

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne  
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Małgorzata Myszowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**  
**ISBN 978-83-7695-607-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski:</b> Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities .....	13
<b>Paweł Bartkowiak:</b> Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
<b>Bogusław Bembenek:</b> Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
<b>Marek Błaszczyk:</b> Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system .....	47
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek:</b> Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation .....	62
<b>Paweł Cabała, Adam Stabryła:</b> Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy .....	74
<b>Wojciech Czakon:</b> Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary .....	87
<b>Sylwia Dzedzic:</b> Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
<b>Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk:</b> Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues .....	119

<b>Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer:</b> Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
<b>Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher:</b> Więzi osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives .....	140
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing .....	150
<b>Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski:</b> Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises .....	157
<b>Magdalena Grębosz:</b> Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies .....	179
<b>Jakub Hałas:</b> Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
<b>Jarosław Ignacy:</b> Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration .....	199
<b>Leon Jakubów:</b> Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning .....	211
<b>Mirosław Jarosiński:</b> Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation .....	222
<b>Jarosław Karpacz:</b> Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

<b>Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik:</b> Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences .....	241
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges .....	252
<b>Regina Lenart-Gansiniec:</b> Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations .....	262
<b>Dagmara Lewicka:</b> Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM .....	274
<b>Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik:</b> Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network .....	285
<b>Katarzyna Liczmańska:</b> Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP .....	298
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance .....	307
<b>Czesław Mesjasz:</b> Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy .....	317
<b>Lech Miklaszewski:</b> <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company .....	331
<b>Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource .....	344
<b>Gracjana Noga:</b> Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises .....	381

<b>Krystyna Poznańska:</b> Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
<b>Joanna Radomska:</b> Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management .....	400
<b>Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska:</b> Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
<b>Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska:</b> Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
<b>Jolanta Stec-Rusiecka:</b> Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
<b>Jacek Strojny:</b> Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
<b>Lukasz Sułkowski, Robert Seliga:</b> Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
<b>Justyna Światowiec-Szczeptańska:</b> Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models .....	500
<b>Jolanta Twardowska:</b> Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization .....	512
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations .....	520
<b>Agata Warmińska:</b> Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups .....	531
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
<b>Przemysław Wolczek:</b> Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content .....	559

---

<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
<b>Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas:</b> Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions .....	594
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy .....	609
<b>Małgorzata Załęska:</b> Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
<b>Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch:</b> Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

## Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

*Andrzej Kaleta*



**Agata Warmińska**

Politechnika Rzeszowska  
e-mail: agataw@prz.edu.pl

---

## **DETERMINANTY SUKCESU GRUP PRODUCENTÓW ROLNYCH**

## **DETERMINANTS OF SUCCESS OF AGRICULTURAL PRODUCER GROUPS**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.444.47

**Streszczenie:** Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach coraz większej zmienności otoczenia uzależnione jest od jego zdolności do zmian oraz rozwoju. Podstawowym celem działań podejmowanych przez podmioty funkcjonujące na rynku jest budowanie przewagi konkurencyjnej, zapewniającej sukces rynkowy. Nie wszystkie podmioty posiadają odpowiedni potencjał, by móc konkurować samodzielnie. Coraz popularniejsza jest koncepcja współpracy w sieci przedsiębiorstw, m.in. w ramach grup producentów rolnych. W celu wzmocnienia działań skierowanych na powstawanie i rozwój kolejnych grup producentów rolnych konieczna jest identyfikacja czynników wpływających na sukces tych podmiotów. Celem opracowania jest próba identyfikacji kluczowych czynników sukcesu grup producentów rolnych.

**Słowa kluczowe:** sukces, kluczowe czynniki sukcesu, grupy producentów rolnych.

**Summary:** The functioning of the company in an increasingly more volatile environment is dependent on its ability to change and develop. The primary objective of the activities undertaken by entities operating in the market is to build a competitive advantage, ensuring market success. Not all players have the potential to be able to compete alone. Increasingly popular is the concept of networking companies, included within the groups of agricultural producers. In order to strengthen measures aimed at the creation and development of the next agricultural producer groups, it is necessary to identify factors influencing the success of these companies. The aim of this paper is to identify the key success factors for agricultural producer groups.

