

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 360

Agrobiznes 2014

Problemy ekonomiczne i społeczne

Redaktorzy naukowi
Anna Olszańska
Joanna Szymańska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-458-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Romuald Jończy , Problem nierejestrowanej emigracji definitywnej (emigracji zawieszonyj) w badaniu procesów społeczno-gospodarczych na obszarach wiejskich	11
Agnieszka Baer-Nawrocka , Zmiany w spożyciu i stopniu samowystarczalności żywnościowej w Unii Europejskiej	19
Katarzyna Kokoszka , Finansowanie UE dla zrównoważonego rozwoju terenów wiejskich – wsparcie dla rolnictwa czy rozwoju regionalnego?	28
Walenty Pocza , Wspólna waluta euro – potencjalne skutki jej wprowadzenia dla rolnictwa w Polsce	37
Aldona Mrówczyńska-Kamińska , Struktura agrobiznesu w Polsce i jego znaczenie w gospodarce w kontekście integracji z UE	47
Józef Kania , System wiedzy i informacji rolniczej w rolnictwie polskim	55
Marek Wigier , Polityka rolna i zmiany strukturalne w rolnictwie polskim po akcesji do UE	63
Natalia Buczkowska, Waldemar Czternasty , Zróżnicowanie poziomu absorpcji funduszy unijnych w kujawsko-pomorskim w kontekście byłych granic zaborów	72
Ryszard Kata , Działalność banków w sferze obsługi finansowej agrobiznesu w Polsce	82
Jarosław Gołębiewski , Zmiany produktywności pracy w łańcuchu żywnościowym w Polsce	91
Małgorzata Gableta, Andrzej Bodak, Anna Cierniak-Emerych , Partycypacja pracownicza w przedsiębiorstwach agrobiznesu z perspektywy ustawodawstwa	99
Tomasz Pajewski , Wpływ funduszy unijnych na rozwój aktywów trwałych w polskim rolnictwie	108
Krzysztof Firlej , Źródła transferu wiedzy i technologii w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego	117
Grzegorz Spychalski , Wyzwania rozwoju regionalnego w kontekście procesów globalizacyjnych	126
Barbara Gołębiewska , Przestrzenne zróżnicowanie powiązań rolnictwa z otoczeniem w latach 2004-2012	141
Bożena Pawłowska, Katarzyna Chrobocińska , Doskonalenie jakości zarządzania warunkiem konkurencyjności w agrobiznesie	151
Małgorzata Juchniewicz , Źródła przewagi konkurencyjnej gospodarstw rolniczych użytkujących zasoby własności rolnej Skarbu Państwa	158

Marta Domagalska-Grędyś , Procesy tworzenia grup producentów rolnych a koniunktura gospodarcza w Polsce (2000-2013).....	167
Iwona Kowalska , Wsparcie finansowe konkurencyjności sektora agrobiznesu w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich.....	178
Agnieszka Parlińska, Maria Parlińska, Grażyna Rembielak , Ocena wykorzystania środków PROW 2007-2013 na ułatwianie startu młodym rolnikom	188
Danuta Kołodziejczyk , Infrastruktura w rozwoju społeczno-gospodarczym gmin w Polsce.....	198
Anna Jankowska , Zmiany struktury gospodarstw pod względem wielkości ekonomicznej w Polsce na tle krajów EŚiW po ich akcesji do UE.....	208
Eugeniusz Niedzielski , Przekształcenia sektora państwowego w rolnictwie..	219
Grażyna Karmowska, Mirosława Marciniak , Zmiany strukturalne w rolnictwie duoregionu Pomorze	227
Anna Bisaga , Instytucjonalne uwarunkowania dyfuzji wiedzy w rolnictwie na przykładzie badań w województwie opolskim	236
Alina Daniłowska , Koncepcja dóbr publicznych a rolnictwo	244
Katarzyna Żmija , Rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich przy wykorzystaniu środków Unii Europejskiej.....	253
Sławomir Zawisza, Paulina Wąsik , Rozwój przedsiębiorczości w świetle integracji z Unią Europejską na przykładzie gminy Lubicz.....	262
Aleksander Grzelak , Procesy odnowienia majątku w gospodarstwach rolnych w Polsce w świetle wyników rachunkowości rolnej (FADN)	273
Antoni Mickiewicz, Bartosz Mickiewicz , Ocena przebiegu i realizacji działań zawartych w I osi „Poprawa konkurencyjności sektora rolnego i leśnego” PROW 2007-2013.....	281

