

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

307

Polityka ekonomiczna



Redaktorzy naukowi

Jerzy Sokołowski

Grażyna Węgrzyn



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-390-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	13
Franciszek Adamczuk , Produkty tradycyjne i regionalne i ich wykorzystanie w promocji regionu.....	15
Ewa Badzińska , Perspektywy i bariery rozwoju firm <i>spin-off</i> w Polsce.....	25
Agnieszka Baer-Nawrocka, Arkadiusz Sadowski , Polityczne i strukturalne czynniki wpływające na przemiany w rozmieszczeniu produkcji trzody chlewnej w krajach Unii Europejskiej.....	35
Agnieszka Barczak , Wykorzystanie metody programowania liniowego do oceny procesu produkcyjnego grup gospodarstw wybranych typów rolniczych.....	45
Wioletta Bińkowska-Golasa , Odległość gmin wiejskich województwa mazowieckiego od głównych ośrodków gospodarczych a ich poziom przedsiębiorczości	56
Alicja Bonarska-Treit , Turystyka szansą rozwoju lokalnego.....	65
Agnieszka Borowska , Wykorzystanie środków w ramach krajowych programów wsparcia pszczelarstwa w Polsce.....	77
Anna Czech , Bezpieczeństwo energetyczne Polski a odnawialne źródła energii	92
Małgorzata Dolata , Pozycja konkurencyjna obszarów wiejskich Polski Wschodniej z punktu widzenia ich wyposażenia w infrastrukturę gospodarczą.....	100
Monika Fabińska , Wybrane czynniki kapitału regionalnego determinujące rozwój firm z sektora włókienniczo-odzieżowego z województwa łódzkiego	109
Mateusz Folwarski , Wynagrodzenia dyrektorów wykonawczych rady dyrektorów największych amerykańskich banków przed i po kryzysie finansowym	121
Małgorzata Fronczek , Charakter wymiany handlowej Polski z zagranicą po 1990 roku	132
Hanna Godlewska-Majkowska, Agnieszka Komor , Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego w Polsce i w Europie	142
Marcin Gospodarowicz , Sektor mikroprzedsiębiorstw w Polsce i jego wsparcie ze środków UE w latach 2007-2011	152
Marianna Greta, Ewa Tomczak-Woźniak , Polski sektor rolny a cyfryzacja – przykład i bariery realizacji projektu wdrażającego technologie informatyczne.....	165

Sylwia Guzdek , Znaczenie instytucji otoczenia biznesu dla małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2007-2012	176
Barbara Hadryjańska , Umacnianie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na przykładzie sektora rolno-spożywczego	190
Sławomira Hajduk , Instrumenty ekonomiczne zarządzania przestrzenią na poziomie lokalnym	201
Mariusz Hamulczuk , Asymetria w transmisji cen w łańcuchu żywnościowym. Przykład cen drobiu w Polsce.....	212
Tomasz Holecki, Joanna Woźniak-Holecka, Agata Bocionek , Finansowanie świadczeń opieki zdrowotnej osobom nieubezpieczonym na podstawie decyzji organu wykonawczego samorządu terytorialnego	224
Grażyna Karmowska , Zróżnicowanie rozwoju powiatów województwa zachodniopomorskiego.....	233
Wojciech Kisiał, Bartosz Stępiński , Analiza zróżnicowania przestrzennego absorpcji funduszy Unii Europejskiej przez samorządy terytorialne w Polsce.....	247
Joanna Kizielewicz , Polityka gospodarcza rządu i Unii Europejskiej wobec regionów nadmorskich i jej wpływ na rozwój turystyki morskiej w Polsce	257
Ewa Kołozycz , Dochody typowych gospodarstw mlecznych w UE w 2011 roku	270
Sylwester Kozak , Efektywność zakładów ubezpieczeń na życie w Polsce w latach 2002-2011. Czy wielkość i własność zagraniczna zakładów mają znaczenie?.....	280
Mariusz Kudelko , Ocena zasadności budowy elektrowni systemowych wykorzystujących nowe złoża węgla brunatnego	292
Anetta Kuna-Marszałek , Strategie ekologiczne przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych.....	305
Piotr Laskowski , Specjalne strefy ekonomiczne jako czynnik rozwoju regionalnego na przykładzie Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej „INVEST- PARK”	317
Wojciech Leoński , Zewnętrzne bariery rozwoju przedsiębiorczości w Polsce..	330
Edyta Łyżwa, Olga Braziewicz-Kumor , Współpraca przedsiębiorstw przemysłowych z innymi uczestnikami rynku w zakresie działalności innowacyjnej.....	341
Agnieszka Malkowska , Strategia rozwoju Euroregionu Pomerania a budowa konkurencyjnego regionu przygranicznego.....	353
Arkadiusz Malkowski , Wschodnia granica Polski. Od peryferii i izolacji do współdziałania	363
Grażyna Mańczak , Ocena polityki proeksportowej w Polsce	373
Antoni Mickiewicz, Bartosz Mickiewicz , Analiza nakładów pracy w gospodarstwach rolnych w 2010 roku w porównaniu do 2002 roku	384