**Keywords:** success, key success factors, agricultural producer groups.

### **1. Wstęp**

W ostatniej dekadzie przedsiębiorstwa muszą mierzyć się ze wzrostem znaczenia organizacji sieciowych, „świadomą globalizacją” [Sachs 2006] gospodarki i dużym tempem rozwoju techniki i technologii. Dotyczy to również przedsiębiorstw, w tym

grup producentów rolnych, działających na rynkach produktów rolnych, które prowadzą walkę konkurencyjną z ponadnarodowymi organizacjami producentów rolnych oraz sieciami marketów.

W celu poprawy swojej sytuacji konkurencyjnej polscy rolnicy już na początku lat 90. oddolnie tworzyli organizacje o nazwie „grupy producentów”. Członkowie grup zachowywali oddzielne prawa własności, ich współpraca dotyczyła poszukiwania odbiorców wytworzonych produktów, negocjowania warunków umów kontraktacyjnych oraz kwestii logistycznych.

Analiza danych zastanych wskazuje na niską dynamikę tworzenia grup producentów rolnych w Polsce. Dodatkowo dotychczasowe doświadczenia pokazują, iż istnieją duże różnice w funkcjonowaniu grup. Część grup producentów rolnych kończy swoją współpracę po upływie okresu pięcioletniego zewnętrznego wsparcia finansowego, niektóre grupy kontynuują podjętą współpracę, lecz wykonują tylko podstawowe zadania, są też i takie grupy, które rozwijają się i umacniają swoją pozycję na rynku. Dzięki znajomości najważniejszych kryteriów decydujących o sukcesie kierownictwo grupy może skoncentrować swoją uwagę na obszarach, które należy doskonalić, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną.

W literaturze przedmiotu dostępne są wyniki badań dotyczących organizacji producentów rolnych. Jednak większość badań została wykonana w Stanach Zjednoczonych i dotyczyła sukcesu spółdzielni rolniczych działających wiele lat i wykonujących jedynie główne zadania [Bruynis i in. 2001; Ziegenhorn 1999]. W Polsce zagadnienie sukcesu w grupach producenckich stanowiło obiekt badań naukowych kilku autorów. A. Chlebicka [2011] przedstawiła wyniki badań, których obiektem były grupy producenckie w sektorze owocowo-warzywnym. J. Baran [2007] dokonała identyfikacji czynników sukcesu w branży mleczarskiej. Przedmiot badań stanowiły spółdzielnie mleczarskie. Z kolei I. Banaszak [2009] zrealizowała badania, w wyniku których zidentyfikowano determinanty sukcesu współpracy grup producentów rolnych. Badaniami objęto liderów 50 grup funkcjonujących na terenie Wielkopolski oraz 12 grup, które zaprzestały prowadzenia działalności.

Celem artykułu oraz przeprowadzonych przez autorkę badań było rozpoznanie kluczowych czynników sukcesu grup producentów rolnych wykorzystujących do swojej działalności różne formy prawne, działających na rynku powyżej pięciu lat, posiadających i realizujących strategie rozwoju.

## **2. Potrzeba współpracy i usieciowienia producentów rolnych**

W krajach wysoko rozwiniętych od kilkudziesięciu lat nasila się proces koncentracji i konsolidacji w agrobiznesie. Powstanie i rozwój firm ponadnarodowych (korporacji), obejmujących cały łańcuch żywnościowy, oraz wzrost wymagań konsumentów odnośnie do jakości produktów żywnościowych stawiają polskie, relatywnie małe i rozproszone, gospodarstwa rolne przed wyzwaniem organizowania się w zespoły [Zegar 2012]. Drobni rolnicy przegrywają walkę z korporacjami w gospodarce

żywnościowej, tracąc zarówno swobodę decyzji, jak też siłę ekonomiczną. Nasiloną konkurencyjność dała rolnikom impuls do tworzenia sieci organizacyjnych.