Summaries

Romuald Jończy , Problem of unregistered definite emigration (suspended emigration) in the study of socio-economic processes in the rural areas ...	18
Agnieszka Baer-Nawrocka , Changes in the consumption of agri-food products and food self-sufficiency in the European Union.....	27
Katarzyna Kokoszka , Financing of EU for rural areas sustainable development – support for agriculture or for regional development?.....	36
Walenty Poczta , Euro, common currency – potential results of its introduction for agriculture in Poland.....	46
Aldona Mrówczyńska-Kamińska , The structure of agribusiness in Poland and its importance in the economy in the context of the EU integration ...	54
Józef Kania , Agricultural knowledge and information system in Polish agriculture	62

Marek Wigier , Agricultural policy and structural changes in Polish agriculture after the accession to the EU	71
Natalia Buczkowska, Waldemar Czternasty , The variation in the absorption of EU funds in the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship in the context of the former borders of the partitions	81
Ryszard Kata , The activities of banks in the area of financial services for agribusiness in Poland	90
Jarosław Gołębiewski , Changes of labor productivity in the food chain in Poland	98
Małgorzata Gableta, Andrzej Bodak, Anna Cierniak-Emerych , Employee participation in agricultural companies – a legislative perspective	107
Tomasz Pajewski , Impact of EU funds on development of fixed assets in Polish agriculture	116
Krzysztof Firlej , Transfer of knowledge and technology in enterprises of the food industry	125
Grzegorz Spychalski , Challenges of regional development in the context of globalization processes	140
Barbara Gołębiewska , Spatial diversity of combining agriculture with the environment in the years 2004-2012	150
Bożena Pawłowska, Katarzyna Chrobocińska , Improvement of management quality as a precondition of competitiveness in agricultural	157
Małgorzata Juchniewicz , Sources of competitive advantage of agricultural businesses using the Agricultural Property Resources of the State Treasury	166
Marta Domagalska-Grędyś , Process of creating agricultural producer groups and economic prosperity in Poland (2000-2013).....	177
Iwona Kowalska , Financial support of the agribusiness competitiveness as part of Rural Development Program	187
Agnieszka Parlińska, Maria Parlińska, Grażyna Rembielak , Evaluation of the use of funds RDP 2007-2013 for setting up of young farmers.....	197
Danuta Kołodziejczyk , Infrastructure in social-economic development of gminas in Poland.....	207
Anna Jankowska , Changes in the structure of holdings taking into account the ESU in Poland in the background of the CEEC after the accession to the EU	218
Eugeniusz Niedzielski , Transformations of the state sector in agriculture.....	226
Grażyna Karmowska, Mirosława Marciniak , Structural changes of the agriculture of the duoregion of Pomerania	235
Anna Bisaga , Institutional conditions of knowledge diffusion in agriculture on the basis of the research in the Opole Voivodeship	243
Alina Daniłowska , Public goods concept vs. agriculture	252

Katarzyna Źmija , The development of entrepreneurship in rural areas with the support of the European Union funds	261
Sławomir Zawisza, Paulina Wąsik , Entrepreneurship development of population of Lubicz commune in the light of integration with the European Union	272
Aleksander Grzelak , The processes of renewal of fixed assets in farms in Poland in the light of results of agricultural accountancy (FADN)	280
Antoni Mickiewicz, Bartosz Mickiewicz , Assessment of the process and implementation of activities in the first axis “Competitiveness Improvement of Agriculture and Forest Sector” between 2007-2013	289

Małgorzata Juchniewicz

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ GOSPODARSTW ROLNICZYCH UŻYTKUJĄCYCH ZASOBY WŁASNOŚCI ROLNEJ SKARBU PAŃSTWA