Dominika Mierzwa , Zastosowanie modelu multiplikacyjnej analizy dyskryminacji w ocenie spółdzielczych przedsiębiorstw mleczarskich.....	396
Andrzej Miszczuk , Nowe podejście do regionalnego planowania strategicznego (na przykładzie województwa podkarpackiego).....	408
Zbigniew Mongiało, Michał Świtlyk , Analiza współczynników efektywności uczelni publicznych.....	420
Anna Oleńczuk-Paszal, Monika Śpiewak-Szyjka , Gospodarowanie wojewódzkim zasobem nieruchomości a dochody województwa	431
Piotr Podsiadło , Zagadnienie pomocy publicznej dla przedsiębiorstw w sektorze rybołówstwa.....	442
Halina Powęska , Cel przekraczania granicy uczestników handlu przygranicznego a struktura towarowa transgranicznych zakupów na pograniczu polsko-ukraińskim	454
Zdzisław W. Puślecki , Nowe zjawiska we Wspólnej Polityce Rolnej Unii Europejskiej w warunkach perspektywy budżetowej na lata 2014-2020 ...	465
Bogusława Puzio-Waślawik , Samozatrudnienie w okresie spowolnienia gospodarczego w Polsce	477
Małgorzata Raczkowska , Spółdzielczość socjalna w Polsce	489
Joanna Rogalska , Świętokrzyskie jednostki samorządu terytorialnego jako beneficjenci polityki regionalnej.....	502
Iga Rudawska , Sieć jako pośrednia forma koordynacji gospodarczej na przykładzie zintegrowanej opieki zdrowotnej	513
Robert Rusielik , Determinanty efektywności technicznej produkcji żywca wołowego w Europie i na świecie w roku 2011	522
Karolina Sienkiewicz , Karta Praw Studenta a sytuacja absolwentów szkół wyższych na rynku pracy.....	534
Agnieszka Skoczyła-Tworek , Audyt jako narzędzie optymalizacji zarządzania przedsiębiorstwem w dobie kryzysu ekonomicznego	546
Katarzyna Skorupińska , Niezwiązkowe formy reprezentacji pracowników w polskim systemie stosunków przemysłowych	557
Agnieszka Słomka-Gołębiowska , Determinanty niezależności komitetu wynagrodzeń w bankach w Polsce	569
Jerzy Sokołowski , Optymalizacja wyboru oferty turystycznej przez klienta przy wykorzystaniu portalu internetowego holidaycheck	581
Małgorzata Sosińska-Wit, Karolina Gałazka , Ocena stopnia wykorzystania pomocy publicznej przez przedsiębiorstwa województwa lubelskiego na podstawie wyników badań ankietowych	590
Marcin Stępień , Elementy zasad podatkowych w aspekcie polskiego systemu podatkowego.....	602
Maciej Szczepankiewicz , Potencjał innowacyjny polskich parlamentarzystów.....	612

Magdalena Ślebocka, Aneta Tylman , Rola funduszy unijnych w finansowaniu zrównoważonego rozwoju na przykładzie gmin województwa łódzkiego	623
Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska , Aktywność innowacyjna a wielkość przedsiębiorstw w systemie przemysłowym małopolski	633
Dariusz Urban , Gospodarka polska jako miejsce inwestycji z perspektywy wybranych państwowych funduszy majątkowych – przyczynek do badań empirycznych.....	644
Piotr Urbanek , Polityka wynagradzania kadry kierowniczej w polskich bankach publicznych na przykładzie spółek indeksu WIG20	654
Adam Wasilewski , Użytki rolne a rozwój pozarolniczej działalności gospodarczej w Polsce	667
Anetta Waśniewska , Aktywność społeczna i ekonomiczna stowarzyszeń i fundacji – wybrane zagadnienia na podstawie przeprowadzonych badań	678
Marek Wigier , Sytuacja ekonomiczna przetwórstwa spożywczego w Polsce w okresie członkostwa w UE – stan i perspektywy.....	688
Edward Wiśniewski , Efekty skali w funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego	700
Urszula Zagóra-Jonszta , Ruch spółdzielczy i działalność Franciszka Stefczyka	710
Katarzyna Żak , Diagnoza poziomu innowacyjności polskiej gospodarki.....	721

Summaries

Franciszek Adamczuk , Usage of traditional and regional products in the region's promotion.....	24
Ewa Badzińska , Prospects and barriers to the development of <i>spin-off</i> companies in Poland	34
Agnieszka Baer-Nawrocka, Arkadiusz Sadowski , Political and structural factors affecting the changes in the distribution of pig production in the European Union countries	44
Agnieszka Barczak , The use of the linear programming method to assess the production process of groups of farms of some chosen agricultural types.	55
Wioletta Bieńkowska-Gołas , Distance of rural communities in Mazovian Voivodeship from the main economic centres and their level of entrepreneurship	64
Alicja Bonarska-Treit , Tourism as a chance for local development.....	76
Agnieszka Borowska , The use of funds under National Programmes for the Support of Apiculture in Poland	91
Anna Czech , Polish energy security and renewable energy sources	99

Malgorzata Dolata , Competitive position of East Poland rural areas from the point of view of economic infrastructure equipment.....	108
Monika Fabiańska , Selected factors of the regional capital determining investment decisions of the companies from the textile and clothing sector from Łódź Voivodeship.....	120
Mateusz Folwarski , Remuneration of executive directors of board of directors of the biggest American banks before and after the financial crisis	131
Malgorzata Fronczek , Character of the Polish foreign trade after 1990	141
Hanna Godlewska-Majkowska, Agnieszka Komor , Conditioning of automotive sector enterprises competitiveness in Poland and in Europe.....	151
Marcin Gospodarowicz , Microenterprises in Poland and their support from EU funds in the years 2007-2011.....	164
Marianna Greta, Ewa Tomczak-Woźniak , Polish agriculture sector vs. digitization – example and barriers of the computer technologies implementing project realization	175
Sylwia Guzdek , The importance of business environment for small and medium-sized enterprises in 2007-2012.....	189
Barbara Hadryjańska , Strengthening the competitive advantage of companies on the example of the agri-food sector.....	200
Sławomira Hajduk , Economic instruments of space management on the local level.....	211
Mariusz Hamulczuk , Asymmetric price transmission along the food chain. Example of poultry prices in Poland	223
Tomasz Holecki, Joanna Woźniak-Holecka, Agata Bocionek , Financing health care services for uninsured individuals under a decision of the executive body of the local government.....	232
Grażyna Karmowska , Differences in the development of poviats of West Pomeranian Voivodeship	246
Wojciech Kisiał, Bartosz Stępiński , Spatial differences in the absorption of EU funds by the regional and local governments in Poland.....	256
Joanna Kizielewicz , Economic policy of the government and the European Union towards coastal regions and its influence upon the development of maritime tourism in Poland	269
Ewa Kołoszycz , Income of typical dairy farms in the European Union in 2011.....	279
Sylwester Kozak , Efficiency of life insurance companies in Poland in the years 2002-2011. Do size and foreign ownership matter?.....	291
Mariusz Kudelko , Assessment of building of power plants using new lignite deposits – a systems approach.....	304
Anetta Kuna-Marszałek , Environmental strategies of enterprises on the international markets	316

