

# Maryla Bieniek-Majka

---

## Determinanty konkurencyjności grup producentów owoców i warzyw – studium przypadku

---

Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy 7,  
116-125

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**MARYLA BIENIEK-MAJKA**

## **DETERMINANTY KONKURENCYJNOŚCI GRUP PRODUCENTÓW OWOCÓW I WARZYW – STUDIUM PRZYPADKU**

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest określenie czynników wpływających na konkurencyjność polskich producentów owoców i warzyw zrzeszonych w grupach producenckich. Na podstawie pilotażowego badania w grupie producentów owoców i warzyw zlokalizowanej w województwie kujawsko-pomorskim została podjęta próba identyfikacji determinant jej konkurencyjności. Wyniki zostały opracowane z wykorzystaniem następujących metod: określenie makroekonomicznych determinant konkurencyjności przedsiębiorstwa według Goryni, określenie 9 sfer funkcjonalno-zasobowych determinujących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa według Stankiewicza oraz określenie determinant konkurencyjności według Brinkmana. W wyniku przeprowadzonego badania można stwierdzić, że czynniki konkurencyjności badanej firmy koncentrują się zgodnie z koncepcją Pierścionka na technologii, skali produkcji, zasobach surowcowych, dywersyfikacji, infrastrukturze, lokalizacji, formie organizacyjnej i strukturze zarządzania<sup>1</sup>.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność, determinanty konkurencyjności, grupa producentów owoców i warzyw.

### **1. WSTĘP**

Konkurencyjność jest to zdolność do konkurowania. Od momentu wstąpienia Polski do Unii Europejskiej i wprowadzenia przepisów dostosowujących funkcjonowanie rolnictwa oraz wdrożenia programu interwencyjnego na rynku owoców i warzyw, polegającego między innymi na dofinansowaniu nowozakładanych grup, zaobserwowano nasilenie procesu integracji. Duży nacisk położono przede wszystkim na inwestycje, których celem było dostosowanie producentów do wymogów rynku i zwiększenia ich konkurencyjności. Konkurencyjność na rynku

---

<sup>1</sup> J. Brodawska-Szewczuk, *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach seria: Administracja i Zarządzanie nr 80 (7)2009, UPH w Siedlcach, Siedlce 2009, s. 90.

unijnym i na rynkach światowych nie opiera się tylko na konkurowaniu cenami. Według Szczepaniak ważne są także cechy o charakterze jakościowym, takie jak: jakość produktów, innowacyjność i unikalność w zakresie produktów i sposobów dotarcia do konsumentów, umiejętność identyfikowania i zaspokajania indywidualnych potrzeb klientów, wszechstronne działania promocyjne oraz budowa marki i kreowanie wizerunku firmy opartego na zaufaniu do jakości i niezawodności produktów oraz jakości obsługi klientów. Czynniki te mogą wręcz decydować o tym, czy produkty zostaną zaakceptowane przez konsumentów rodzimych jak i z innych krajów<sup>2</sup>. Chcąc zaspokoić potrzeby konsumentów producenci owoców i warzyw muszą dostosować się do wymagań rynku i oferować jednolite produkty o wysokiej jakości, dostarczone w odpowiedniej formie, w określonym czasie i do preferowanych przez klientów miejsc. Aby sprostać tym oczekiwaniom i aby wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną na rynku rolnicy łączą się w grupy producenckie. Podstawą działania takiej grupy jest wspólna organizacja sprzedaży. Rolnicy, działając w grupie, wspólnie zaopatrują się w obrotowe środki produkcji, wspólnie przygotowują towar do sprzedaży (sortują, konfekcjonują, znakują towar), organizują transport, użytkują maszyny, dzięki czemu obniżają jednostkowe koszty produkcji<sup>3</sup>. Wspólna produkcja daje większą zdolność do dostarczania szerszego asortymentu wykorzystując dany zestaw składników wytwórczych, pozwala uzyskać lepsze jakościowo produkty, umożliwia wypracowanie marki oraz otrzymanie lepszej ceny. Grupy łatwiej sprzedają, ponieważ dysponują dużymi partiami jednolitego produktu (dzięki zachowaniu wysokich standardów produkcji), często zawierają umowy kontraktowe, nabywając w ten sposób swoiste zabezpieczenie przed nadprodukcją i stratami finansowymi wynikającymi z wahań cen rynkowych żywności. Wspólny zbyty stanowi podstawę sukcesu dla małych producentów, gdyż mogą uzyskać korzyści, które występują, kiedy podmioty łączą się, by móc zaoferować klientom szerszy zakres usług, których świadczenie nie byłoby możliwe (byłoby zbyt kosztowne), gdyby działały jako odrębne podmioty<sup>4</sup>.