Streszczenie: W opracowaniu omówiono źródła tworzenia przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych użytkujących zasoby rolne Skarbu Państwa. Głównymi z nich były inwestycje i postęp technologiczny, związany także z wdrażaniem innowacji. Istotne znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej miały również kompetencje osób zarządzających. Zdecydowanie najniżej respondenci ocenili podejmowanie współpracy z innymi podmiotami w ramach integracji pionowej i poziomej. Znaczenie poszczególnych źródeł konkurencyjności zależało od wielkości gospodarstwa. Wśród największych podmiotów jako najważniejsze źródło konkurencyjności wskazano skalę produkcji. Ważne okazały się również budowanie relacji z klientami oraz doświadczenie i umiejętność zarządzania firmą. Znaczenie źródeł konkurencyjności w mniejszych gospodarstwach potwierdzały w większości tendencje występujące w ogólnej populacji badawczej.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, dzierżawa, znaczenie źródeł konkurencyjności.

DOI: 10.15611/pn.2014.360.17

1. Wstęp

Istota konkurencyjności jest nierozdzielnie związana z pojęciem konkurencji. Pochodzi od łacińskiego określenia *concurrrens*, którego źródłosłowem jest pojęcie *concurrēre*, oznaczające (co symptomatyczne) czynność wspólnego biegu (*biec razem*). Według Kopalińskiego [1989] konkurencja polega na współzawodnictwie i rywalizacji. Proces ten ma w konsekwencji prowadzić do uzyskania określonej przewagi i pozycji konkurencyjnej podmiotów gospodarczych. Warto zwrócić uwagę, że przewaga konkurencyjna, zdaniem Marciniak [2007], może być cechą przedsiębiorstwa, a jednocześnie stanowić wartość dla klienta. Szczepkowska [2009] wskazuje przy tym, że istotą przewagi konkurencyjnej jest możliwość jej utrzymania w czasie, czyli powinna być trudna do skopiowania przez konkurentów. Z tego względu wiele badań naukowych koncentruje się na poszukiwaniu źródeł przewagi

konkurencyjnej. Pierścionek [2008] twierdzi, że w praktyce najczęściej wymieniającymi źródłami konkurencyjności są: technologie, innowacje i przedsiębiorczość, organizacja produkcji i zaopatrzenia oraz marketing. Są to bezpośrednie czynniki konkurencyjności, które są stosunkowo łatwe do naśladowania. Trwałość przewagi konkurencyjnej zależy od determinant konkurencyjności mających charakter unikalny. Interesujące badania w tym obszarze [Raport... 2009] wskazują, że wśród czynników i mechanizmów najbardziej głębokich, ukrytych źródeł konkurencyjności wskazuje się: kadrę kierowniczą, zasoby ludzkie, dobrą znajomość rynku/potrzeb klientów, elastyczność działania, jakość produktu/usługi oraz jakość surowca, dobre zarządzanie, doświadczenie i determinację, unikalne technologie oraz poziom technologiczny produktów, unikatowość produktów oraz szkolenia pracowników. Konkludując, można stwierdzić, że znaczna część ukrytych źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw związana jest z kompetencjami osób zarządzających i pracowników.

Przedstawione koncepcje poszukiwania źródeł konkurencyjności dotyczą w głównej mierze przedsiębiorstw przemysłowych. Specyfika działalności rolniczej skłania zatem do określenia ich znaczenia w tym sektorze gospodarki. Należy przy tym nadmienić, że badania Józwiaka [2013] wskazują, że członkostwo Polski w Unii Europejskiej poprawiło znacząco warunki gospodarowania, co wywarło pozytywny wpływ na zdolność konkurencyjną gospodarstw krajowych. Przeprowadzone badania dowodzą jednak, że zdolnością konkurencyjną wyróżniały się tylko podmioty o wielkości 16 i więcej ESU. Dzierżawa, będąca podstawową formą poprawy struktury agrarnej w rolnictwie europejskim, zdaniem Goraja i in. [2011], może być czynnikiem sprzyjającym poprawie konkurencyjności gospodarstw rolnych. Dzierżawa, obok sprzedaży, jest jedną z podstawowych form gospodarowania gruntami rolnymi. Pojęcie dzierżawy, zdefiniowane w kodeksie cywilnym, oznacza umowę, w której wydzierżawiający zobowiązuje się oddać dzierżawcy rzecz do używania i pobierania pożytków przez czas oznaczony lub nieoznaczony, a dzierżawca zobowiązuje się płacić wydzierżawiającemu umówiony czynsz [Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. ...]. Województwo warmińsko-mazurskie należy do tych regionów, w którym występuje jeden z największych odsetków wydzierżawionej w Polsce powierzchni zasobów własności rolnej Skarbu Państwa (ZWRSP). W związku z powyższym celem opracowania jest określenie źródeł tworzenia przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych użytkujących ZWRSP zlokalizowanych na Warmii i Mazurach.

