

**Marzena Góralczyk**

Uniwersytet Zielonogórski

## **BUDOWANIE JAKOŚCIOWEJ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ WYROBÓW MLECZARSKICH I JEJ ZNACZENIE DLA KONSUMENTÓW**

### **1. Wstęp**

Przedsiębiorstwa stojące w obliczu nasilającej się walki konkurencyjnej muszą poszukiwać dróg skutecznego pozyskiwania klientów dla swoich wyrobów. Wielkie bogactwo oferty innych producentów, szczególnie czołowych konkurentów na rynku, skłania do zwiększania atrakcyjności propozycji koszyka wyrobów. Producenci mogą zastosować różne rozwiązania i zbudować swój własny model przewagi konkurencyjnej, który wzmocni pozycje przedsiębiorstwa na rynku. Jakie rozwiązania są najbardziej korzystne dla producentów branży mleczarskiej? Jakie czynniki determinują tę przewagę na rynku? Co może się przyczynić do tego, że jej podstawy będą stabilne i ugruntują pozycję przedsiębiorstwa na rynku? Próbą odpowiedzi na te i inne pytania z tego zakresu jest niniejszy artykuł.

Punktem odniesienia w artykule są badania przeprowadzone wśród 300 konsumentów i 8 przedsiębiorstw branży mleczarskiej w woj. lubuskim. Badaniami objęto lata 1998-2001 oraz 2005 r. w przypadku producentów, a także rok 2001 i 2004 w odniesieniu do konsumentów. Zastosowano celowy dobór producentów wyrobów mleczarskich oraz losowy dobór ostatecznych odbiorców. Dane i informacje uzyskano za pomocą techniki wywiadu.

## **2. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa – jej rodzaje i znaczenie**

Do podstawowych rodzajów źródeł przewagi konkurencyjnej należą: cenowa przewaga konkurencyjna, jakościowa przewaga konkurencyjna oraz informacyjna przewaga konkurencyjna (Wrzosek 1999).

Cenowa przewaga konkurencyjna opiera się na podejmowaniu takich działań, które umożliwią kształtowanie cen identycznych lub podobnych produktów na poziomie niższym niż konkurencja.

Wzmocnieniem przewagi cenowej staje się przewaga jakościowa. Należy zaznaczyć, że takie oddziaływanie ma charakter dwukierunkowy. Siłę konkurencyjną na rynku wzmacniają bardziej atrakcyjne dla nabywców ceny w połączeniu z prawidłowym kształtowaniem jakości oferowanych produktów oraz jakości działań (np. związanych z obsługą nabywców).

Pozyskanie nabywców i bardziej kompleksowe wyjście naprzeciw potrzebom konsumentów oraz kreowanie nowych preferencji związane jest z istnieniem przewagi informacyjnej.

Jak podaje M.J. Stankiewicz (*Budowanie potencjału...* 1999), do instrumentów konkurowania najczęściej stosowanych przez współczesne przedsiębiorstwa na świecie zalicza się m.in.: jakość produktów, cenę, reklamę, kreowanie potrzeb.

## **3. Jakość produktów mleczarskich z punktu widzenia konsumentów**

Ankietowani konsumenci określili czynniki brane przez nich pod uwagę przy zakupie wyrobów przemysłu mleczarskiego. Z analizy przeprowadzonej w 2001 r. wynika, że przy zakupie produktów mleczarskich najważniejsza jest jakość. Na drugim miejscu jest cena, a na trzecim poziom dochodów respondentów. Najmniejszą uwagę konsumenci przywiązują do przedsiębiorstwa, którego wyroby stale kupują. Natomiast na podstawie badań przeprowadzonych w 2004 r. można stwierdzić, że konsumenci największą wagę przywiązują do ceny, jakość uzyskała bardzo zbliżoną liczbę punktów, na trzecim miejscu są przyzwyczajenia żywieniowe. Najmniej istotnym czynnikiem, w opinii konsumentów, jest reklama.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, kształtowanie zachowań konsumentów jest uzależnione w dużym stopniu od jakości. Dobrą jakość produktów kształtuje wiele różnorodnych czynników, do których należy zaliczyć m.in.: odpowiedni kształt, właściwy kolor, niepowtarzalność, smak, zapach, czystość, znormalizowanie, nowoczesność (Schwalbe 1993).