Piotr Laskowski , Special economic zones as a factor of regional development based on Wałbrzych Special Economic Zone “INVEST-PARK”.	329
Wojciech Leoński , External barriers to the development of entrepreneurship in Poland	340
Edyta Łyżwa, Olga Braziewicz-Kumor , Cooperation of industrial enterprises with other market participants in terms of innovative activity.....	352
Agnieszka Malkowska , Strategy for the development of Pomerania Euro-region and building of competitive border region	362
Arkadiusz Malkowski , The eastern border of Poland from outskirts and isolation to co-operation	372
Grażyna Mańczak , Pro-export policy assessment in Poland.....	383
Antoni Mickiewicz, Bartosz Mickiewicz , Analysis of labour output in agricultural farms in 2010 in comparison to 2002.....	395
Dominika Mierzwa , Application of multiplication analysis of discrimination to the evaluation of cooperative dairy companies	407
Andrzej Miszczuk , New approach the regional strategic planning (as an example of Podkarpackie Voivodeship)	419
Zbigniew Mongiało, Michał Świtłyk , Analysis of efficiency coefficients of public universities	430
Anna Oleńczuk-Paszal, Monika Śpiewak-Szyjka , Voivodeship real estate management vs. voivodeship revenue	441
Piotr Podsiadło , State aid for fishing industry companies.....	453
Halina Powęska , The purpose of crossing the border by cross-border traders and the commodity structure of cross-border purchasing in the Polish-Ukrainian border region.....	464
Zdzisław W. Puślecki , New phenomena in the Common Agricultural Policy of the European Union in the conditions of a budgetary perspective for the years 2014-2020.....	476
Bogusława Puzio-Waślawik , Self-employment during the economic slowdown in Poland	488
Małgorzata Raczkowska , Social cooperative movement in Poland.....	501
Joanna Rogalska , Świętokrzyskie local government units as beneficiaries of regional policy	512
Iga Rudawska , Network as an intermediate form of economic coordination on the example of integrated healthcare	521
Robert Rusielik , Determinants of technical efficiency of beef production in Europe and in the world in 2011.....	533
Karolina Sienkiewicz , Consequences of signing Student’s Law Card for university graduates	545
Agnieszka Skoczyła-Tworek , Audit as a tool for optimization of company management in the current economic crisis.....	556

Katarzyna Skorupińska , Non-trade union forms of employee representation in the Polish system of industrial relations	568
Agnieszka Słomka-Gołębiowska , Determinants of compensation committee independence in banks in Poland.....	580
Jerzy Sokółowski , Optimization of tourist offer selection by using Internet portal HolidayCheck.....	589
Małgorzata Sosińska-Wit, Karolina Gałazka , Assessment of the use of public assistance by companies in Lublin Voivodeship based on survey results	601
Marcin Stępień , Elements of tax rules in the context of the Polish tax system	611
Maciej Szczepankiewicz , Polish parliamentarians' innovation potential.....	622
Magdalena Ślebocka, Aneta Tylman , The role of EU funds in the financing of sustainable development on the example of Łódź Voivodeship municipalities	632
Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska , The impact of enterprises' size on regional innovation systems – Małopolskie case	643
Dariusz Urban , Polish economy as a place of investment from the perspective of selected sovereign wealth funds – a contribution to the empirical analyses.....	653
Piotr Urbanek , Executive remuneration policy in the Polish public banks on the example of WIG20 companies.....	666
Adam Wasilewski , Arable land and the development of non-agricultural economic activity in Poland.....	677
Anetta Waśniewska , Social and economic activity of associations and foundations – selected problems based on research.....	687
Marek Wigier , Food processing in Poland in the times of EU membership – condition and perspective	699
Edward Wiśniewski , Economies of scale in the operation of local government units on the example of communities of Western Pomerania.....	709
Urszula Zagóra-Jonszta , Cooperative movement and activities of Franciszek Stefczyk	720
Katarzyna Żak , Diagnosis of the innovation level of Polish economy	732

Barbara Hadryjańska

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

UMACNIANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW NA PRZYKŁADZIE SEKTORA ROLNO-SPOŻYWCZEGO*

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono elementy składające się na konkurencyjność przedsiębiorstw rolno-spożywczych. Scharakteryzowano poszczególne kategorie potencjału konkurencyjnego, biorąc jako punkt wyjściowy podział na potencjał materialny i niematerialny. Opisano instrumenty konkurencyjności pozwalające osiągnąć przewagę konkurencyjną w branży agrobiznesu i utrzymać pozycję konkurencyjną mierzoną udziałem w rynku lub sytuacją finansową przedsiębiorstwa. Pokazane zostały sposoby umacniania przewagi konkurencyjnej wśród producentów żywności, do których w pierwszym rzędzie należy zaliczyć kształtowanie jakości i bezpieczeństwa produktów, wdrażanie działań prośrodowiskowych, a także dostosowanie oferty produktowej do ciągle rosnących wymagań konsumentów.

Słowa kluczowe: konkurencyjność przedsiębiorstw, elementy konkurencyjności, przewaga konkurencyjna, przedsiębiorstwa rolno-spożywcze.