2. Materiał źródłowy i metodyka badań

Podmiotem badań były celowo dobrane gospodarstwa rolnicze użytkujące zasoby własności rolnej Skarbu Państwa (ZWRSP), zlokalizowane na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. W opracowaniu przedstawiono wyniki dotyczące źródeł konkurencyjności tych gospodarstw, które były częścią szerszego projektu badaw-

czego¹. Przeprowadzono je w 2013 r. metodą wywiadu standaryzowanego z kwestionariuszem ankiety, który obejmował 200 gospodarstw. Zwrot ankiet z pełnymi danymi uzyskano z 87 podmiotów. Badana zbiorowość była zróżnicowana ze względu na całkowitą powierzchnię gospodarstwa oraz udział dzierżawionych gruntów. Populację respondentów pogrupowano ze względu na wielkość gospodarstwa; utworzono grupy: najmniejsze gospodarstwa w grupie badanych, których całkowita powierzchnia nie przekraczała 50 ha, średnie gospodarstwa o powierzchni 51-100 ha, duże gospodarstwa o powierzchni 101-200 ha oraz bardzo duże, których powierzchnia przekraczała 200 ha. W strukturze badanych podmiotów dominowała grupa średnich gospodarstw (42%), dosyć liczną grupą była reprezentacja gospodarstw małych (31%), natomiast udział dużych i bardzo dużych stanowił razem 25%. W grupie najmniejszych gospodarstw najwięcej rolników (67%) posiadało aktywa stanowiące własność ZRSP nie przekraczające 25% wartości wszystkich aktywów. W grupie średnich gospodarstw prawie połowa respondentów (44%) wskazała, że w swojej działalności wykorzystywali od 25% do 50% aktywów stanowiących własność zasobów Skarbu Państwa. W dużych gospodarstwach najwięcej deklaracji (38%) dotyczyło 51-75% aktywów stanowiących własność ZRSP. W bardzo dużych gospodarstwach, podobnie jak w średnich, najwięcej respondentów (40%) wykorzystywało w produkcji od 25-50% aktywów będących własnością ZRSP.

Znaczenie poszczególnych źródeł przewagi konkurencyjnej respondenci oceniali, przypisując im odpowiednią liczbę punktów według skali od 0 (znaczenie danego źródła całkowicie nieistotne) do 4 (znaczenie źródła bardzo duże). Przy omawianiu wyników badań wykorzystano miary tendencji centralnej (średnią arytmetyczną i dominantę punktów przyznaną poszczególnym źródłom) oraz współczynnik zmienności, jako klasyczną miarę zróżnicowania rozkładu cech. Określenia znaczenia poszczególnych źródeł konkurencyjności dokonano dla całej badanej populacji oraz w zależności od skali produkcji (wielkości gospodarstwa). W drugim przypadku analizę ograniczono do najbardziej istotnych źródeł konkurencyjności, przyjmując jako kryterium medianę skali przyznaných punktów.

3. Wyniki badań i dyskusja

Najczęściej wskazywanymi w literaturze przedmiotu źródłami przewagi konkurencyjnej są inwestycje i postęp technologiczny. Podobną opinię wyrazili respondenci podmiotów gospodarczych użytkujących ZWRSP (tab. 1). W ich ocenie skala znaczenia tych źródeł wynosiła odpowiednio 3,20 i 2,92 pkt. Należy przy tym podkreślić, że zróżnicowanie odpowiedzi ankietowanych dotyczących znaczenia innowacji i postępu technicznego jako czynników sprzyjających poprawie konkurencyjności

¹ Projekt badawczy pt. „Konkurencyjność podmiotów gospodarczych użytkujących Zasoby Własności Rolnej Skarbu Państwa w województwie warmińsko-mazurskim”, sfinansowany przez Agencję Nieruchomości Rolnych Oddział Terenowy w Olsztynie i Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.