Wiek XX i XXI to okres, w którym pojawiają się nowe modele gospodarowania. Jednym z nich są sieci przedsiębiorstw. Według Z. Pierścionka [2011] sieć to „celowo wyodrębniony zbiór węzłów (elementów), o określonych cechach, które są powiązane różnorodnymi sprzężeniami, pozwalającymi na realizację efektów synergicznych”. Sieci występujące w otoczeniu gospodarczym mogą być w różnym stopniu rozbudowane. Podmioty tworzące sieć nastawione są na wszechstronną wzajemną współpracę. Istotne znaczenie w przedsiębiorstwach sieciowych mają relacje poziome pomiędzy uczestnikami sieci oraz zdecentralizowany charakter struktury organizacyjnej [Nohria, Eccles 1992]. Związki producentów, np. grupy producentów rolnych, są wyodrębniane w literaturze jako jeden z typów sieci przedsiębiorstw.

Grupy producentów rolnych to organizacje rolnicze działające na podstawie przepisów ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw [Ustawa z 15 września 2000]. Ustawa określa, iż członkami grupy mogą być osoby fizyczne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej oraz osoby prawne prowadzące gospodarstwo rolne w rozumieniu przepisów o podatku rolnym lub prowadzące działalność rolniczą w zakresie działów specjalnych produkcji rolnej.

Grupy podlegają tym samym regułom ekonomicznym co inne podmioty działające na rynku [Lemanowicz 2005]. W procesie rozwoju, wobec nieustannie wzrastającej konkurencji, po etapie koncentracji na maksymalnym wykorzystaniu własnych zasobów oraz umiejętności, nastąpiła zmiana orientacji producentów rolnych na zewnątrz. Głównego źródła przewagi konkurencyjnej zaczęto upatrywać we współpracy z innymi podmiotami. Grupy producentów rolnych są efektem oddolnej inicjatywy rolników. Członków grup charakteryzuje duże zróżnicowanie pod względem obszaru działania, siły ekonomicznej i charakteru produkcji [Zawisza (red.) 2010]. Podstawowym założeniem tworzenia sieci przedsiębiorstw jest osiągnięcie wspólnego celu [Krupski 2015]. Celem grup producenckich jest wzrost siły przetargowej w transakcjach kupna i sprzedaży, wspólne inwestycje w urządzenia do produkcji, poprawa jakości oferowanych produktów, zapewnienie ciągłości dostaw. Podstawowym celem wszystkich grup jest osiągnięcie sukcesu, możliwe dzięki działaniom opartym na zasadzie 4W: wspólne wartości, wspólna wiedza, wzajemność i wiarygodność [Grudzewski i in. 2010].

Globalny charakter konkurencji w sektorze żywnościowym wymaga od rolników znajomości kluczowych czynników determinujących sukces zarówno indywidualnego rolnika, jak i grupy producentów rolnych oraz ułatwiających podejmowanie decyzji optymalnych z punktu widzenia rozwoju organizacji.

### 3. Sukces organizacji i jego determinanty

Pojęcie sukcesu przedstawiane jest w literaturze przedmiotu w różnych kontekstach, nie ma jednej obowiązującej definicji. We współczesnym *Słowniku języka polskiego* [1994] słowo sukces przybiera dwa znaczenia: „1. pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu; 2. dobytek sławy, majątku, wysokiej pozycji itp.” P. Drucker [2000] określa sukces jako zdolność podmiotu do rozwoju w długiej perspektywie. Zdaniem E. Urbanowskiej-Sojkin [2013] w długim horyzoncie czasowym sukces jest utożsamiany ze sprawnością działania przedsiębiorstwa. S. Kiełczewski [2008] twierdzi: „‘prawdziwy sukces firmy’ to niekwestionowana i względnie trwała wysoka pozycja konkurencyjna osiągnięta w danym sektorze na rynku globalnym, europejskim, krajowym lub lokalnym oraz jej pozytywny wpływ na warunki życia danej społeczności (lokalnej lub krajowej) mierzony wskaźnikami *quality of life*. Prawdziwy sukces nie obejmuje sytuacji, w których jego źródłem jest działalność niezgodna z prawem, etyką biznesu lub wykorzystywanie uprzywilejowanej pozycji”. Sukces przedsiębiorstwa jest zazwyczaj rezultatem wielu występujących równocześnie zdarzeń, uzależniony jest zarówno od czynników zależnych od menedżera, jak i niezależnych [Filipczuk 2002].