1. Wstęp

W ciągle zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej podstawowym celem każdego przedsiębiorstwa jest osiągnięcie sukcesu rynkowego w aspekcie długookresowym. Sukces taki oznacza bycie lepszym od swoich konkurentów w zakresie prowadzonej działalności. Warunkiem nadrzędnym decydującym o powodzeniu takiego zamierzenia jest sprawne prowadzenie strategii firmy, które w ostateczności sprawdza się do skutecznej walki konkurencyjnej z innymi podmiotami gospodarczymi. Bycie konkurencyjnym to dzisiaj warunek konieczny, aby firma mogła efektywnie egzystować, rozwijać się, wprowadzać innowacje i spełniać tym samym oczekiwania konsumentów. Przedsiębiorstwo, które nie zamierza świadomie kształtować konkurencyjności, nie dbając o poszerzenie zasobów i instrumentów konkurowania, nie ma szansy na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna wiąże się z posiadaniem lepszej pozycji na rynku, a nawet byciem jego liderem. Raz zdobyta przewaga nie zwalnia przedsiębiorstwa od szukania nowych, lepszych roz-

* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010-2013 jako projekt badawczy.

wiązań technologicznych, wdrażania innowacyjnych pomysłów, produktów czy metod zarządzania organizacją. Aby osiągnąć sukces długofalowo, potrzebny jest ciągły rozwój przedsiębiorstwa, jego doskonalenie w każdym aspekcie działalności. Warunkiem na skuteczne pozostawanie w grze rynkowej jest wypracowanie zestawu instrumentów, które pozwolą osiągnąć przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną.

Kształtowanie konkurencyjności na rynku krajowym i międzynarodowym dotyczy również sektora rolno-spożywczego. Konieczność konkurowania polskich producentów z firmami zagranicznymi dotyczy wielu artykułów spożywczych, w tym tradycyjnych, jak np. przetwory mleczarskie. Konkurencja dotyczy m.in. serów żółtych, a zwłaszcza serów topionych, i odnosi się głównie do opakowania i jakości sera.

Celem niniejszego artykułu, będącego przeglądem literatury przedmiotu, jest zaprezentowanie i scharakteryzowanie elementów konkurencyjności, jakimi są potencjał konkurencyjny, pozycja konkurencyjna, instrumenty konkurowania, a przede wszystkim przewaga konkurencyjna w odniesieniu do przedsiębiorstw rolno-spożywczych. W pracy przedstawiona zostanie rola, jaką odgrywa przewaga konkurencyjna w funkcjonowaniu przedsiębiorstw tego sektora, a także sposoby jej wzmocnienia.

2. Elementy strukturalne systemu konkurencyjności

Konkurencyjność przedsiębiorstwa określana jest jako jego zdolność do realizacji celów w procesie konkurencji, w którym uczestnicy rynku próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty pod względem ceny, jakości i innych czynników wpływających na decyzje konsumentów. Konkurencyjność można także rozumieć jako zdolność do zrównoważonego rozwoju w długim okresie, jako umiejętność ciągłego zapewniania odpowiedniego zestawu narzędzi konkurowania, jak też osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej¹.

Mówiąc o konkurencyjności przedsiębiorstw, mamy na myśli jej cztery elementy: potencjał konkurencyjności, instrumenty konkurowania, przewagę konkurencyjną oraz pozycję konkurencyjną. Pomiędzy tymi elementami zachodzą relacje przyczynowo-skutkowe, często o charakterze dwukierunkowym, tzn. stan lub zmiana stanu jednego elementu może być jednocześnie przyczyną i skutkiem drugiego. Potencjałem konkurencyjności określa się system zasobów materialnych i niematerialnych, umożliwiających zastosowanie optymalnych instrumentów skutecznego konkurowania na rynku. Pojęcie konkurencyjności można rozpatrywać w wąskim i szerokim ujęciu. W tym pierwszym przyjmuje się, że są to wszystkie zasoby wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo. W grupie tej można wydzielić: zasoby pierwotne, wtórne i wynikowe. W szerszym znaczeniu

¹ D. Teneta-Skwiercz, *CSR – nowe spojrzenie na źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Matejuk, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 193-202.

potencjał konkurencyjności obejmuje: kulturę przedsiębiorstwa, jego zasoby, strukturę organizacyjną, wizję strategiczną i proces tworzenia strategii².

Celem ostatecznym kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw jest zdobycie przewagi nad konkurentami. Głównym źródłem przewagi konkurencyjnej są różnice w wyposażeniu przedsiębiorstw w zasoby i zdolności do utrzymywania tych dysproporcji, co w dużej mierze wynika z dostępności zasobów lub możliwości ich imitacji przez konkurentów. Poza tym, aby zasoby mogły stanowić podstawę trwałej przewagi konkurencyjnej, muszą dodatkowo charakteryzować się następującymi cechami: wartością strategiczną zapewniającą realizowanie strategii umożliwiającej wykorzystywanie szans pojawiających się w otoczeniu, rzadkością, trudnością w skopiowaniu przez konkurentów oraz niemożnością ich zastąpienia. A zatem, jeśli zasoby posiadają powyższe cechy, tzn. są wartościowe, rzadkie, trudne do imitacji i niezastępowalne, wówczas można powiedzieć, że są strategicznie ważne³.

W procesie podejmowania decyzji na temat zasobów niezwykle ważna jest znajomość związków pomiędzy różnymi rodzajami zasobów oraz konkretnymi instrumentami konkurowania, ale również możliwość porównywania własnej bazy zasobowej z zasobami posiadanymi przez konkurentów. Ponieważ przedsiębiorstwa funkcjonują z reguły w warunkach niedoboru zasobów, więc wiedza, który z zasobów rozbudowywać, aby uzyskać przewagę zasobową nad konkurentami, jest bardzo pomocna przy podejmowaniu decyzji o bieżących strumieniach zasobów⁴.