była zdecydowanie najmniejsza. Współczynnik zmienności wynosił 27,51% i 33,72%. Stała aktywności inwestycyjna, zdaniem takich autorów, jak Józwiak i Mirkowska [2007], ma na celu zwiększanie przewag konkurencyjnych, a w konsekwencji wzrost szans utrzymania się na rynku oraz unowocześnianie i zwiększanie potencjału wytwórczego. Do najczęściej przeprowadzanych inwestycji w gospodarstwach rolnych należą te, które wiążą się z zakupem, rozbudową bądź modernizacją rzeczowych aktywów trwałych, czyli przede wszystkim ziemi, budynków oraz maszyn i urządzeń rolniczych. Nawet jeżeli prowadzona działalność inwestycyjna ma w głównej mierze charakter restytucyjny, to powoduje odtworzenie potencjału produkcyjnego w skali rozszerzonej. Tym samym można uznać, że inwestycje produkcyjne są jednym z czynników budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej gospodarstwa rolnego, gdyż stanowią źródło postępu i innowacyjności.

Tabela 1. Źródła przewagi konkurencyjnej badanych podmiotów gospodarczych

Źródło przewagi konkurencyjnej	Skala znaczenia źródła (pkt)		Współczynnik zmienności (%)
	średnia	dominanta	
Inwestycje	3,20	3,0	27,51
Postęp technologiczny	2,92	3,0	33,72
Doświadczenie i umiejętność zarządzania	2,89	4,0	51,86
Skala produkcji	2,84	3,0	54,01
Niskie koszty	2,77	3,0	47,41
Budowanie relacji z dostawcami i odbiorcami	2,75	3,0	49,36
Innowacje	2,60	3,0	42,86
Wysokie kwalifikacje kadry zarządzającej	2,36	3,0	71,81
Sprawną logistyką	2,24	2,0	61,17
Restrukturyzacja	2,21	2,0	52,41
Preferencje konsumenckie	2,14	2,0	58,22
System kształcenia	1,95	2,0	68,14
Marka	1,90	2,0	96,02
Integracja pozioma	1,76	2,0	67,59
Integracja pionowa	1,57	2,0	75,96
Kultura organizacyjna	0,05	0,0	3813,14

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Potwierdzają to badania Józwiaka i in. [Józwiak, Kagan, Mirkowska 2012], którzy konstatują, że dzięki funduszom UE wspierającym nakłady inwestycyjne zwiększyły się wydatki na aktywa trwałe, co sprzyjało wdrażaniu innowacji. Innowacje, jako źródło przewagi konkurencyjnej, zostały sklasyfikowane przez respondentów na 7 miejscu (skala znaczenia – 2,60 pkt). Interesujące w tym kontekście jest także

spostrzeżenie Lewandowskiej [2012], która słusznie twierdzi, że wdrażanie innowacji procesowych i produktowych przekłada się na innowacje organizacyjne i marketingowe. Są to kolejne źródła przewagi konkurencyjnej, generujące m.in. zmiany organizacji pracy oraz zmiany systemu przepływu informacji. Zwraca jednak uwagę fakt, że różnice między pierwszymi ośmioma źródłami innowacji (wśród których znaczące miejsce miały także takie źródła konkurencyjności, jak skala produkcji – piąte miejsce, i niskie koszty – szósta lokata; ocena znaczenia: odpowiednio 2,84 i 2,77 pkt) są relatywnie niewielkie. Potwierdza to dominanta odpowiedzi ankietowanych, która we wszystkich przypadkach (poza doświadczeniem i umiejętnością zarządzania) wyniosła 3,0.

