

## ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ GOSPODARSTW ROLNYCH WYKORZYSTUJĄCYCH AKTYWA Z ZASOBU WŁASNOŚCI ROLNEJ SKARBU PAŃSTWA

*Katarzyna Chrobocińska, Katarzyna Łukiewska*

Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie  
Kierownik: dr hab. Małgorzata Juchniewicz, prof. UWM

Słowa kluczowe: źródła przewagi konkurencyjnej, konkurencyjność gospodarstw rolnych  
Key words: sources of competitive advantage, competitiveness of farms

JELcode: D24, Q15, O13

S y n o p s i s. W opracowaniu określono najważniejsze źródła przewagi konkurencyjnej w gospodarstwach rolnych wykorzystujących w działalności grunty pochodzące z ZWRSP. Badania zostały przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego. Celem badań była ocena częstotliwości wykorzystania źródeł przewagi konkurencyjnej w gospodarstwach rolnych wykorzystujących aktywa pochodzące z ZWRSP. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że do najczęściej wykorzystywanych w praktyce źródeł przewagi konkurencyjnej wszyscy respondenci zaliczyli: możliwości wykorzystania większej powierzchni gruntów rolnych, niskie koszty, doświadczenie i umiejętność zarządzania firmą, skalę produkcji oraz postęp technologiczny i inwestycje.

### WPROWADZENIE

Konkurencja w realiach gospodarki rynkowej jest *podstawowym imperatywem działalności jednostki oraz mechanizmem alokacji zasobów, a istotą konkurencyjności jest efektywne funkcjonowanie podmiotu w zmieniającym się otoczeniu konkurencyjnym* [Godlewska-Majkowska i in. 2016, s. 11]. Krajowa przewaga konkurencyjna zależy m.in. od uwarunkowań czynnikowych i popytowych sektorów powiązanych i wspomagających, strategii firmy i rywalizacji oraz przypadku [Stonehouse i in. 2001]. Zdobycie przewagi konkurencyjnej jest możliwe dzięki większej wiedzy (w porównaniu z tą, którą ma konkurencja) o potrzebach klientów, o ich percepcjach, preferencjach i zachowaniach [Kotler 2005]. Sukces na rynku lokalnym, regionalnym czy krajowym może przyczynić się do tego, że przedsiębiorstwo wygra walkę konkurencyjną na rynku globalnym [Porter 2001].

Określenie konkurencyjności było zagadnieniem poruszonym w wielu opracowaniach naukowych. W literaturze przedmiotu w tradycyjnym ujęciu podkreślano wagę podstawowych czynników rynkowych, co przyczyniło się do zainicjowania rozważań dotyczących tworzenia i utrzymania konkurencyjności w oparciu o koszty, jakość, marketing czy pozycję na rynku. W efekcie powstały koncepcje konkurencyjności akcentujące:

- przywództwo kosztowe oparte na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji i efektach doświadczenia,

- przywództwo jakościowe i systemy sterowania jakością,
- konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa,
- marketingową koncepcję konkurencyjności,
- przywództwo kosztowe i dyferencjację [Pierścionek 2007, Szymanik 2016].

Pod koniec XX w. rozwinęły się zasobowe koncepcje konkurencyjności, określające pierwotne źródła konkurencyjności przedsiębiorstw. Jedną z nich jest koncepcja kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa Gary Hamela i C.K. Prahalada. Oprócz tego powstał model wyróżniających firmę zdolności Johna Kay'a, który identyfikuje pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej wśród specyficznych cech architektury, reputacji i innowacji. Powstała również koncepcja konkurowania, opracowana przez firmę BCG. Istotą tej koncepcji jest koncentracja na produktywności oraz określonych standardach czasowych, które można określić przez porównanie z liderami w sektorze. Przy czym nie dąży się wyłącznie do skracania czasu, ale chodzi o jego optymalizację we wszystkich ogniwach łańcucha tworzenia wartości. Podkreśla się, że przedsiębiorstwa pionierskie mają większe szanse na osiągnięcie pozycji lidera na rynku [Białasiewicz 2010, Szymanik 2016].