Realizacja konkurencyjności odbywa się przy wykorzystaniu strategii konkurencyjności, której celem jest osiągnięcie pozycji i przewagi konkurencyjnej. Narzędziami prowadzącymi do tego celu są odpowiednie instrumenty, których dobór jest związany z rodzajem strategii przyjętej przez przedsiębiorstwo. W teorii konkurowania wyodrębnia się trzy potencjalnie skuteczne strategie, za pomocą których przedsiębiorstwo może uzyskać korzystniejsze wyniki względem innych firm w danym sektorze. Są to⁵:

- wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych – wymaga agresywnego inwestowania w urządzenia produkujące na efektywną skalę, energicznego dążenia do obniżania wydatków poprzez zdobywanie i wykorzystywanie doświadczenia, ścisłej kontroli kosztów bezpośrednich i ogólnych, unikania klientów o marginalnym znaczeniu;
- zróżnicowanie – polega na zróżnicowaniu produktu lub usługi oferowanej przez przedsiębiorstwo, na stworzeniu czegoś, co jest uznawane przez nabywców za

² E. Skawińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa, 2002, s. 63-66.

³ J. Wysocki, *Konfiguracja zasobów i kompetencji a przewaga konkurencyjna*, [w:] *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2002, s. 35-64.

⁴ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 141-142.

⁵ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999, s. 50-51.

unikalne; sposoby dyferencjacji mogą obejmować np. jakość rynkową dobra lub usługi posprzedane;

- koncentracja – polega na skupieniu się producenta na określonej grupie nabywców, na określonym wycinku asortymentu wyrobów lub na rynku geograficznym.

Przewagę konkurencyjną na rynku przedsiębiorca osiąga wówczas, kiedy jego oferty są częściej wybierane i kupowane przez konsumentów niż oferty konkurentów. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dokonuje się za pomocą instrumentów konkurowania, wśród których jednym z ważniejszych jest jakość produktów rozumiana ogólnie jako zespół cech mających w jak najlepszy sposób zaspokoić potrzeby i oczekiwania odbiorców⁶.

Do niedawna jeszcze za podstawowe instrumenty konkurowania uważano cenę i jakość oferty rynkowej. Przedsiębiorstwo było konkurencyjne, jeżeli oferowało produkt o jakości postrzeganej przez klientów jako nie niższa niż produktów konkurentów, ale po zdecydowanie niższej cenie. Istniała też druga możliwość, aby pozostać konkurencyjnym: trzeba było oferować produkty o jakości zdecydowanie wyższej niż produkty konkurentów, jednak po cenie nie wyższej niż ceny konkurentów. Obecnie takie podejście nie jest już wystarczające. Przedsiębiorstwa rolno-spożywcze muszą wykazać się kreatywnością i innowacyjnością, aby móc uzyskać przewagę konkurencyjną i stać się liderem na rynku⁷.

Do najczęściej stosowanych instrumentów konkurowania przez współczesne przedsiębiorstwa produkcyjne, w tym również przedsiębiorstwa sektora rolno-spożywczego, na świecie zalicza się⁸: jakość produktów, cenę i warunki płatności, markę produktu, wizerunek firmy, unikalną ofertę, elastyczność dostosowywania produktów do potrzeb odbiorców, zapewnienie potencjalnym klientom dogodnego dostępu do produktów (np. rozwinięta sieć dystrybucji, informacji), szerokość asortymentu, reklamę, promocję sprzedaży, częstsze od innych wprowadzanie na rynek nowych produktów, zakres prowadzonych usług przed- i posprzedajnych, warunki i okres gwarancji, rozbudzanie nieznanych dotychczas potrzeb.

Zbiór wyżej wymienionych instrumentów konkurowania jest typowy dla strategii wyróżniania, a jeszcze bardziej dla strategii totalnej jakości, która zmierza do tworzenia ofert zdolnych w pełni satysfakcjonować użytkowe i emocjonalne potrzeby klientów, ale przy minimalnych kosztach własnych. Opiera się ona na przekonaniu, że na konkurencyjnym rynku większość klientów dokonuje wyborów ofert różnych producentów poprzez porównywanie postrzeganych w tych ofertach korzyści użytkowych i emocjonalnych z kosztem ich pozyskania. Postrzegane przez klientów

⁶ J. Witczak, *Determinanty jakości ekologicznej produktu na przykładzie żywności*, „Problemy Ekologii” nr 3, 2005, s. 134-137.

⁷ *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. J. Stankiewicz, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 51-52.

⁸ M. Haffer, *Instrumenty konkurowania*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, ZOMAR, Toruń 1999, s. 49-76.

korzyści użytkowe wynikają z oceny stopnia dostosowania właściwości technicznych i funkcjonalnych oferty do ich konkretnych potrzeb. Korzyści emocjonalne pochodzą zaś z siły postrzegania danej oferty przez klientów ze względu na takie cechy, jak: styl, model, marka, renoma producenta, gwarancja, dostępność itp. Sumę tych postrzeganych korzyści użytkowych i emocjonalnych klienci przyrównują do ceny, która stanowi całkowity koszt oferty, obejmujący nie tylko koszt finansowy, ale także utracony czas, trud i energię zużytą na jej pozyskanie.

Biorąc pod uwagę zbiór instrumentów konkurowania najważniejszych ze względu na częstość ich stosowania przez przedsiębiorstwa można stwierdzić, że preferują one konkurencję jakościową, a nie czysto cenową. W przewadze stosują one pozacenowe instrumenty konkurowania, zwracając jednak baczność uwagę, aby instrumenty cenowe także wspierały atrakcyjność oferty w oczach klientów.

Ostatnim ogniwem w łańcuchu konkurencyjności, potwierdzającym uzyskanie przewagi konkurencyjnej, jest pozycja konkurencyjna rozumiana jako wynik konkurowania osiągnięty przez przedsiębiorstwo. Pozycja konkurencyjna wyznacza miejsce przedsiębiorstwa w rankingu konkurencyjnym oraz wynikające z niego określone przewagi i słabości konkurencyjne. Badanie i analiza pozycji konkurencyjnej i rynkowej mogą przebiegać w układach analitycznym lub syntetycznym. Przewagi oznaczają relatywnie, w stosunku do konkurentów, wysoki poziom określonych kryteriów konkurencyjności, a słabości – poziom relatywnie niski. Punktem odniesienia i dążenia w działalności konkurencyjnej przedsiębiorstw jest pozycja lidera. Finalnym efektem w zapewnieniu konkurencyjności jest skuteczne osiąganie postulowanych celów głównych przedsiębiorstwa. Wśród tych celów można wyróżnić cel nadrzędny, który w ogólnym uniwersalnym ujęciu oznacza dążenie do jak najlepszego zaspokojenia potrzeb przedsiębiorstwa. Do celów głównych przedsiębiorstwa zalicza się m.in. trwanie i rozwój, przychody i zyski, utrzymanie płynności finansowej, korzystne relacje z otoczeniem oraz zaspokajanie potrzeb klientów⁹.