Prowadzenie działalności inwestycyjnej i wprowadzanie postępu technologicznego, którego efektem są innowacje, nie może się odbywać bez bardzo ważnego elementu zasobów przedsiębiorstwa, czyli zasobów ludzkich. Ich umiejętności i kompetencje są uznawane za podstawowy czynnik sprzyjający budowaniu przewagi konkurencyjnej. Uważa się przy tym, że to zarządzający przedsiębiorstwem są tą grupą osób, która w czasach zmiany paradygmatu gospodarki opartej na produkcji na paradygmat gospodarki opartej na wiedzy w najbardziej znaczący sposób wpływa na ich konkurencyjność. Davenport [2007] twierdzi, że są to osoby reprezentujące wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia. W konsekwencji znaczenie wiedzy i umiejętności zarządzających jako źródła przewagi konkurencyjnej jest coraz większe. Badani respondenci docenili to źródło przewagi konkurencyjnej, plasując doświadczenie i umiejętność zarządzania na trzecim miejscu wśród wszystkich cech (skala znaczenia tego źródła – 2,89 pkt). Biorąc pod uwagę wartość najczęściej występującą w próbie badawczej (dominanta – 4,0 pkt), można jednak stwierdzić, że było to najlepiej oceniane źródło konkurencyjności. Znaczącą lokatę przyznano również wysokim kwalifikacjom kadry zarządzającej, chociaż zastanawiająca jest znaczna rozbieżność w ocenie tej cechy (współczynnik zmienności – 71,81%).

Kolejnym składnikiem niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, które mogą być źródłem jego konkurencyjności, są relacje z otoczeniem. Wit i Mayer [2007] twierdzą, że mogą się one odnosić m.in. do podziału zasobów oraz integracji działań, a ich forma może mieć formalny lub nieformalny charakter. Przeprowadzone badania wskazują, że w przypadku analizowanych podmiotów nie jest to ważne źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej. Integracja pozioma została oceniona na 1,76 pkt, a integracja pionowa na 1,57 pkt. Podobnie niskie znaczenie w opinii respondentów uzyskały źródła związane z zasobami prawnymi posiadanymi przez przedsiębiorstwa. Śliwiński [2011] podkreśla, że np. marki handlowe, nazwa przedsiębiorstwa czy też prawa własności intelektualnej, pozwalają podmiotom korzystać z generowanej przez lata wartości i funkcjonować poza polem nieuczciwej konkurencji. Podmioty gospodarcze użytkujące ZWRSP mogą nie doceniać tego źródła konkurencyjności, gdyż najczęściej nie oferują swoich produktów ostatecznemu konsumentowi. Bardzo niedocenianym źródłem konkurencyjności jest kultura organi-

zacyjna – wśród badanych podmiotów tylko jeden ocenił ją na poziomie 4 pkt, a wszystkie pozostałe wskazały za całkowicie nieistotne (0 pkt).

Wielkość gospodarstw wykorzystujących w działalności zasoby Skarbu Państwa determinowała ocenę źródeł ich konkurencyjności (tab. 2 i tab. 3). W jednostkach małych (0-50 ha), średnich (51-100 ha) oraz dużych (101-200 ha) respondenci do najważniejszych źródeł konkurencyjności zaliczyli inwestycje. W gospodarstwach bardzo dużych ten czynnik miał zdecydowanie mniejsze znaczenie (piąta lokata). Najważniejszą – co jednoznacznie wynika z posiadanego potencjału, jakim jest wielkość gospodarstwa – okazała się skala produkcji (skala znaczenia 3,2 pkt). Do istotnych źródeł konkurencyjności w małych i średnich jednostkach zaliczono postęp technologiczny (odpowiednio 2,8 pkt i 3,1 pkt – tab. 2) oraz niskie koszty (2,8 pkt i 3,0 pkt), a ponadto doświadczenie i umiejętność zarządzania firmą (2,7 pkt i 2,9 pkt). Warto dodać, że w małych jednostkach docenia się: innowacje (2,7 pkt), budowanie relacji z dostawcami i odbiorcami oraz skalę produkcji (2,6 pkt).

W średnich przedsiębiorstwach rolnicy wymienili także skalę produkcji (2,9 pkt) oraz budowanie relacji z dostawcami i odbiorcami (2,7 pkt). Mniejsze znaczenie w kreowaniu konkurencyjności respondenci w małych (2,0-2,4 pkt) i średnich (2,0-2,2 pkt) gospodarstwach przypisali: preferencjom konsumentów, restrukturyzacji i sprawnej logistyce, systemowi kształcenia oraz marce.