Podobnie jak trudno jest wskazać jedno, najbardziej trafne pojęcie sukcesu, tak trudno jest jednoznacznie określić kluczowe czynniki mające wpływ na sukces przedsiębiorstwa. Główne czynniki sukcesu to wszystkie determinanty, które mają wpływ na powodzenie organizacji. Składają się one z kilku lub kilkunastu najważniejszych determinant sukcesu w sektorze [Zakrzewska-Bielawska 2007]. Ważnym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa mogą być posiadane przez niego zasoby, umiejętności lub kompetencje [Strategor 2001]. Nie bez znaczenia jest także trafna, a nade wszystko skutecznie realizowana strategia [Kaleta 2013]. Powszechnie przyjętą miarą sukcesu przedsiębiorstwa jest osiągnięty zysk. W przypadku grup producentów rolnych, ze względu na ich specyfikę (m.in. spółdzielnie, stowarzyszenia, zrzeszenia), zysk może stanowić jedynie dodatkowy miernik sukcesu [Chlebicka 2011]. W literaturze odnaleźć można także wiele wskazań odnoszących się do cech osobowych liderów [Sapienza, Grimm 1997; Schiller, Crewson 1997]. R. Veliyath i E. Fitzgerald [2000] opracowali zestaw siedmiu czynników zapewniających organizacji sukces, należą do nich: 1) zapewnienie satysfakcji interesariuszom; 2) wizja organizacji; 3) sprawność działania; 4) umiejętność wyprzedzania konkurentów; 5) ustalanie zasad i narzucanie ich konkurentom; 6) sygnalizowanie strategicznych zamiarów; 7) strategiczne ataki na konkurentów. C. Ménard [2006] twierdzi, iż jednym z kluczowych czynników sukcesu jest wielkość grupy w powiązaniu z kosztami transakcyjnymi. Im większa jest liczba członków grupy, tym większa jest częstotliwość zawieranych transakcji, co z kolei prowadzi do obniżenia jednostkowych kosztów stałych. W opinii R. Ziegenhorna [1999] na prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu przez grupę wpływ ma zarówno przywództwo w grupie, jak i wiedza na temat członków grupy i ich odpowiedni dobór.

Naukowcy oraz praktycy zgadzają się, że determinanty sukcesu przedsiębiorstw mają charakter endogeniczny (wewnętrzny) oraz egzogeniczny (zewnętrzny), a ich rola jest zróżnicowana. Można założyć, iż o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje zestaw czynników wzajemnie na siebie oddziałujących.

A. Chlebicka [2011] wyodrębnia cztery grupy czynników o charakterze wewnętrznym (tab. 1) oraz dwa czynniki o charakterze zewnętrznym (korzystanie ze środków finansowych oraz podejmowanie współpracy z innymi grupami), które w największym stopniu wpływają na sukces rozwoju grup producenckich.

**Tabela 1.** Czynniki mogące mieć wpływ na sukces lub porażkę grup producenckich

Rodzaj czynników	Czynnik
Produkcyjne	specjalizacja produkcji rodzaj produkcji
Marketingowe	zakres funkcji pełnionych przez grupę producencką system zapewniania jakości długoterminowe kontrakty współpraca z innymi grupami
Organizacyjne	okres funkcjonowania grupy na rynku liczba członków grupy producenckiej podobieństwo gospodarstw tworzących grupę producencką forma prawna grupy producenckiej status prawny obowiązywanie umów członkowskich przejrzystość procedur profesjonalizm menedżera menedżer z zewnątrz jeden członek – jeden głos
Społeczne	wcześniejsza współpraca producentów więzi łączące członków grupy producenckiej lojalność członków grupy producenckiej średnia wieku członków w grupie producenckiej wykształcenie członków grupy staż pracy członków grupy producenckiej

Źródło: [Chlebicka 2011, s. 34].

Innego wyodrębnienia czynników w odniesieniu do organizacji producentów rolnych dokonał T. Horter [1993], przyjmując za czynniki zewnętrzne te, które wchodziły w skład otoczenia instytucjonalnego (np. wsparcie uzyskiwane od podmiotów zewnętrznych; pozycja rynkowa konkurentów; normy wymiany handlowej; potrzeby klientów; pozycja członków organizacji w łańcuchu dostaw produktów; organizacja łańcucha dystrybucji), za czynniki wewnętrzne zaś te, które bezpośrednio dotyczą danej organizacji producentów rolnych (jednorodne cele członków, zawarte w strategii; umiejętności menedżerskie liderów; chęć współpracy i zaangażowanie

członków; przejrzyste procedury działania i finansowania; dobrze określoną strukturę organizacyjną; właściwie wybraną formę prawną).