Najbardziej podstawowymi i syntetycznymi miernikami pozycji konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa są jego udział w rynku oraz osiągnięta sytuacja finansowa mierzona najczęściej wynikiem finansowym i rentownością sprzedaży.

3. Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach rolno-spożywczych

Konkurowanie w sektorze rolno-spożywczym jest procesem ciągłego konfrontowania oferty towarów i usług w celu uzyskania określonej przewagi konkurencyjnej. Przewaga ta znajduje zatem swoje odzwierciedlenie w wartości oferty przedsiębiorstwa. Atrakcyjność oferty dla klienta stanowi punkt zasadniczy we wszystkich obszarach walki konkurencyjnej. Jeśli więc potraktować przedsiębiorstwo jako pod-

⁹ W. Mantura, *Znaczenie i ogólne zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Matejuk, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 21-29.

miot gospodarczy, który osiąga swoje cele na drodze zaspokajania potrzeb nabywców, wówczas cechy konkurencyjności przedsiębiorstwa produkcyjnego wyznaczone są przez pryzmat wartości dla nabywcy oraz poprzez zdolności wytwórcze firmy. Rozpoznanie cech oferty przedsiębiorstwa istotnych dla klienta umożliwia zatem ściśle określenie zakresu pojęciowego konkurencyjności, stanowiącej końcowy efekt transformacji zasobów przedsiębiorstwa dokonywanej w procesie zarządzania¹⁰.

Konkurencyjność przedsiębiorstw agrobiznesu może być realizowana w czterech podstawowych formach¹¹:

- ilościowej, polegającej na dążeniu do wyprodukowania większej ilości określonego produktu niż konkurencji lub powiększeniu możliwości produkcyjnych przedsiębiorstwa;
- jakościowej, która wyraża się dążeniem do podwyższania jakości produktów w stosunku do konkurencji;
- kosztowej, polegającej na dążeniu do ograniczania kosztów produkcji celem zwiększenia poziomu rentowności produkowanych dóbr;
- cenowej, stanowiącej jeden ze sposobów na zwiększenie skali sprzedaży produktów w stosunku do konkurentów.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa spożywczego wynika z przewagi wiedzy (głównie technologicznej, marketingowej, strategicznej) i umiejętności jej wykorzystania. Wiedza i umiejętności powstają pod wpływem otoczenia, jak i kształtowane są wewnątrz przedsiębiorstwa. Zgodnie z innym podejściem źródłami konkurencyjności przedsiębiorstw są systemy zarządzania, a więc cechy osobowe, style zarządzania, kultura organizacyjna, stosunki między kierownictwem a pracownikami. Bardzo istotny wpływ na kluczowe czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw ma polityka państwa, która powinna skupiać się m.in. na podnoszeniu konkurencyjności siły roboczej i infrastruktury niezbędnej do konkurowania w danym sektorze, rozwijaniu krajowego popytu i sektorów wspomagających, a także rozwoju konkurencji wewnętrznej. Jednym z warunków posiadania przez przedsiębiorstwo przewagi nad konkurentami będzie istnienie konkurencyjnych zasobów. Wśród nich duże znaczenie na pewno ma wiedza i doświadczenie w zakresie technologicznym, organizacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności zarządzania firmą. Innym istotnym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność przedsiębiorstw jest ich lokalizacja w skali regionów oraz krajów. Lokalizacja może decydować o osiągnięciu przez firmy przewagi konkurencyjnej ze względu na dostępność do surowców i taniej siły roboczej, istnienie rozwiniętej infrastruktury oraz nowoczesnej bazy kooperacyjnej¹².

¹⁰ M. Marczak, *Jakość dóbr jako instrument konkurowania*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Warszawa 2001, s. 15-17.

¹¹ M. Grębowiec, *Przewaga konkurencyjna i czynniki ją warunkujące w przedsiębiorstwach agrobiznesu*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, t. X, z. 3, Warszawa-Poznań-Lublin 2008, s. 200.

¹² Z. Pierścioneck, *Klasyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, red. K. Poznańska, A. Sosnowska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002, s. 17-24.

Przedsiębiorstwa nie mogą w zasadzie osiągnąć sukcesu na rynku produktów rolno-spożywczych bez posiadania choćby częściowej przewagi konkurencyjnej. Można ją określić jako zbiór atutów przedsiębiorstwa cenionych przez rynek, które warunkują jego efektywność w długim okresie oraz harmonijny rozwój. Przewagę konkurencyjną na rynku firma osiąga wówczas, kiedy jej oferta jest częściej wybierana i kupowana przez klientów. Oznacza więc wyższy poziom osiągnięć w stosunku do konkurencji, jeśli jednak osiągnięcie to spełnia jeden z trzech warunków: musi mieć znaczenie dla klienta, jest przez niego dostrzegane oraz ma trwały charakter. Przewaga konkurencyjna jest więc pojęciem względnym, ponieważ jest czymś, czym dysponuje jedna firma w stosunku do drugiej, obsługującej ten sam rynek lub działającej w tym samym sektorze¹³.