Tabela 2. Źródła przewagi konkurencyjnej małych i średnich gospodarstw

Źródła przewagi konkurencyjnej	Skala znaczenia wg wielkości całkowitej powierzchni gospodarstw			
	0-50 ha		51-100 ha	
	ranking	średnio (pkt)	ranking	średnio (pkt)
Inwestycje	1	3,2	1	3,3
Postęp technologiczny	2	2,8	2	3,1
Niskie koszty	2	2,8	3	3,0
Doświadczenie i umiejętność zarządzania firmą	3	2,7	4	2,9
Innowacje	3	2,7	6	2,6
Budowanie relacji z dostawcami i odbiorcami	4	2,6	5	2,7
Skala produkcji	4	2,6	4	2,9
Preferencje konsumentów	5	2,4	9	2,2
Restrukturyzacja	6	2,3	8	2,3
Sprawna logistyka	6	2,3	7	2,4
System kształcenia	7	2,0	10	2,1
Marka	-	-	11	2,0

„-” oznacza, że dane działanie uzyskało średnio poniżej 2 pkt.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 3. Źródła przewagi konkurencyjnej w dużych i bardzo dużych gospodarstwach

Źródła przewagi konkurencyjnej	Wielkość całkowitej powierzchni gospodarstw			
	101-200 ha		pow. 200 ha	
	ranking	średnio (pkt)	ranking	średnio (pkt)
Inwestycje	1	3,3	5	2,7
Doświadczenie i umiejętność zarządzania firmą	2	3,1	3	3,0
Skala produkcji	3	2,9	1	3,2
Postęp technologiczny	4	2,8	4	2,8
Budowanie relacji z dostawcami i odbiorcami	4	2,8	2	3,1
Niskie koszty	5	2,5	7	2,4
Restrukturyzacja	6	2,4	-	-
Innowacje	6	2,4	7	2,4
Sprawną logistyką	-	-	8	2,1
Marka	-	-	6	2,6

„-” oznacza, że dane działanie uzyskało średnio poniżej 2 pkt.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Porównując ranking źródeł konkurencyjności w dużych i bardzo dużych podmiotach gospodarczych użytkujących ZWRSP (tab. 3), można stwierdzić, że rolnicy najbardziej cenią: doświadczenie i umiejętność zarządzania firmą (3,1 pkt), skalę produkcji (2,9 pkt), postęp technologiczny oraz budowanie relacji z dostawcami i odbiorcami (2,8 pkt), niskie koszty (2,5 pkt), restrukturyzację i innowacje (2,4 pkt). W przypadku bardzo dużych gospodarstw respondenci ujęli to inaczej. Do ważnych źródeł konkurencyjności (poza wcześniej wspomnianą skalą produkcji) zaliczyli: budowanie relacji z dostawcami i odbiorcami (3,1 pkt), doświadczenie i umiejętność zarządzania firmą (3,0 pkt), postęp technologiczny (2,8 pkt), inwestycje (2,7 pkt), markę (2,6 pkt), niskie koszty oraz innowacje (2,4 pkt) i sprawną logistykę (2,1 pkt).

4. Podsumowanie

Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw związane są nierozzerwalnie z umiejętnym wykorzystaniem ich zasobów materialnych i niematerialnych. W przypadku podmiotów gospodarczych użytkujących ZWRSP, zlokalizowanych w województwie warmińsko-mazurskim, głównymi źródłami budowania przewagi konkurencyjnej były te związane z zasobami materialnymi – nakłady inwestycyjne i postęp technologiczny. W tym kontekście pozytywnym zjawiskiem jest relatywnie wysoka ocena innowacji jako czynnika sprzyjającego budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Respondenci docenili także niematerialne źródła konkurencyjności przedsiębiorstw, które dotyczyły głównie doświadczenia i umiejętności zarządzania firmą.

Zdecydowanie mniejsze znaczenie miały działania związane z podejmowaniem współpracy z innymi podmiotami – powiązania pionowe i poziome uzyskały jedną z najniższych ocen.