Nie wszystkie te cechy można osiągnąć w każdym produkcie. Konsumenci mogą preferować przewagę jednych cech nad innymi. W zależności od typu produktu i jego znaczenia w hierarchii zaspokajanych potrzeb. Istotną rolę w postrzeganiu i kształtowaniu jakości odgrywa marka (Marczak 2001). Rodzi ona bowiem zaufanie konsumenta do produktu i przedsiębiorstwa. Kupując wyroby producen-

tów posiadających wiedzę na rynku marki, klient oczekuje nie tylko wyrobu markowego, ale także ponadprzeciętnej jakości; jest on gotów zapłacić więcej niż za porównywalne wyroby innych producentów (Obłój 1994). „Spostrzegana wyższa jakość jest przyczyną kupowania przez konsumentów produktów danej marki i zadowolenia z nich”(Antonides, Fred van Raaij 2003, s. 575).

#### **4. Jakość produktów mleczarskich z punktu widzenia producentów**

Wskazując na niezwykle ważną rolę surowca w produkcji wyrobów mleczarskich, oceniono stan działań podmiotów gospodarczych z branży mleczarskiej w zakresie dbałości o jakość produktów finalnych adresowanych do ostatecznych odbiorców. Kryteria stanowiące podstawy oceny przedsiębiorstw zostały podane w tab. 1. Zwrócono uwagę na posiadane certyfikaty jakościowe lub ewentualnie podjęte działania, mające doprowadzić do uzyskania takich właśnie wyróżnień podmiotów gospodarczych. Przedsiębiorstwa czynią starania, aby poprawić jakość oferowanych produktów.

Spośród badanych przedsiębiorstw tylko dwa wdrożyły system HACCP – producenci E i H. Nie oznacza to jednak, że kwestia jakości schodziła na plan dalszy, każde z przedsiębiorstw dbało jednak o surowiec dostarczany przez rolników. Widoczne było także podejmowanie działań mających doprowadzić do innowacji w zakresie techniki lub technologii produkcji. Trudności w zakresie podejmowania starań o uzyskanie certyfikatów jakościowych wynikały często z przyczyn finansowych. Należy jednak stwierdzić, że jakość oferowanych wyrobów była dobra, o czym świadczy to, że np. produkty wytwarzane przez przedsiębiorstwo B cieszyły się popularnością wśród naszych niemieckich sąsiadów.

Badane przedsiębiorstwa oceniono również pod kątem działań podejmowanych w obszarze zarządzania jakością w 2005 r. Producenci określili działania podejmowane w celu poprawy jakości produktów oraz ustalili przebieg procesu wdrażania systemu zarządzania jakością. Wyniki uzyskane dzięki przeprowadzonym badaniom zostały zaprezentowane w tab. 2.

Jak dowodzą wyniki badań (zamieszczone w tab. 2), trzy przedsiębiorstwa (producenci A, E i H) wprowadziły w całości system HACCP, co świadczy o tym, że przywiązują dużą wagę do budowania swojej przewagi konkurencyjnej opartej na jakości. Tylko bowiem sprostanie wymogom kształtujących wizerunek przedsiębiorstwa da szansę stworzenia silnych podstaw do rozwoju zarówno przedsiębiorstwa, jak i rynku, na którym ono funkcjonuje i zamierza w przyszłości funkcjonować. Podmioty gospodarcze aktywnie wdrażają system zarządzania jakością, a jak dowodzą badania – sprzyjają temu procesy integracyjne w sektorze. Świadczy o tym fakt, że producenci A i E należą do holdingu ROLMLECZ, w którym współpracuje dziesięć przedsiębiorstw tej branży.