Sukces finansowy firmy w długim okresie zależy od wypracowania przewagi konkurencyjnej w branży rolno-spożywczej w zakresie dostarczenia klientowi większej wartości poprzez takie połączenie ceny i produktu, któremu konkurenci nie będą w stanie dorównać, a także w zakresie obniżenia kosztów i skutecznego wykorzystania kapitału. Wynika z tego, że przedsiębiorstwo będzie osiągało lepsze wyniki sprzedaży od konkurentów wtedy, kiedy będzie lepiej od nich realizowało swoje cele. Natomiast pogorszenie wyników, w przypadku firmy posiadającej już przewagę, jest równoznaczne z utratą tejże przewagi, a w efekcie i zajmowanej pozycji konkurencyjnej.

Można wyróżnić trzy podstawowe wymiary przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach, w tym również tych działających w agrobiznesie: jej rodzaj, wielkość w stosunku do rywali rynkowych oraz trwałość. Rodzaj przewagi konkurencyjnej wiąże się z różnicami w zachowaniu i działaniach, jakie cechują poszczególne przedsiębiorstwa, i jest określany na podstawie wzajemnych porównań tychże działań i zachowań oraz ofert różnych firm. Wielkość przewagi konkurencyjnej zależy natomiast od wysiłków przedsiębiorstwa budującego przewagę oraz od działań konkurentów i wyznaczana jest poprzez porównywanie parametrów opisujących zachowania, działania i ofertę przedsiębiorstwa oraz jego konkurentów. Z kolei trwałość przewagi konkurencyjnej jest określana na podstawie okresu, w jakim przedsiębiorstwo utrzymuje ją nad swoimi konkurentami¹⁴.

Jednym z najważniejszych działań pozwalających na zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej w sektorze rolno-spożywczym jest dostosowywanie produktu do wymogów rynku i konkurencji, zwłaszcza pod względem asortymentu, jakości, ceny, jak i wykorzystania optymalnych kanałów sprzedaży i metod promocji. Przy kształtowaniu strategii produktów spożywczych szczególnie ważną rolę odgrywa

¹³ G. Sobczyk, *Produkt jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przetwórczych w agrobiznesie*, [w:] *Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw w agrobiznesie*, red. D. Niezgodna, Katedra Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin 2003, s. 284-285.

¹⁴ J. Wysocki, *Przewaga konkurencyjna a sukces rynkowy przedsiębiorstwa*, [w:] *Konkurencyjność – Marketing – Informacja*, SGH, Warszawa 2002, s. 9-25.

ich jakość, smak, trwałość, wielkość i atrakcyjność opakowania oraz marka. W zakresie polityki produktowej przedsiębiorstw sektora spożywczego wchodzi m.in. decyzje dotyczące: relacji między rynkiem a produktem, tworzenie asortymentu, działań marketingowych w poszczególnych fazach cyklu życia produktu, opakowania, a także wycofywania z rynku starych i wprowadzania nowych produktów¹⁵.

W przypadku rynku produktów sektora rolno-spożywczego, które są często artykułami podstawowymi dla konsumentów, ważne jest w budowaniu przewagi konkurencyjnej uwzględnienie pojawiania się nowych propozycji produktowych. Nie muszą to być zupełnie innowacyjne propozycje, wystarczy żeby producenci zastosowali nową markę lub odmienne opakowanie. W branży produktów mleczarskich towary nowe, np. nowe gatunki sera, mleko o mniejszej zawartości tłuszczu albo krótszej lub dłuższej przydatności do spożycia, wypierają częściowo z rynku artykuły tradycyjne, ale nie wypierają ich całkowicie. Żywnościowe produkty tradycyjne pozostają na rynku i mają nabywców zarówno wśród klientów niekupujących artykułów nowych, jak i wśród tych, którzy różnicują zakupy, kupując zarówno artykuły tradycyjne, jak i nowe. W przypadku wielu produktów spożywczych producenci stosują metodę wyimaginowanego zróżnicowania wyrobów poprzez wprowadzenie nowych opakowań, np. mleko w szklanych butelkach popularnych do połowy lat 90. zostało wyparte przez mleko sprzedawane w foliowych workach lub kartonach¹⁶.

Istotną rolę w tworzeniu asortymentu produktów sektora rolno-spożywczego odgrywają następujące czynniki: komplementarność wytwarzanych produktów, podjęcie produkcji wyrobów wyróżniających danego producenta, indywidualne cechy produktów oraz przeznaczenie produktu dla określonego segmentu rynku. Ważnym elementem strategii produktu żywnościowego jest opakowanie. Świadczą o tym spełniane przez nie funkcje i wysoki udział kosztów opakowań w całkowitych kosztach produkcji wyrobów (od kilku do kilkudziesięciu procent całkowitych kosztów własnych produkcji). Przedmiotem decyzji w zakresie strategii produktu są też działania bardziej radykalne, a mianowicie wycofanie produktu z rynku oraz wprowadzenie nowego produktu na rynek. Zmiany w strukturze i ilości oferowanych produktów spożywczych mają charakter przyspieszony w wyniku postępu technicznego, technologicznego, ewolucji potrzeb i wzrostu stopy życiowej ludności. W tych warunkach cykl życia wielu produktów ulega skróceniu. Coraz większy udział w sprzedaży i konsumpcji mają produkty, które przed kilku laty nie były znane. Przedsiębiorstwo, które nie wprowadza nowych produktów w sytuacji silnej konkurencji nieuchronnie zostaje wyparte z rynku¹⁷.

Dużego znaczenia w procesie kształtowania przewag konkurencyjnych w przemyśle rolno-spożywczym nabierają certyfikowane systemy zarządzania jakością.

¹⁵ G. Sobczyk, wyd. cyt., s. 285-286.

¹⁶ D.E. Staszczak, *Dywersyfikacja i koncentracja jako konkurencyjne strategie produktu*, [w:] *Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw w agrobiznesie*, red. D. Niezgodna, Katedra Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin 2003, s. 301-314.

¹⁷ G. Sobczyk, wyd. cyt., s. 286-288.

Zapoczątkowane przez obligatoryjność wprowadzonych wymogów dyrektyw unijnych z powodzeniem są wdrażane i stanowią ważny instrument walki konkurencyjnej krajowych przedsiębiorstw rolno-spożywczych. Szczególną rolę odgrywają tu czynniki budujące długotrwałe więzi przedsiębiorstwa z nabywcą dóbr żywnościowych opatrzonych stosownymi systemami jakościowymi¹⁸.