Przeprowadzone rozważania pozwoliły także na określenie różnic w ocenie znaczenia poszczególnych źródeł konkurencyjności według wielkości gospodarstwa. Podmioty gospodarze o powierzchni ponad 200 ha, co jest naturalnym zjawiskiem, jako główne źródło konkurencyjności podawały skalę działania. Kolejne miejsca zajmowały: budowanie relacji z klientami oraz doświadczenie i umiejętność zarządzania firmą. W przypadku dużych podmiotów są to niewątpliwie czynniki umożliwiające im budowanie przewagi konkurencyjnej. Podmioty o mniejszej powierzchni poszukiwały innych źródeł przewagi konkurencyjnej. Do najważniejszych źródeł konkurencyjności respondenci, podobnie jak cała badana zbiorowość, zaliczyli inwestycje. Wskazuje to na nadal niewystarczające wyposażenie tych podmiotów w środki produkcji. Znaczącym źródłem konkurencyjności w przypadku mniejszych gospodarstw są także niskie koszty produkcji – czynnik ten w przypadku bardzo dużych przedsiębiorstw (ze względu na efekt skali produkcji, zajmował dopiero siódme miejsce). Konkludując, można stwierdzić, że uogólnianie badań źródeł konkurencyjności podmiotów gospodarczych użytkujących ZRWSP ma swoje ograniczenia. Wskazując na pewne tendencje przedstawionych ocen źródeł konkurencyjności, należy mieć na uwadze, że w przypadku pojedynczych podmiotów gospodarczych (w zależności nie tylko od skali produkcji, ale także innych zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań) są to jednostkowe wybory osób zarządzających gospodarstwem.

Literatura

- Davenport T., 2007, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, WoltersKluwer, Kraków.
- Goraj L., Sikorska M.A., Chmielewska B., Karwat-Woźniak B., Szczepaniak I., Drożdż J., Mańko S., Płonka R., Tarasiuk R., 2011, *Konkurencyjność i znaczenie rolnictwa oraz sektora rolno-spożywczego w województwach Polski Wschodniej*, ekspertyza wykonana na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego na potrzeby aktualizacji Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Polski Wschodniej do Roku 2020, Warszawa.
- Józwiak W., 2013, *Polskie rolnictwo i gospodarstwa rolne w pierwszej i drugiej dekadzie XXI wieku (2)*, IERiGŻ-PIB, Warszawa.
- Józwiak W., Kagan A., Mirkowska Z., 2012, *Innowacje w polskich gospodarstwach rolnych, zakres ich wdrażania i znaczenie*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, 3, 3-26.
- Józwiak W., Mirkowska Z., 2007, *Ekonomiczne przesłanki zdolności konkurencyjnej polskich gospodarstw rolniczych*, [w:] *Sytuacja ekonomiczna i aktywność inwestycyjna różnych grup gospodarstw rolniczych w Polsce i innych krajach unijnych w latach 2004–2005*, red. W. Józwiak, IERiGŻ-PIB, Warszawa.
- Kopaliński W., 1989, *Słownik wyrazów obcych oraz zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Lewandowska M.S., 2012, *Współpraca firm w innowacjach produktowych i marketingowych*, „Marketing i Rynek”, 10, s. 28-33.

- Marciniak R., 2007, *Uwarunkowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw – spojrzenie z punktu widzenia polskiego przedsiębiorcy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, „Organizacja i Zarządzanie”, 41, s. 205-217.
- Pierścionek Z., 2008, *Rynkowe oraz zasobowe strategie konkurencji*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, red. A. Herman, K. Poznańska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Raport – Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, 2009, Instytut Przedsiębiorstwa KNoP, Warszawa.
- Szczepkowska M., 2009, *Łańcuch składników konkurencyjności*, [w:] *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, Economicus, Szczecin.
- Śliwiński M.J., 2011, *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań.
- Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz. U. 1964 nr 16, poz. 93 z późniejszymi zmianami.
- Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii: tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizę paradoksów*, PWE, Warszawa.

SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF AGRICULTURAL BUSINESSES USING THE AGRICULTURAL PROPERTY RESOURCES OF THE STATE TREASURY

Summary: The paper discusses the sources of competitive advantage of agricultural businesses using the Agricultural Property Resources of the State Treasury. The main ones were investments and technological advances related to the implementation of the innovation. Competence of managers were also important while building the competitive advantage. The importance of various sources of competitiveness depended on the size of a farm household. In the group of the largest farms, the most important source of competitiveness was the scale of production. Trends in the general population research confirmed the importance of sources of competitiveness in smaller farms.

Keywords: competitiveness, tenancy, importance of sources of competitiveness.