Konkurencyjność przedsiębiorstwa często utożsamiana jest z jego zdolnością skutecznego dążenia do osiągnięcia celów. Przy czym jest to swoisty system, którego elementami składowymi są: potencjał (tworzony przez ogół zasobów materialnych i niematerialnych), przewaga konkurencyjna (która jest wynikiem wykorzystania potencjału, umożliwiającego określenie oferty lepszej od konkurentów), instrumenty konkurowania (swoiste narzędzia, które pozwalają na skuteczne konkurowanie na rynku) oraz pozycja konkurencyjna (będąca efektem wszelkich interakcji zachodzących pomiędzy poszczególnymi elementami i otoczeniem, jednocześnie umożliwiająca określenie skuteczności wcześniej podjętych działań i porównanie uzyskanych wyników z konkurentami w branży czy sektorze) [Stankiewicz 2002, Skawińska 2002]. A zatem *konkurencyjność i przewaga konkurencyjna mają zarówno kontekst zewnętrzny wynikający z faktu, że rynek staje się ostatecznym weryfikatorem efektywności konkurencji, jak również kontekst wewnętrzny wynikający z potencjału konkurencyjności, zdeteminowanego zasobami i kluczowymi umiejętnościami jednostki, tworzącymi jego kulturę organizacyjną* [Godlewska-Majkowska i in. 2016, s. 24].

Na konkurencyjność gospodarki narodowej jako całości składają się jej poszczególne elementy. Konkurencyjność rolnictwa może być utożsamiana z wewnętrzną konkurencyjnością działu gospodarki narodowej, jednak potencjalne możliwości konkurowania rolnictwa są kojarzone z konkurencyjnością zasobową [Nowak 2013]. Augustyn Woś podkreślał, że badanie konkurencyjności powinno obejmować zarówno aspekty wewnętrzne, jak i zewnętrzne [Woś 2001]. Na konkurencyjność wewnętrzną wpływa poziom i zmiany sytuacji ekonomicznej oraz produkcyjnej podmiotów i branż, co znajduje odzwierciedlenie w możliwościach wzrostu ich udziału w obrotach międzynarodowych. Konkurencyjność (zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna) sektorów gospodarki (w tym rolnictwa) jest uwarunkowana wieloma czynnikami, m.in. cenowymi i pozacenowymi, zewnętrznymi i wewnętrznymi, zależnymi i niezależnymi od podmiotów rynku, kontrolowanymi i niekontrolowanymi przez podmioty sektora czy państwo, podażowymi i popytowymi, miękkimi i twardymi, aktywnymi i biernymi [Zajac 2016]. Jak stwierdziła Bożena Nosecka, analiza czynników konkurencyjności rolnictwa na poziomie sektora rolno-spożywczego w dużej mierze wynika z analizy zdolności konkurencyjnej sektora spożywczego [Nosecka 2014]. Występują tu również wzajemne interakcje pomiędzy

tymi podsektorami gospodarki żywnościowej, co powoduje, że analiza zdolności konkurencyjnej przemysłu spożywczego musi uwzględniać ocenę zdolności konkurencyjnej rolnictwa. Do czynników zdolności konkurencyjnej sektora rolno-spożywczego zalicza się rozmaite czynniki, których należy poszukiwać w otoczeniu sektora i w jego wnętrzu. Do istotnych wewnętrznych czynników zdolności konkurencyjnej sektora rolno-spożywczego zaliczono m.in.: czynniki produkcji, ich relacje i jakość, powiązania pionowe i horyzontalne podmiotów w branży.

Na kształtowanie się przewagi konkurencyjnej podmiotów funkcjonujących w sektorze rolno-spożywczym mają wpływ zmiany w otoczeniu, w którym pojawiają się nowe determinanty przewagi konkurencyjnej. W wynikach pracy zespołu badaczy z udziałem Hanny Godlewskiej-Majkowskiej padło stwierdzenie, że *większe możliwości kreowania przewag konkurencyjnych w sektorze rolnym tkwią w przemyśle przetwórstwa rolno-spożywczego niż w produkcji rolnej, co powoduje silne uzależnienie producentów rolnych od sektora przetwórczego* [Godlewska-Majkowska i in. 2016, s. 28]. W badaniach zespołu Macieja Piotrowskiego okazało się, że większość producentów rolnych oraz przetwórców rolno-spożywczych do najczęściej wykorzystywanych instrumentów w walce konkurencyjnej zaliczyła jakość produktów, a następnie ich cenę [Piotrowski i in. 2013]. Wojciech Ziętara i Marek Zieliński zwrócili uwagę na fakt, że konkurują przede wszystkim podmioty przetwórstwa rolno-spożywczego oraz te, które zajmują się handlem przetworzonymi produktami rolno-spożywczymi. A uzyskana przewaga konkurencyjna zależy od kosztów i jakości surowców, które są produkowane w gospodarstwach rolnych [Ziętara, Zieliński 2012, Ziętara 2014a, Ziętara 2014b]. W tym kontekście polskie gospodarstwa rolne pośrednio konkurują z gospodarstwami z innych krajów.