Wymienione czynniki lub ich kombinacja wpływają w różnym stopniu na siłę konkurencyjną przedsiębiorstw. Ocena znaczenia pojedynczych czynników uzależnia wykorzystanie przez przedsiębiorstwo posiadanych zasobów. Ze względu na różnice w otoczeniu przedsiębiorstw, zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym, te same czynniki mogą wpływać na osiągnięcie sukcesu w jednym przedsiębiorstwie, w innym zaś mogą wpływać na pogorszenie wyników działania. Spośród wielu czynników tylko kilka lub kilkanaście kluczowych wpływa na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz sukces przedsiębiorstwa.

#### **4. Kluczowe czynniki sukcesu grup producentów rolnych – wyniki badań**

Badania zrealizowano na próbie 6 grup producentów rolnych, liczących łącznie 170 członków, wpisanych do rejestru prowadzonego przez marszałka województwa podkarpackiego. Grupy wykorzystują do swojej działalności następujące formy prawne: zrzeszenie, spółdzielnia, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Skoncentrowane są na produkcji: trzody chlewnej (2 grupy), ziarna zbóż nasion, nasion roślin oleistych (2) oraz jaj ptasich (1) i drobiu żywego (1). Grupy do badań dobrano w sposób celowy, uwzględniając następujące kryteria: okres działania powyżej 5 lat, posiadanie strategii rozwoju, realizacja strategii wzrostu. Analizy grup dokonano metodą badania kluczowych czynników sukcesu [Gierszewska, Romanowska 2009]. Badania prowadzono w dwóch etapach. W pierwszym, na podstawie dostępnej literatury, czasopism branżowych oraz wywiadów z osobami zarządzającymi grupą, sporządzono listę kluczowych czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstw z sektora rolnego. W etapie drugim członkowie grup wraz z osobami zarządzającymi dokonali oceny wybranych kluczowych czynników sukcesu w skali 1:5, gdzie 1 oznaczało, że dany czynnik nie ma znaczenia, 5 zaś, iż jest to bardzo ważny czynnik, decydujący o rozwoju i przewadze konkurencyjnej. Wyniki oceny respondentów przedstawiono w tabeli 1.

Badania dowodzą, iż według respondentów najważniejszym czynnikiem decydującym o sukcesie grupy są umiejętności menedżerskie liderów. Dowodzi tego najwyższa wartość średniej (4,11). Świadczy o tym również wartość mediany (4), wskazująca na to, iż zdaniem 50% respondentów przedmiotowy czynnik ma bardzo duże i duże znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przez grupę. Za kluczowe czynniki badani uznali również: zaangażowanie członków grupy ( $\bar{X}$ -3,88, M-4), wzajemną lojalność i zaufanie członków grupy ( $\bar{X}$ -3,82, M-4), długoterminowe kontrakty ( $\bar{X}$ -3,19; M-4) oraz jakość produkcji ( $\bar{X}$ -3,09; M-4). W przypadku pierwszych trzech wymienionych czynników występowało małe zróżnicowanie ocen, o czym świadczy niska wartość odchylenia standardowego (<1).

**Tabela 1.** Kluczowe czynniki sukcesu w badanych grupach

Czynniki sukcesu	Ogółem wszystkie grupy		
	$\bar{X}$ (Średnia)	Sd (Odchylenie standardowe)	M Mediana
umiejętności menedżerskie liderów	4,11	0,80	4,00
wzajemna lojalność i zaufanie członków grupy	3,82	0,92	4,00
zaangażowanie członków grupy	3,88	0,80	4,00
wielkość grupy	2,98	1,20	3,00
jasno określony cel i realizacja strategii działania grupy	2,78	1,58	3,00
zewnętrzne wsparcie finansowe	1,55	1,28	1,00
wprowadzenie na rynek nowych produktów	1,34	0,92	1,00
długoterminowe kontrakty	3,19	1,55	4,00
jakość produkcji	3,09	1,67	4,00
inwestycje w majątek rzeczowy	1,28	0,85	1,00

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Do czynników, które w najmniejszym stopniu decydują o pozycji konkurencyjnej i możliwościach rozwojowych grupy, respondenci zaliczyli: inwestycje w majątek rzeczowy ( $\bar{X}$ -1,28; M-1) oraz wprowadzenie na rynek nowych produktów ( $\bar{X}$ - ,34; M-1).