Tabela 1. Ocena jakości produktów mleczarskich oraz działania podejmowane w tym zakresie przez producentów z woj. lubuskiego w latach 1998-2001

Nazwa producenta	Posiadanie lub zabieganie o uzyskanie certyfikatów jakości	Działania podejmowane w celu poprawy jakości produktów
Przedsiębiorstwo A	- podejmowanie starań o uzyskanie praw eksportowych	- dbałość o wysoką jakość surowca – 85% skupowanego mleka zalicza się do klasy ekstra - stosowanie opakowań ekologicznych
Przedsiębiorstwo B	- nie posiada	- badanie surowca we własnym laboratorium - szczegółowe badania surowca w laboratorium poza przedsiębiorstwem - dbałość o poprawę jakości pozyskiwanego surowca - dbałość o utrzymywanie odpowiednich warunków przechowywania produktów w magazynach - poprawa warunków transportu gotowych wyrobów
Przedsiębiorstwo C	- nie posiada	- własna komórka kontroli jakości - kontrola jakości surowca oparta na PN - nadzór na produkcją wyrobów - przestrzeganie norm jakościowych
Przedsiębiorstwo D	- nie posiada	- systematyczna ocena surowca - modernizacja hal fabrycznych oraz maszyn i urządzeń
Przedsiębiorstwo E	- wprowadzanie systemu HACCP - ubieganie się o normę ISO	- szkolenie producentów mleka i załogi przedsiębiorstwa - pomoc w zakupie sprzętu do chłodzenia mleka - dbałość o czystość i odpowiedzialność na poszczególnych etapach produkcyjnych (krytyczne punkty kontroli) - zakup nowoczesnego sprzętu oraz technologii
Przedsiębiorstwo F	- nie posiada - zmiany techniczno-technologiczne umożliwią w przyszłości ubieganie się o certyfikaty jakościowe	- szczegółowe badania surowca - zmiany technologiczne
Przedsiębiorstwo G	- nie ma i w najbliższym czasie nie będzie się ubiegać	- dbałość o higienę i jakość mleka surowego
Przedsiębiorstwo H	- wdrażanie systemu HACCP - posiadanie „dobrej praktyki produkcyjnej”	- bardzo dokładne, częste badania nad oceną organoleptyczną, mikrobiologiczną, fizyczną i chemiczną produktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 2. Ocena jakości produktów mleczarskich oraz działania podejmowane w tym zakresie przez producentów z woj. lubuskiego w 2005 r.

Nazwa producenta	Posiadanie lub zabieganie o uzyskanie certyfikatów jakości	Działania podejmowane w celu poprawy jakości produktów
Przedsiębiorstwo A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nie posiada</li> <li>- system HACCP został wdrożony w ubiegłym roku w 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jakość produktów finalnych oceniana jest według harmonogramów opracowanych na cały rok zgodnie z zaleceniami lekarza weterynarii</li> <li>- udoskonala się linie produkcyjne</li> <li>- stosuje się nowe technologie mycia</li> <li>- przeprowadza się szkolenia załogi</li> <li>- wprowadza się nowe technologie mające na celu poprawę jakości produktów</li> <li>- przedsiębiorstwo podejmowało działania mające na celu wdrożenie normy ISO 9002, ale ze względu na przekształcenia w przedsiębiorstwie prace w tym zakresie zostały wstrzymane</li> </ul>
Przedsiębiorstwo B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- system HACCP jest wdrożony w 50% (do końca bieżącego roku planuje się wdrożenie tego systemu)</li> <li>- przedsiębiorstwo posiada certyfikaty weterynaryjne</li> <li>- przedsiębiorstwo nie posiada normy ISO 9002</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przedsiębiorstwo posiada nowy magazyn chłodniczy do przechowywania mleka</li> <li>- zwiększa się udział dostawców o bezpośrednim odbiorze</li> </ul>
Przedsiębiorstwo C	- brak danych	- brak danych
Przedsiębiorstwo D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nie posiada certyfikatów jakościowych, ale chce je uzyskać w najbliższym czasie (w lipcu bieżącego roku)</li> <li>- system HACCP jest wdrożony w 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- każda partia produktów finalnych jest sprawdzana codziennie</li> <li>- 98% skupowanego mleka to mleko klasy ekstra</li> <li>- hale produkcyjne dostosowywane są do wymogów unijnych</li> </ul>
Przedsiębiorstwo E	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nie posiada</li> <li>- system HACCP został wdrożony w ubiegłym roku w 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jakość produktów finalnych oceniana jest według harmonogramów opracowanych na cały rok zgodnie z zaleceniami lekarza weterynarii</li> <li>- udoskonala się linie produkcyjne</li> <li>- stosuje się nowe technologie mycia</li> <li>- przeprowadza się szkolenia załogi</li> <li>- wprowadza się nowe technologie mające na celu poprawę jakości produktów</li> <li>- przedsiębiorstwo podejmowało działania mające na celu wdrożenie normy ISO 9002, ale ze względu na przekształcenia w przedsiębiorstwie prace w tym zakresie zostały wstrzymane</li> </ul>

Tab. 2, cd.