W badaniach dotyczących konkurencyjności polskich producentów rolnych należy uwzględnić pewną specyfikę, która wynika z małej mobilności czynników produkcji, ograniczonych możliwości konkurowania i silnego powiązania z sektorem przetwórczym. B. Nosecka wskazała, że konkurencyjność polskiego rolnictwa powinna być badana w aspekcie kosztowym, ze szczególnym uwzględnieniem czynników umożliwiających obniżenie kosztów produkcji [Nosecka 2011, Nosecka 2014]. To one oprócz jakości mają wpływ na zdolność konkurencyjną wytwarzanych z surowców rolniczych produktów finalnych. Podstawowym źródłem obniżenia kosztów produkcji jest zwiększenie efektywności potencjału produkcyjnego m.in. poprzez postęp biologiczny, techniczny, technologiczny, szeroko rozumiane innowacje, poprawę jakości siły roboczej, jak również poprawę relacji kapitału do ziemi i pracy (która w polskim rolnictwie jest niekorzystna w porównaniu z większością krajów w Unii Europejskiej). B. Nosecka zauważyła, że *strukturalne uwarunkowania ograniczające zmiany relacji praca-ziemia powodują, że polskie rolnictwo w niewielkim stopniu korzystać może z tzw. efektu skali. Stąd w budowaniu pozycji konkurencyjnej produktów tego sektora na rynkach zagranicznych, ale także na rynku wewnętrznym istotne jest zwiększenie skali podaży przede wszystkim przez lepszą organizację rynku pierwotnego produktów rolnych (stopień zorganizowania producentów)* [Nosecka 2011, s.71]. Korzyści z tego tytułu są oczywiste, np. obniżenie kosztów sprzedaży, formowanie dużych partii produktów zgodnie z oczekiwaniami i wymogami odbiorców. Wówczas jest możliwe zwiększenie i urozmaicenie instrumentarium konkurowania producentów rolnych. W raporcie z badań zespołu M. Piotrowskiego stwierdzono, że niestety nadal jeszcze nie jest popularne kooperowanie w grupach producenckich, które to działania mogą przyczynić się do wzrostu konkurencyjności ofero-

wanych produktów i zdobycia nowych rynków zbytu. Poza tym w grze konkurencyjnej pojawiają się nieuczciwi gracze rynkowi, którzy *obniżają swoje koszty, np. nie odprowadzając podatków czy nie płacąc składek emerytalno-rentowych. Konkurencyjność branży zakłócają też firmy, które w sytuacji, gdy rolnik otrzymuje dopłaty do uprawy, zaniżają cenę skupu uprawianych przez niego produktów. Przekłada się to na niższe dochody gospodarstw rolnych, a tym samym na mniejszą wartość posiadanego kapitału inwestycyjnego* [Piotrowski i in. 2013, s. 66].