## 2. KONKURENCYJNOŚĆ

Istnieje wiele różnych koncepcji konkurencyjności. Możemy mówić o konkurencyjności w ujęciu makro, mezo, mikroekonomicznym, w zależności od perspektywy oceny mówimy o konkurencyjności *ex post* czy *ex ante*. Reprezentanci podaży na rynku badają konkurencyjność podażową, a przedstawiciele popytu

<sup>2</sup> I. Szczepaniak, *Ocena konkurencyjności polskich producentów żywności*, IERiGŻ-BIP, Warszawa 2005, s. 31.

<sup>3</sup> A. Kowalska, *Jakość i konkurencyjność w rolnictwie ekologicznym*, Difin SA, Warszawa 2010, s. 161.

<sup>4</sup> M. Domagalska-Grędyś, *Rozwój gospodarstw rolnych poprzez działania grupowe producentów*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie, Zeszyt 363, Kraków 2012, s. 67–70.

konkurencyjność popytową. Oceniając konkurencyjność polskich producentów rolnych, w tym producentów owoców i warzyw, należy wziąć pod uwagę zarówno konkurencyjność wewnętrzną jak i zewnętrzną. Woś zdefiniował konkurencyjność wewnętrzną jako pozycję ekonomiczną rolnictwa w stosunku do innych gałęzi gospodarki narodowej w danym czasie, czyli jako międzygałęziowe przepływy wartości dodanej oraz ich saldo. Jest to jednocześnie miara zdolności do samofinansowania rozwoju. Jest to także zdolność i siła rolnictwa do poprawiania swojej pozycji w stosunku do pozostałych nierolniczych gałęzi gospodarki narodowej. Pierwsza definicja ma charakter statyczny druga wprowadza elementy analizy dynamicznej<sup>5</sup>. Konkurencyjność wewnętrzną jest warunkiem skutecznej konkurencyjności zewnętrznej, która oznacza zdolność do skutecznego i opłacalnego lokowania się na rynkach międzynarodowych. Polska jest jednym z największych producentów żywności w Unii Europejskiej. Polska żywność zdobywa co raz większe uznanie oraz jest rozpoznawalna nie tylko w Europie, ale także na świecie. Przyczyniają się do tego produkty polskiego sadownictwa i ogrodnictwa. Polska należy do największych producentów owoców we Wspólnocie lokując się za Włochami i Hiszpanią, a przed Francją i Grecją. Jest jednocześnie największym producentem owoców klimatu umiarkowanego w Unii Europejskiej. Polska zajmuje czwarte miejsce w Unii (po Włoszech, Hiszpanii i Francji), w produkcji warzyw i tym samym jest jednym z najważniejszych ich producentów<sup>6</sup>. Na konkurencyjność w skali mezoekonomicznej ma wpływ konkurencyjność przedsiębiorstw z danej branży. Uzyskanie zdolności konkurencyjnej na rynku według M.E. Portera jest możliwe, jeżeli organizacja wybierze jedną lub kombinację trzech strategii:

- przywództwa kosztowego,
- zróżnicowania,
- koncentracji.

Wybór strategii zależy od kształtu pięciu głównych sił konkurencyjnych, które organizacja musi brać pod uwagę:

- siła przetargowa nabywców – ich zdolność do wpływania na ceny i obniżanie marży,
- siła przetargowa dostawców – zdolność do wpływania na ustalanie cen,
- zagrożenie ze strony substytutów, ograniczające swobodę rynkową i powodujące obniżki cen, a przez to zmniejszenie zysków,
- bieżący poziom konkurencji, który ma wpływ na inwestowanie w marketing i badania i powoduje erozję zysków,
- groźba nowych wejść na rynek, które zintensyfikują konkurencję i mogą mieć wpływ na cenę i rentowność<sup>7</sup>.