Dokonując analizy czynników sukcesu z podziałem na rodzaj produktu, ze względu na który grupa została wpisana do rejestru, można zauważyć minimalne różnice w ocenie przeprowadzonej przez respondentów. W grupach zajmujących się produkcją trzody chlewnej ankietowani za najważniejsze czynniki w budowie przewagi konkurencyjnej uznali: umiejętności menedżerskie liderów (M-4), wzajemną lojalność i zaufanie członków grupy (M-4), zaangażowanie (M-4), długoterminowe kontrakty (M-4) oraz jakość produkcji (M-4). Według członków grup produkujących ziarno zbóż, nasiona roślin oleistych, najważniejsze czynniki determinujące sukces to: umiejętności menedżerskie liderów (M-5), wzajemna lojalność i zaufanie członków grupy (M-4), zaangażowanie (M-4) oraz jakość produkcji (M-4). Producentci jaj ptasich oraz drobiu żywego jako kluczowe wskazali: umiejętności menedżerskie liderów (M-4), wzajemną lojalność i zaufanie członków grupy (M-4) oraz zaangażowanie (M-4).

## 5. Zakończenie

Sieci przedsiębiorstw, do których zaliczamy grupy producentów rolnych, charakteryzują nowe, często odmienne od indywidualnych gospodarstw producentów rol-

nych, właściwości. Kluczowe czynniki sukcesu, stanowiące podstawę konkurencyjności i rozwoju poszczególnych producentów rolnych będących członkami grupy, przenoszą się na całą grupę producentów rolnych.

Obecnie na proces tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej niepodważalny wpływ mają atrakcyjność, zyskowość i perspektywa wzrostu rynku. Jednak od wymienionych kryteriów zależy tylko część sukcesu organizacji. Zdaniem Prahalada i Hamela [1990] „tylko kluczowe kompetencje zapewniają przetrwanie”.

Według zaprezentowanych wyników badań sukces grup producentów rolnych zależy nie tyle od rynku, ile od ich sytuacji wewnętrznej. Duże znaczenie strategiczne odgrywają: umiejętności menedżerskie liderów, wzajemna lojalność i zaufanie członków grupy, zaangażowanie, czyli postawy, wartości, sposób myślenia oraz podejście osób zarządzających. Wielu menedżerów zarządzających grupami producentów rolnych bardzo dobrze radzi sobie w sprzyjających warunkach. Dla osiągnięcia trwałego sukcesu grupie potrzebny jest menedżer, który zna i rozumie prawa rynku oraz potrzeby klientów, potrafi przewidywać zmiany w otoczeniu, odpowiednio na nie reagować oraz pobudzać i inspirować członków grupy o zróżnicowanym, czasami odmiennym systemie wartości i poglądów. Respondenci uważają, że zaangażowanie członków w realizację celów grupy jest jednym z kluczowych czynników sukcesu, niezbędnych do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Zaangażowanie członków grupy stanowi podstawę rozwoju grupy, ma kluczowy wpływ na gromadzenie wiedzy oraz materialnych i niematerialnych zasobów w grupie. W opinii badanych jednym z kluczowych czynników grup producentów rolnych jest wzajemna lojalność i zaufanie członków grupy. Zaufanie najczęściej kojarzone jest z uczciwością i wiarygodnością. Lojalność i zaufanie zapewniają realizację wzajemnych zobowiązań oraz przyczyniają się, zwłaszcza w warunkach niepewności, do koordynacji działań w grupie składającej się z przedsiębiorców rolnych o różnym systemie wartości etycznych i kulturowych.

Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu grupy producentów rolnych stanowi istotny element zarządzania grupą, gdyż pozwala na wyjaśnienie powodów różnego tempa rozwoju grup oraz daje wskazówki osobom zarządzającym odnośnie do pożądanego kierunku działania grupy. W celu zagwarantowania sobie długofalowego sukcesu grupy nie powinny opierać się wyłącznie na już rozpoznanych czynnikach, lecz powinny tworzyć nowe, kluczowe kompetencje, dzięki którym będą w stanie odpowiedzieć na potrzeby rynku.