Konkurencyjność polskich gospodarstw rolnych można podnieść m.in. przez zwiększenie skali produkcji. W produkcji rolnej można to osiągnąć dzięki dzierżawie lub zakupowi gruntów ornycych, a zatem wzrost potencjału produkcyjnego stwarza szanse na poprawę konkurencyjności gospodarstw [Sadowski, Mioduszeński 2015]. Badania Justyny Góral wykazały, że w grupie gospodarstw rolnych (12 tys.), które prowadziły rachunkowość (FADN), produkcja rolnicza była opłacalna w gospodarstwach rolnych o powierzchni większej niż 50 ha [Góral 2017]. Wówczas można było zauważyć korzyści skali, negocjować lepsze ceny skupu, a nawet wieloletnie kontrakty. *Potencjał gospodarstw rolniczych i skala działania to czynniki wzajemnie się warunkujące. Znaczenie skali produkcji w rolnictwie wynika z możliwości obniżenia kosztów jednostkowych pod wpływem zmieniających się rozmiarów produkcji (a w rolnictwie zależy to przede wszystkim od powierzchni użytków rolnych)* [Juchniewicz i in. 2016, s.19-20]. Występowanie korzyści ze skali produkcji w gospodarstwach rolnych może znaleźć odzwierciedlenie m.in.: w możliwości specjalizowania się w określonej działalności i wykorzystania wydajniejszych maszyn, lepszym wykorzystaniu surowców (m.in. pasz) i materiałów, lepszym wykorzystaniu zdolności przewozowych środków transportowych i zdolności eksploatacyjnych maszyn, pełniejszym wykorzystaniu powierzchni magazynowych związanych z przechowywaniem zarówno produktów, jak i środków produkcji, wyższej wydajności pracy [Juchniewicz i in. 2016].

Istotnym potencjalnym źródłem ziemi rolniczej dla rolników (szczególnie w niektórych regionach kraju) jest Zasób Własności Rolnej Skarbu Państwa (ZWRSP), w którym według stanu na koniec czerwca 2017 r. pozostawało 1379 tys. ha gruntów, w tym 76% było użytkowane przez dzierżawców głównie na terenie działania oddziałów Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolnictwa (KOWR) we Wrocławiu, Poznaniu, Szczecinie, Warszawie i Olsztynie. Warto zwrócić uwagę na fakt, że Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi wskazuje na zmiany w polityce państwa dotyczącej gospodarowania mieniem ZWRSP, wykorzystując dane statystyczne dotyczące dzierżawy i sprzedaży państwowych gruntów za 2016 r. i za pierwsze półrocze 2017 r. (w odniesieniu do lat poprzednich). W 2015 r. wydzierżawiono rolnikom 37,3 tys. ha, a w 2016 r. prawie 60 tys. ha i ponad 42 tys. ha w pierwszym półroczu 2017 r. Widoczny jest wyraźny zwrot w sposobie zagospodarowania państwowych gruntów w kierunku wykorzystania dzierżawy, a nie przez sprzedaż. Taką tendencję obserwowano już w 2016 r., kiedy łączna powierzchnia gruntów ZWRSP wydzierżawionych wzrosła o ponad 60% w porównaniu do roku 2015. Aktualnie tendencja ta nadal się utrzymuje [Ziemia... 2017, s. 40]. Powyższe rozważania zainspirowały badania, których celem była ocena częstotliwości wykorzystania źródeł przewagi konkurencyjnej w gospodarstwach rolnych wykorzystujących aktywa pochodzące z ZWRSP. W badaniach postawiono hipotezę, iż częstotliwość wykorzystania źródeł przewagi konkurencyjnej jest zróżnicowana w zależności od sposobu powiększenia potencjału produkcyjnego – kupna czy dzierżawy ziemi.

## METODYKA BADAŃ

Podmiotem przeprowadzonych badań była celowo dobrana grupa gospodarstw rolniczych zlokalizowanych na obszarze Warmii i Mazur (administracyjnie w granicach województwa warmińsko-mazurskiego), wykorzystująca w działaniach zakupioną, dzierżawioną, ewentualnie zakupioną i dzierżawioną ziemię pochodzącą z ZWRSP. Do opracowania wyników badań zakwalifikowano 167 wypełnionych ankiet. Należy dodać, że wyniki badań przedstawione w opracowaniu stanowią część materiału uzyskanego w ramach projektu badawczego sfinansowanego przez Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie i ówczesną Agencję Nieruchomości Rolnych Oddział Terenowy w Olsztynie (od 1.09.2017 r. KOWR).