Integracja pozioma w rolnictwie przyczynia się do lepszego wykorzystania posiadanych zasobów, daje większą siłę przetargową i większą siłę przebicia w negocjacjach z innymi uczestnikami rynku oraz władzami, wpływa na zwiększenie

<sup>5</sup> A. Woś, *Konkurencyjność wewnętrzną rolnictwa*, IERiGŻ, Warszawa 2001, s. 5.

<sup>6</sup> „Biuletyn Informacyjny ARR” 2013, nr 3, s. 14–25.

<sup>7</sup> *Biznes 7 tom – twórcy teorii ekonomicznych*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 171.

kapitału ludzkiego, stwarza możliwości korzystania z obcych źródeł finansowania<sup>8</sup>. Potwierdzają to wyniki badania pilotażowego przeprowadzonego w grupie producentów owoców i warzyw zlokalizowanej w województwie kujawsko-pomorskim. Z przeprowadzonego wywiadu wynika, że dzięki integracji uzyskano siłę przetargową na rynku w postaci możliwości oferowania dużych, jednorodnych partii towaru. Perspektywa skorzystania z dofinansowania dała grupie możliwość zainwestowania w nowoczesne linie technologiczne do mycia, sortowania i pakowania warzyw, a także w magazyny-chłdnie oraz środki transportu. Dzięki temu firma może swobodnie realizować zróżnicowane zamówienia klientów, nawet tych najbardziej wymagających jakimi są sieci handlowe. Skracając łańcuch dostaw świeżego produktu „z pola na stół” grupa przejmuje rolę pośredników. Możliwość uzyskania cen wyższych o ok 10–20% wpływa na wzrost przychodów.

Korzystając z modelu M.E. Portera dotyczącego uzyskania zdolności konkurencyjnej na rynku za pomocą wyboru jednej lub kombinacji trzech strategii: przywództwa kosztowego, zróżnicowania i koncentracji. Członkowie badanej grupy wybrali kombinację wszystkich wymienionych przez M.E. Portera strategii. Koncentracja produkcji daje możliwość uzyskania efektów skali produkcji, zmniejszenia kosztów, nie tylko zakupu środków produkcji, ale przede wszystkim kosztów transakcyjnych Grupy w trakcie realizacji wspólnych zamówień na środki produkcji uzyskują rabaty, gdyż składają większe zamówienia co owocuje uzyskaniem dłuższych terminów płatności. Praktyka wskazuje, że w ramach wspólnych inwestycji producenci owoców i warzyw podejmują inwestycje przekraczające możliwości finansowe pojedynczych producentów<sup>9</sup>. Opinię tą potwierdza stwierdzenie Kożucha, który uważa, że jednym ze sposobów zapewnienia przewagi konkurencyjnej, minimalizacji kosztów, szczególnie transakcyjnych, oraz maksymalizacji efektów jest kooperacja i tworzenie się organizacji i grup producentów<sup>10</sup>. Ważnym elementem uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku jest jakość. Przeprowadzone przez Czernyszewicz analizy wskazują, że polskie owoce i warzywa są bezpieczne dla zdrowia konsumentów. Zawartość pierwiastków toksycznych w owocach i warzywach jest, poza nielicznymi przypadkami, zgodna z obowiązującymi regulacjami prawnymi. Jakość handlowa owoców krajowych przeznaczonych do spożycia w stanie świeżym, w związku z wykrytymi nieprawidłowościami w zakresie zgodności z obowiązującymi normami wymaga stałego nadzoru ze strony upoważnionych organów<sup>11</sup>. W badanej grupie

<sup>8</sup> A. Kowalska, *Jakość i konkurencyjność w rolnictwie ekologicznym*, Difin, Warszawa 2010, s. 133–134.

<sup>9</sup> M. Domagalska-Grędyś, *Rozwój gospodarstw rolnych poprzez działania grupowe producentów*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kosińskiego w Krakowie, Zeszyt 363, Kraków 2012, s. 66.

<sup>10</sup> A. Kożuch, *Współpraca jako czynnik kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo SERiA, Tom X, zeszyt 1, Warszawa-Poznań-Lublin 2008, s. 190–195.