1	2	3
Przedsiębiorstwo F	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nie posiada certyfikatów</li> <li>- system HACCP jest zaawansowany w 80%,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trudności związane z wdrażaniem systemu zarządzania jakością związane są z nakładami finansowymi oraz wynikają z problemów administracyjnych</li> </ul>
Przedsiębiorstwo G	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak danych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak danych</li> </ul>
Przedsiębiorstwo H	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przedsiębiorstwo nie ubiega się o certyfikaty jakości, gdyż zmieniło swój profil działalności i nie zajmuje się już produkcją wyrobów mleczarskich, a jedynie skupem mleka klasy ekstra oraz I klasy (w tym zakresie nie jest wymagana norma ISO 9002)</li> <li>- system HACCP jest wdrożony w 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- systematyczne badanie jakości</li> <li>- programy szkoleniowe dla producentów oraz pracowników</li> <li>- kontrola wszystkich producentów mleka odbywa się dwa razy w miesiącu</li> <li>- z uwagi na posiadaną kategoryzację obowiązuje nakaz, aby każda partia była zbadana</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak pokazuje praktyka, gospodarcze działania podejmowane przez producentów w tym zakresie mogą przynieść dobre efekty i przyczynić się do poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku. Producent D ma wdrożony system HACCP w 90%, a producent F w 80%, przedsiębiorstwo B zaś, chcąc zaistnieć na unijnym rynku, musi jeszcze podjąć dalsze kroki, gdyż stopień zaawansowania nie jest dostateczny.

W odniesieniu do działań związanych z uzyskaniem normy ISO 9002 należy stwierdzić, że żadne z badanych przedsiębiorstw nie może się poszczycić jej posiadaniem. Optymizmem napawa jednak fakt, że przedsiębiorstwa podejmują aktywność w zakresie poprawy jakości swoich wyrobów, mają bowiem świadomość tego, że egzystencja na wspólnym rynku krajów europejskich wymaga takich działań.

## 5. Zakończenie

Budowa jakościowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa powinna być procesem ciągłym, wymagającym zaangażowania wielu pracowników w przedsiębiorstwie, a także osób stale z nim współpracujących (w tym m.in. dostawców surowca, kooperantów).

O roli jakości świadczą opinie konsumentów. Producent, chcąc sprostać wymaganiom rynku, musi stale czuwać nad jakością surowca, prawidłowością realizacji procesu produkcyjnego z zachowaniem przyjętych norm, a także nad jakością wyrobów finalnych. Należy pamiętać o tym, że z punktu widzenia ostatecznego

odbiorcy istotne są różne cechy wyrobów mleczarskich, takie jak np. smak, zapach czy konsystencja.

W celu ustabilizowania przewagi konkurencyjnej konieczne są ciągła obserwacja rynku, pozyskiwanie certyfikatów jakościowych, a także podejmowanie działań kształtujących pozytywny wizerunek o przedsiębiorstwie, jego produktach i ich marce.

## Literatura

Antonides G., Fred van Raaij W., *Zachowanie konsumenta*, Podręcznik akademicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

*Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania „Dom Organizatora”, Toruń 1999.

Marczak M., *Wymiary jakości produkty*, „Problemy Jakości” 2001, nr 7.

Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1994.

Schwalbe H., *Marketing w małych i średnich firmach*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1993.

Wrzosek W., *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 7.

## BUILDING UP OF COMPETITIVE QUALITY OF THE DAIRY PRODUCTS AND ITS IMPORTANCE FOR CONSUMERS

### Summary

This article presents factors influencing the building up of competitiveness quality of dairy products according to the opinion of consumers and producers from Lubuskie province. It shows what the producers were doing in this area and presents some advice for the company of these food products in order to increase the competitiveness of their offer.