Badania przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Intencją autorów badania było poznanie opinii praktyków jako ekspertów stykających się systematycznie z problematyką konkurencyjności gospodarstw rolnych. Kwestionariusz badawczy zawierał zestaw wyselekcjonowanych pytań zamkniętych, które dotyczyły elementów jakościowych oraz zagadnień produkcyjno-organizacyjnych, a także opinii właścicieli badanych gospodarstw o problemach wewnętrznych i w relacjach z otoczeniem. Uwzględniono m.in. informacje na temat najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej gospodarstw rolniczych i ich wpływu na wzrost konkurencyjności gospodarstwa. W konstrukcji kwestionariusza ankietowego ujęto także metryczkę określającą: powierzchnię badanego gospodarstwa oraz wielkość zakupionych i dzierżawionych gruntów, wiek, wykształcenie respondenta oraz szacunkowy udział zakupionych i dzierżawionych aktywów z ZWRSP w całości gospodarstwa, uprawy roślin, jak również utrzymywane zwierzęta. Respondenci wskazywali ponadto zmiany, jakie nastąpiły w ich działalności po włączeniu gruntów z ZWRSP do własnych zasobów produkcyjnych.

Narzędziem badawczym był specjalnie skonstruowany na potrzeby badania kwestionariusz ankietowy, w którym badani rolnicy określali częstotliwość wykorzystania poszczególnych źródeł przewagi konkurencyjnej w ich działalności (gdzie 0 pkt oznaczało „nie wykorzystuje się”, 1 pkt – „rzadko wykorzystuje się”, 2 pkt – „często się wykorzystuje”, 3 pkt – „bardzo często się wykorzystuje”).

W opracowaniu wyników badań uzyskanych ze źródeł pierwotnych wykorzystano wiele miar tendencji centralnej, tj. dominantę, medianę, średnią arytmetyczną oraz współczynnik zmienności, co umożliwiło uporządkowanie czynników oraz ułatwiło stworzenie rankingu wykorzystywanych w praktyce źródeł przewagi konkurencyjnej.

Realizacja badań była możliwa dzięki współpracy z Oddziałem Terenowym Agencji Nieruchomości Rolnych i Warmińsko-Mazurskim Ośrodkiem Doradztwa Rolniczego w Olsztynie. Badania zakończono w sierpniu 2017 r.

## ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W GOSPODARSTWACH ROLNYCH WYKORZYSTUJĄCYCH W DZIAŁALNOŚCI AKTYWA ZWRSP

Konkurencyjność podmiotów zajmujących się produkcją rolniczą jest zagadnieniem skomplikowanym. W. Ziętara wskazał, że *przedsiębiorstwa rolnicze z różnych krajów nie konkurują między sobą bezpośrednio, lecz pośrednio. A rolnik, chcąc uzyskać dochód z pracy w gospodarstwie porównywalny z wynagrodzeniami pracowników poza*

*rolnictwem (dochód parytetowy), musi wytwarzać coraz większą ilość produktów, czyli zwiększać wydajność pracy* [Ziętara 2014b, s. 65]. Jest to możliwe dzięki zintensyfikowaniu produkcji przy danej powierzchni gospodarstwa lub zwiększeniu powierzchni gospodarstwa przy dotychczasowym poziomie intensywności produkcji. Ten ostatni sposób docenili również prawie wszyscy badani rolnicy (95% wskazań), którzy zaliczyli możliwość wykorzystania większej powierzchni gruntów rolniczych do najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej (2 i 3 punkty). Oprócz tego respondenci, kreując swoją konkurencyjność, zamierzali wykorzystać postęp technologiczny (94% wskazań), rozpocząć proces inwestycyjny (93% wskazań), zwiększyć skalę produkcji (92% wskazań). Wyniki badań wykazały, że ankietowani rolnicy zauważyli, że wzrost konkurencyjności ich gospodarstw jest możliwy, gdy osoba zarządzająca ma doświadczenie i umiejętność zarządzania firmą (89% wskazań). Wówczas wdrażanie innowacji (87% wskazań), dążenie do obniżenia kosztów (85% wskazań) oraz budowanie relacji z dostawcami i odbiorcami (80% wskazań) może przyczynić się do sukcesu podmiotu. Nieco rzadziej wykorzystywanymi źródłami przewagi konkurencyjnej okazały się: wysokie kwalifikacje pracowników, kultura organizacji, preferencje konsumenckie, sprawna logistyka oraz szkolenia pracowników (53-78% wskazań). Należy zauważyć, że w badanej populacji w grze konkurencyjnej nie doceniono znaczenia integracji pionowej i poziomej (tab. 1.). Wcześniejsze wyniki badań uzyskane w 2013 r. przez Małgorzatę Juchniewicz z zespołem wykazały, że najważniejszymi źródłami przewagi konkurencyjnej były wówczas: re-alizowane inwestycje, postęp technologiczny, doświadczenie i umiejętność zarządzania, skala produkcji, niskie koszty, tworzenie relacji z dostawcami i odbiorcami oraz innowacje [Juchniewicz i in. 2014]. A zatem uzyskano wówczas częściowo odmienne zestawienie najczęściej stosowanych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Materiał badawczy scharakteryzowano za pomocą miar tendencji centralnej, co umożliwiło pogrupowanie źródeł przewagi konkurencyjnej. Średnia arytmetyczna poszczególnych źródeł ulegała wahaniom. Najwyższą wartość uzyskano w przypadku możliwości wykorzystania większej powierzchni gruntów rolniczych w działalności – 2,6 pkt, natomiast najniższą średnią arytmetyczną zaobserwowano w przypadku integracji pionowej – 1,3 pkt. Wyniki badań umożliwiły stwierdzenie, że badani rolnicy do najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej zaliczyli: możliwości wykorzystania większej powierzchni gruntów rolniczych, postęp technologiczny, skalę produkcji, inwestycje, doświadczenie i umiejętność zarządzania firmą, niskie koszty oraz innowacje (2,59-2,26 pkt). Warto zauważyć, że wartości dominanty i mediany w przypadku wszystkich źródeł były tożsame, a najwyższe wartości dominanty i mediany (3 pkt) w badanej populacji uzyskały źródła przewagi konkurencyjnej, które również zaliczono do najważniejszych (tab. 2.).