<sup>11</sup> E. Czernyszewicz, *Wpływ akcesji do Unii Europejskiej na jakość owoców i warzyw na rynku krajowym*, Zeszyty naukowe SGGW seria Problemy Rolnictwa Światowego, t. 11(XXVI), z. 1, s. 44–53.

producentów owoców i warzyw także zwraca się szczególną uwagę na jakość oferowanych produktów, nie tylko w trakcie procesu kalibrowania i pakowania, ale także w procesie produkcji. Grupa ma wdrożone systemy zapewnienia jakości Global GAP i BRC. Stosowanie tych systemów zostaje dwa razy do roku potwierdzone poprzez audyty zewnętrzne. Na podstawie wyników tych kontroli zostają wystawiane certyfikaty potwierdzające stosowanie wdrożonych systemów. Gwarantują one jakość i bezpieczeństwo oferowanych produktów, a także dają możliwość nawiązania współpracy z co raz bardziej zwiększającymi udział w rynku sieciami handlowymi.

### 3. DETERMINANTY KONKURENCYJNOŚCI

Tak jak wiele istnieje podejść do zagadnienia konkurencyjności, tak adekwatnie w literaturze można odnaleźć wiele metod określania czynników wpływających na nią. Celem przeprowadzonego badania było określenie determinant konkurencyjności grupy producentów owoców i warzyw, dlatego też zaprezentowane wyniki będą opracowane z wykorzystaniem następujących metod:

- określenie makroekonomicznych determinant konkurencyjności przedsiębiorstwa według Goryni,
- określenie 9 sfer funkcjonalno-zasobowych determinujących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa według Stankiewicza,
- określenie determinant konkurencyjności według Brinkmana.

Gorynia prezentuje listę makroekonomicznych determinant konkurencyjności przedsiębiorstwa:

1. Wielkość i struktura zasobów produkcyjnych:
  - wielkość zasobów naturalnych,
  - infrastruktura ekonomiczna,
  - zasoby siły roboczej,
  - zasoby kapitałowe,
  - zasoby i poziom technologii.
2. Efektywność wykorzystania zasobów produkcyjnych.
3. System społeczno-ekonomiczny i polityka gospodarcza rządu.
4. Możliwość oddziaływania na międzynarodowe otoczenie ekonomiczne<sup>12</sup>.

Zgodnie z tymi wytycznymi uzyskano następujące informacje o badanej grupie producentów owoców i warzyw. Posiadany przez członków grupy areal ziemi oraz jego klasa pozwala na dogodny wybór rodzaju upraw. Grupa jest zlokalizowana przy drodze krajowej pomiędzy dwoma dużymi miastami, co ułatwia dotarcie do niej i jest niewralgiczną przewagą w procesie organizacji transportu. Lokalizacja w pobliżu większych skupisk ludności oraz ośrodków akademickich daje możliwość zatrudniania wysokokwalifikowanej kadry. Grupa posiada kapitał

---

<sup>12</sup> M. Gorynia E. Łaźniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 69–70.

produkcyjny w postaci hal, magazynów, linii produkcyjnych, maszyn, urządzeń i środków transportowych. W procesie produkcji wykorzystuje nowoczesną technologię do mycia, sortowania i pakowania warzyw. Te czynniki pozwalają zwiększać efektywność produkcji. Możliwości produkcyjne grupy z roku na rok wzrastały. W związku z akcesją Polski do Unii Europejskiej i przystąpieniem do Wspólnej Polityki Rolnej pojawiła się szansa, która została przez członków grupy wykorzystana. Skorzystali oni bowiem z programu dającego możliwość dofinansowania nowopowstałych grup ze środków pochodzących zarówno z budżetu unijnego jak i krajowego. Środki te pozwoliły na realizację strategicznych inwestycji i uzyskania pozycji na rynku. Sytuacja gospodarcza odzwierciedla się także w codziennym funkcjonowaniu badanego przedsiębiorstwa. Na wysokość dochodów negatywny wpływ mają wysokie koszty pracy, oraz rosnące ceny niezbędnych i o bardzo znaczącym udziale w kosztach mediów, takich jak prąd, czy woda. Zmienność i trudność w przewidywaniu cen rynkowych produktów wytwarzanych przez firmę utrudnia proces planowania przychodów w dłuższym okresie. Jednakże posiadanie infrastruktury przechowalniczej daje możliwość uzyskania lepszej ceny rynkowej i sprzedawania swoich towarów przez większość roku. Przy dużym potencjale i dywersyfikacji odbiorców i oferowanych produktów firma jest w stanie elastycznie reagować na zmiany sytuacji rynkowej. Badana grupa ma zbyt mały udział w rynku krajowym, aby mimo swojej współpracy z zagranicznymi odbiorcami i eksportem swoich produktów mieć możliwość oddziaływania na arenie międzynarodowej.

