w: *Bezpieczeństwo żywności w erze globalizacji*, red. S. Kowalczyk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
4. Kowalczyk S., *Przyczyny upadłości firm w agrobiznesie i Analizy branżowe. Procesy upadłościowe w agrobiznesie – siły przeciwdziałające i przyspieszające*, w: *Meandry upadłości przedsiębiorstw, Klęska czy druga szansa?*, red. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
5. Kowalczyk S., *Strategia firmy na rynku*, w: *Agrobiznes, mikroekonomia*, Praca zbiorowa pod red. A. Wosia, Wydawnictwo Key Text, tom 2, Warszawa, 1996.
6. Poznańska K., *Cykle życia przedsiębiorstw a instytucjonalna infrastruktura ich funkcjonowania*, w: *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, red. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
7. *Rocznik statystyczny przemysłu 2008*, GUS, Warszawa 2008.
8. Szymański W., *Niepewność i niestabilność gospodarcza, gwałtowny wzrost i co dalej?*, Difin, Warszawa, 2011.
9. Szymański W., *Niepewność i niestabilność gospodarcza, gwałtowny wzrost i co dalej?*, Difin, Warszawa, 2011.
10. Ustawa z dnia 21 grudnia 2000 roku o jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych (Dz. U. z 2005 r. Nr 187, poz. 1577, z późn. zm.).

Witryny internetowe

1. <http://www.systemqmp.pl/>.
2. <http://wieprzowinapqs.pl/strona-glowna.aspx>
3. <http://qafp.pl/>.