Dużą rolę systemów zapewnienia jakości dla funkcjonowania przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego potwierdzają badania prowadzone wcześniej przez autorkę. Prawie 30% przebadanych przedsiębiorstw sektora mleczarskiego zadeklarowało wdrożenie systemu zarządzania jakością. Natomiast 10% tych przedsiębiorstw było w trakcie wdrażania, a aż 40% respondentów zamierzało wdrożyć ten system w przyszłości. Tylko trochę ponad 20% zakładów produkujących przetwory mleczarskie nie wykazało żadnego zainteresowania wdrażaniem systemu zarządzania jakością według ISO 9001¹⁹.

Inne badania empiryczne autorki wykazały, że przedsiębiorstwa mleczarskie, chcąc pozostać konkurencyjnymi, muszą podejmować działania prośrodowiskowe. Na ich podstawie można było także stwierdzić, że spadek pozycji konkurencyjnej następował jedynie w przedsiębiorstwach, które nie zaangażowały się w proces ekologiczacji. Przeważająca większość przedsiębiorstw odnotowała wzrost konkurencyjności i jednocześnie były one w znacznym lub średnim stopniu zaangażowane w proces ekologiczacji²⁰.

4. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorze rolno-spożywczym, aby uzyskać przewagę nad konkurentami, muszą zacząć od budowania zaplecza surowcowego. Równie istotne, jak kształtowanie potencjału konkurencyjnego, jest wdrażanie innowacyjności, zwłaszcza tej związanej z polityką produktową. Punktem wyjściowym w przypadku producentów żywności powinna być jakość wyrobów oraz jej bezpieczeństwo. Istotne dla utrzymania się na rynku okazuje się odpowiednie podejście do procesu ekologiczacji, czyli wdrażania działań prośrodowiskowych. Oprócz tych podstawowych instrumentów ważne są również: polityka cenowa, budowanie marki, elastyczność dostosowywania produktów do potrzeb odbiorców, zapewnienie potencjalnym klientom dogodnego dostępu do produktów, szerokość asortymentu, a także rozbudzanie nieznanych dotychczas potrzeb konsumenckich. Umacnianie przewagi konkurencyjnej wymaga podejścia strategicznego, które powinno uwzględnić wszystkie czynniki konkurencyjności istotne w danej branży.

¹⁸ M. Grębowiec, wyd. cyt., s. 201.

¹⁹ B. Hadryjańska, J. Górna, *System zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2000 oraz system HACCP w przedsiębiorstwach mleczarskich na terenie Wielkopolski*, „Przegląd Mleczarski” nr 4, Warszawa 2008, s. 4-10.

²⁰ B. Hadryjańska, *Pro-ecological activities of dairy firms in Wielkopolska as a factor of their competitive position*, „Journal of Agribusiness and Rural Development” no. 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Poznań 2008, s. 34-35.

Umocnianie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw związanych z agrobiznesem oznacza wprowadzenie produktów wysokiej jakości, skracających czas przygotowania posiłków, produktów ekologicznych, posiadających odpowiednie właściwości zdrowotne i mających szansę stać się produktami markowymi.

Literatura

- Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. J. Stankiewicz, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
- Grębowiec M., *Przewaga konkurencyjna i czynniki ją warunkujące w przedsiębiorstwach agrobiznesu*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, t. X, z. 3, Warszawa-Poznań-Lublin 2008.
- Hadryjańska B., *Pro-ecological activities of dairy firms in Wielkopolska as a factor of their competitive position*, “Journal of Agribusiness and Rural Development” no. 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Poznań 2008.
- Hadryjańska B., Górna J., *System zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2000 oraz system HACCP w przedsiębiorstwach mleczarskich na terenie Wielkopolski*, „Przegląd Mleczarski” nr 4, Warszawa 2008.
- Haffer M., *Instrumenty konkurowania*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, ZOMAR, Toruń 1999.
- Mantura W., *Znaczenie i ogólne zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Matejuk, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Marczak M., *Jakość dóbr jako instrument konkurowania*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Warszawa 2001.
- Pierścionek Z., *Klasyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, red. K. Poznańska, A. Sosnowska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999.
- Skawińska E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa 2002.
- Sobczyk G., *Produkt jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przetwórczych w agrobiznesie*, [w:] *Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw w agrobiznesie*, red. D. Niezgoda, Katedra Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin 2003.
- Staszczak D.E., *Dywersyfikacja i koncentracja jako konkurencyjne strategie produktu*, [w:] *Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw w agrobiznesie*, red. D. Niezgoda, Katedra Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin 2003.
- Teneta-Skwiercz D., *CSR – nowe spojrzenie na źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Matejuk, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Witczak J., *Determinanty jakości ekologicznej produktu na przykładzie żywności*, „Problemy Ekologii” 2005, nr 3.
- Wysocki J., *Przewaga konkurencyjna a sukces rynkowy przedsiębiorstwa*, [w:] *Konkurencyjność – Marketing – Informacja*, SGH, Warszawa 2002.
- Wysocki J., *Konfiguracja zasobów i kompetencji a przewaga konkurencyjna*, [w:] *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2002.

STRENGTHENING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF COMPANIES ON THE EXAMPLE OF THE AGRI-FOOD SECTOR

Summary: The paper presents the elements of the competitiveness of the agri-food business. It characterizes different categories of competitive potential. First in the article there is a division on material and immaterial potential. Then it describes instruments which help to achieve the competitive advantage in agribusiness industry and maintain the competitive position of the measured market share or financial situation of a company. The paper shows the ways to strengthen the competitive advantage of food producers. These include first and foremost the formation of quality and safety of products, as well as the adjustment of proenvironmental actions and product range to ever increasing demands of consumers.

Keywords: competitiveness of companies, elements of competitiveness, competitive advantage, agri-food companies.