Metoda jakościowa zaproponowana przez Stankiewicza obejmuje 9 sfer potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa<sup>13</sup>:

1. Sfera produkcji
2. Sfera finansów
3. Sfera działalności badawczo-rozwojowej
4. Sfera zarządzania jakością
5. Sfera logistyki zaopatrzeniowej
6. Sfera marketingu i public relations
7. Sfera organizacji i zarządzania
8. Sfera zatrudnienia
9. Sfera zasobów niewidzialnych

Na podstawie przeprowadzonego badania wyróżniono elementy będące atutami przedsiębiorstwa w danej sferze. W sferze produkcji niewątpliwym atutem są nowoczesne i specjalistyczne linie technologiczne, które dają szeroką gamę możliwości sortowania i pakowania warzyw. Zróżnicowanie oferowanego asortymentu daje możliwość zaspokojenia potrzeb klientów z różnych segmentów rynku. W ramach dalszego rozwoju firma planuje poszerzyć zakres i liczbę posiadanych linii technologicznych, co daje perspektywę przyrostu

<sup>13</sup> M. Raftowicz-Filipkiewicz, *Konkurencyjność małych gospodarstw rybackich na Dolnym Śląsku na przykładzie GRRuda Żmigrodzka*, Roczniki Naukowe SERiA tom XIII zeszyt 2, SERiA Warszawa-Poznań-Wrocław 2001, s. 388–391.

możliwości produkcyjnych przedsiębiorstwa. Na sferę finansów wpływ ma wykorzystanie funduszy z budżetu krajowego i unijnego w ramach programów Wspólnej Polityki Rolnej. Posiadanie zdolności kredytowej ułatwia współpracę z instytucjami finansowymi i daje rokowania na realizację planowanych inwestycji. Przedsiębiorstwo poprzez dywersyfikację produktów, odbiorców, a także posiadanie własnych punktów sprzedaży hurtowej ma wpływ na uzyskiwane ceny sprzedawanych produktów. W zakresie działalności badawczo-rozwojowej firma współpracuje z ośrodkami doradczymi, aktywnie współpracuje w ramach stowarzyszenia grup producentów owoców i warzyw, dba o rozwój pracowników poprzez kierowanie ich na szkolenia i podnoszenie ich kwalifikacji. W ramach zarządzania jakością przestrzegane są zasady Dobrej Praktyki Produkcyjnej i Dobrej Praktyki Higienicznej we wszystkich etapach procesu produkcyjnego od zbioru do sprzedaży. Przedsiębiorstwo posiada certyfikaty GlobalGAP oraz BRC. Wdrożone systemy są niezmiennie od kilku lat oceniane pozytywnie przez audytorów zewnętrznych. Dowodem na to, że firma zapewnia wysoką jakość oraz bezpieczeństwo produkowanej żywności jest spełnianie wysokich norm stawianych przez sieci handlowe. Bardzo korzystna lokalizacja firmy, niemal w centrum kraju, przy drodze krajowej ma wpływ na zarządzanie procesami logistycznymi. Posiadana flota transportowa oraz współpraca z giełdą transportową ułatwia organizację przyjęcia surowców oraz dostaw produktów. Firma dba o swój wizerunek. Logotyp przedsiębiorstwa pojawia się na znakowaniach towaru, dokumentach, czy korespondencji klasycznej jak i mailowej. Firma posiada indywidualnie zaprojektowane opakowania. Ma możliwość zapakowania i etykietowania towaru zgodnie z preferencjami klientów. Własne punkty sprzedaży hurtowej także sprzyjają identyfikacji firmy. Grupa współpracując w stowarzyszeniu grup producentów owoców i warzyw kilkakrotnie wystawiła swoją ofertę na Międzynarodowych Targach Owoców i Warzyw Fruit Logistica w Berlinie. Kadra zarządzająca przedsiębiorstwem charakteryzuje się zdolnościami organizacyjnymi oraz szybkością podejmowanych decyzji. Elastyczność organizacyjna umożliwia dostosowanie się do bieżących potrzeb rynku. Firma zatrudnia pracowników gwarantując im stabilność i ciągłość zatrudnienia oraz atrakcyjne wynagrodzenia. W przedsiębiorstwie jest mała fluktuacja pracowników. W szczytach sezonu firma korzysta z profesjonalnej agencji pracy tymczasowej. W zakresie sfery zasobów niewidzialnych firmę cechuje zwiększany udział w rynku, pozyskiwanie dobrych ocen wśród klientów oraz ich lojalność. Współpraca w ramach stowarzyszenia grup producentów owoców i warzyw daje możliwość wsparcia i wymiany doświadczeń. Zmieniające się trendy w stylu odżywiania i promocja spożywania owoców i warzyw może mieć pozytywne odzwierciedlenie w wielkości popytu, co wiąże się ze zwiększonymi możliwościami sprzedaży.