Przeprowadzone badania zainspirowały autorkę do postawienia kolejnego pytania badawczego: Na czym polega różnica w zakresie badanych czynników sukcesu pomiędzy grupami, które osiągają sukces na rynku, a tymi, które go nie osiągają?



## Literatura

- Banaszak I., 2009, *Determinanty sukcesu współpracy na rynkach rolniczych na przykładzie grup producentów rolnych w Polsce*, Wieś i Rolnictwo, nr 142 (1), s. 1.
- Bruynis C.L., Goldsmith P., Hahn D.E., Taylor W.J., 2001, *Key Success Factors for Emerging Agricultural Marketing Cooperatives*, Journal of Cooperatives, vol. 16.
- Chlebicka A., 2011, *Czynniki wpływające na sukces grup producentów rolnych*, Journal of Agribusiness and Rural Development, no. 4 (22), s. 32, 34.
- Drucker P., 2000, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa, s. 71.
- Filipczuk J., 2002, *Zarządzanie strategiczne*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2002, s. 87.
- Gierszewska G., Romanowska M., 2009, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 128-134.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2010, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 321.
- Horter T., 1993, *Organisation of marketing cooperatives. The determinants of success*, Acta Horti, no. 340, s. 155-159.
- Kaleta A., 2013, *Realizacja strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 11.
- Kielczewski S., 2008, *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i praktyce, Prawdziwy sukces firmy jest dzieckiem wiedzy i informacji, ale przede wszystkim talentu jej twórcy i realizatora*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 20, Wrocław, s. 150.
- Krupski R. (red.), 2015, *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 32, Wałbrzych, s. 109.
- Lemanowicz M., 2005, *Organizacje i grupy producentów szansą na poprawę konkurencyjności polskiego rolnictwa*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, s. 59.
- Ménard C., 2006, *Hybrid Organization of Production and Distribution*, Revista de Analisis Economico, no. 21 (2), s. 25.
- Nohria N., Eccles R.G., 1992, *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston, Harvard Business School Press, Cambridge, s. 399.
- Pierścionek Z., 2011, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 397.
- Prahalad C.K., Hamel G., 1990, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, t. 68 (3), s. 79-91.
- Sachs J., 2006, *Koniec z nędzą. Zadanie dla następnego pokolenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 98.
- Sapienza H.J., Grimm C.M., 1997, *Founder Characteristics, Start-Up Process, and Strategy / Structure Variables as Predictors of Shortline Railroad Performance*, Entrepreneurship: Theory and Practice, no. 22 (1), s. 5-24.
- Schiller B.R., Crewson P.E., 1997, *Entrepreneurial Origins: A Longitudinal Inquiry*, Economic Inquiry, no. 35, s. 523-532.
- Słownik języka polskiego PWN*, 1994, <http://sjp.pwn.pl/sjp/sukces;2576536> (15.04.2016).
- Strategor, 2001, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa, s. 69.
- Urbanowska-Sojkin E., 2013, *Zasobowy kontekst sukcesu przedsiębiorstwa*, *Zarządzanie i Finanse*, Journal of Management and Finance, nr 4 (1), s. 391.
- Ustawa z 15 września 2000 o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw, Dz.U. 2000, nr 88, poz. 983 ze zm.
- Veliyath R., Fitzgerald E., 2000, *Firm Capabilities, Business Strategies, Customer Preferences, and Hypercompetitive Arenas: the Sustainability of Competitive Advantage with Implications for Firm*

- Competitiveness*, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, vol. 10, issue 1, s. 56-82.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2007, *Czynniki sukcesu dużych polskich firm produkcyjnych*, [w:] Czubasiewicz H., Golnau W. (red.), *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, s. 276.
- Zawisza S. (red.), 2010, *Perspektywy rozwoju grup producentów rolnych – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz, s. 147.
- Zegar J.S., 2012, *Współczesne wyzwania rolnictwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 232-234.
- Ziegenhorn R., 1999, *Networking the farm: The social structure of cooperation and competition in Iowa agriculture*, Aldershot, Hants, England, Ashgate, s. 1-160.