Brinkman wymienia następujące determinanty konkurencyjności:

1. Technologia
2. Efektywność wytwarzania
3. Korzyści skali produkcji



4. Przewagi kosztowe
5. Jakość produktów
6. Koszty dystrybucji
7. Koszty marketingu<sup>14</sup>.

Wykorzystując uzyskane informacje można potwierdzić, że wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych daje możliwość uzyskania większej wydajności produkcji. Dowodem na to jest zwiększająca się wielkość produkcji i możliwości produkcyjnych przedsiębiorstwa wraz z instalowaniem kolejnych linii produkcyjnych i automatyzacją procesu produkcyjnego. Inwestycje te przyczyniły się do wzrostu efektywności produkcji. Mając możliwości oferowania dużych partii jednorodnych produktów o dużej głębokości asortymentowej firma mogła zacząć współpracę z sieciami handlowymi. Dokonując wspólnych, większych zakupów członkowie grupy uzyskali rabaty handlowe na zakup środków produkcji. Współpraca zmniejszyła koszty transakcyjne zawieranych transakcji, co pozwoliło przy danej cenie rynkowej produktów uzyskać większy dochód jednostkowy. Obniżono także koszty wdrażania systemów bezpieczeństwa żywności i uzyskiwania certyfikacji wytwarzanych produktów. Gwarancja wysokiej jakości produktów umożliwia pozyskanie i utrzymanie klientów zarówno tych mniejszych jak i duże sieci handlowe. Koszty dystrybucji zostają obniżane poprzez całopojazdowe dostawy do własnych punktów sprzedaży hurtowej, a także dostawy do centrów dystrybucji i na platformy logistyczne. Firma prowadzi wizerunkowe działania marketingowe. Specyfika branży nie pozwala na intensyfikację kampanii marketingowej, ponieważ nie zawsze jest to spójne z polityką odbiorców (np. odbiorca działający na rynku hurtowym nie chce produktów oznakowanych powyżej wymaganego prawem minimum). Koszty działań marketingowych pozwalających na wejście i utrzymanie rynku są równomiernie rozłożone na członków grupy. Przedstawiciele grupy życzyliby sobie, aby zwiększyć identyfikację firmy. Wielu z klientów nie ma bowiem świadomości, że kupuje produkt markowany przez badaną firmę. Proces ten jest nie tylko żmudny, ale trudny, kosztowny i czasochłonny.

#### 4. PODSUMOWANIE

Współczesne przedsiębiorstwa aby prowadzić skuteczną walkę rynkową muszą być konkurencyjne. Zasoby determinujące konkurencyjność przedsiębiorstwa ulegają deprecjacji w czasie. Chcąc zdobyć stałą przewagę konkurencyjną firmy muszą zabiegać aby wykorzystywać pojawiające się szanse i przeciwstawiać się potencjalnym zagrożeniom. Czynniki konkurencyjności badanej firmy koncentrują się zgodnie z koncepcją Pierścionka na technologii, specjalizacji, dywersyfikacji, skali produkcji, doświadczeniu, zasobach surowcowych, infrastrukturze, sile

<sup>14</sup> B. Nosecka, K. Pawlak, W. Poczta, *Wybrane aspekty konkurencyjności rolnictwa*, IERiGŻ, Warszawa 2011, s. 27.

roboczej, lokalizacji, formie organizacyjnej i strukturze zarządzania.<sup>15</sup> Inklinując w kierunku utrzymania stabilności pozycji konkurencyjnej firma powinna zadbać o utrzymanie trwałości czynników na nią wpływających. Jeżeli nie będą one trwałe i nie będzie można ich obronić, pozycja konkurencyjna firmy będzie niestabilna. Przewaga konkurencyjna zależy nie tylko od rzadkości, stopnia złożoności i niesubstytucyjności zasobów, ale także od ich adekwatności do reguł gry rynkowej. Można więc przyjąć, że uzyskana pozycja konkurencyjna związana jest z już osiągniętymi kompetencjami w dziedzinie konkurowania (ex post), a stwierdzenie, że firma posiada potencjał konkurencyjny jest związane z kompetencjami rozpatrywanymi prospektywnie (ex ante).<sup>16</sup> Istotne jest przede wszystkim utrzymanie, a najlepiej wzmocnienie generowanego poziomu przewag konkurencyjnych w długim okresie.<sup>17</sup>

## BIBLIOGRAFIA

- „Biuletyn Informacyjny ARR” 2013, nr 3.
- *Biznes 7 tom – twórcy teorii ekonomicznych*, WN PWN, Warszawa 2007.
- Brodawska-Szewczuk J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach seria: Administracja i Zarządzanie nr 80 (7)2009, UPH w Siedlcach, Siedlce 2009.
- Czernyszewicz E., *Wpływ akcesji do Unii Europejskiej na jakość owoców i warzyw na rynku krajowym*, Zeszyty naukowe SGGW seria Problemy Rolnictwa Światowego, t.11(XXVI), z. 1, Warszawa 2011.
- Domagalska-Grędyś M., *Rozwój gospodarstw rolnych poprzez działania grupowe producentów*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie, Zeszyt 363, Kraków, 2012.
- Gorynia M., Łaźniewska E. (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Kowalska A., *Jakość i konkurencyjność w rolnictwie ekologicznym*, Difin SA, Warszawa, 2010.
- Koźuch A., *Współpraca jako czynnik kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo SERiA, Tom X, zeszyt 1, Warszawa- Poznań -Lublin 2008.
- Nosecka B., Pawlak K., Poczta W., *Wybrane aspekty konkurencyjności rolnictwa*, IERiGŻ, Warszawa 2011.
- Pawlak K., *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna sektora rolno-spożywczego krajów Unii Europejskiej*, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Poznań 2013.

---

<sup>15</sup> J. Brodawska-Szewczuk, *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach seria: Administracja i Zarządzanie nr 80 (7)2009, UPH w Siedlcach, Siedlce 2009, s. 90.

<sup>16</sup> M. Gorynia E. Łaźniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 77– 80.

<sup>17</sup> K. Pawlak, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna sektora rolno-spożywczego krajów Unii Europejskiej*, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Poznań 2013, s. 408.

- Raftowicz-Filipkiewicz M., *Konkurencyjność małych gospodarstw rybackich na Dolnym Śląsku na przykładzie GRRuda Żmigrodzka*, Roczniki Naukowe SERiA tom XIII zeszyt 2, SERiA, Warszawa-Poznań-Wrocław 2001.
- Szczepaniak I., *Ocena konkurencyjności polskich producentów żywności*, IERiGŻ – BIP Warszawa 2005.
- Woś A., *Konkurencyjność wewnętrzna rolnictwa*, IERiGŻ, Warszawa 2001.

## **COMPETITIVENESS DETERMINANTS OF FRUIT AND VEGETABLE PRODUCER GROUPS – A CASE STUDY**

**Summary:** The aim of the article is to determine factors influencing the competitiveness of Polish fruit and vegetable producers associated in producer groups. Base on pilot study conducted in one of the Kuyavian-Pomeranian voivodeship an attempt was made to identify the determinants of its competitiveness. The results were analysed using the following methods: specifying macroeconomic determinants of a company competitiveness (by M. Gorynia), identifying 9 functional and resource spheres determining the potential of a company competitiveness (by Stankiewicz) and defining factors of competitiveness (by Brinkman). As a result of the study it can be concluded that – in accordance with Pierścionek’s concept – the competitiveness determinants are concentrated mainly in the following areas: technology, the scale of production, stock reserves, diversification, infrastructure, location, the form of organization and management structure.

**Key words:** competitiveness, *determinants of competitiveness*, fruit and vegetable producer group.

*Mgr Maryla Bieniek-Majka  
Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy  
ul. Toruńska 55-57, Bydgoszcz  
e-mail: maryl.b@wp.pl*