Uzyskane wartości współczynnika zmienności ulegały wahaniom, najniższą wartość odnotowano w przypadku możliwości wykorzystania większej powierzchni gruntów rolniczych (23%), najwyższą – integracji pionowej (66%). A zatem przeciętnym zróżnicowaniem danych (współczynnik zmienności na poziomie 20-40%) charakteryzowały się: możliwości wykorzystania większej powierzchni gruntów rolniczych, postęp technologiczny, inwestycje, skala produkcji, innowacje, doświadczenie i umiejętność zarządzania firmą oraz niskie koszty. Pozostałe źródła wykazywały duże zróżnicowanie danych (tab. 2.).

Tabela 1. Źródła przewagi konkurencyjnej w badanej populacji gospodarstw rolnych ogółem oraz rolników, którzy kupili i dzierżawili grunty, tylko zakupili grunty oraz tylko dzierżawili grunty pochodzące z ZWRSP

Nazwa źródła przewagi	% wskazań ogółem rolników dla liczby punktów				% wskazań rolników, którzy dzierżawili grunty pochodzące z ZWRSP dla liczby punktów				% wskazań rolników, którzy kupili grunty pochodzące z ZWRSP dla liczby punktów				% wskazań rolników, którzy dzierżawili grunty pochodzące z ZWRSP dla liczby punktów			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
Możliwość wykorzystania większej powierzchni gruntów rolnych	1	4	31	64	2	4	38	56	-	3	23	74	-	5	33	62
Postęp technologiczny	1	5	39	55	2	12	38	48	-	-	40	60	-	4	38	58
Innowacje	1	12	46	41	4	12	48	36	-	9	60	31	-	14	39	47
Integracja pionowa	18	40	33	9	18	49	21	12	14	34	43	9	19	38	35	8
Integracja pozioma	17	39	37	7	16	41	35	8	14	40	43	3	19	40	36	5
Szkolenia pracowników	17	30	38	15	20	26	38	16	23	23	34	20	13	35	40	12
Inwestycje	-	7	40	53	-	12	51	37	-	6	29	65	-	5	38	57
Preferencje konsumenckie	11	21	45	23	16	18	50	16	6	23	40	31	11	22	43	24
Niskie koszty	3	12	25	60	6	20	28	46	-	11	17	72	1	9	27	63
Sprawną logistyką	7	28	38	27	8	30	36	26	3	34	32	31	9	24	41	26
Budowanie relacji z dostawcami i odbiorcami	6	14	46	34	4	18	48	30	5	17	49	29	8	10	44	38
Doświadczenie i umiejętności zarządzania firmą	4	7	30	59	4	4	40	52	3	6	31	60	4	10	23	63
Wysokie kwalifikacje pracowników	5	17	46	32	6	18	44	32	6	6	51	37	5	20	45	30
Skala produkcji	1	7	35	57	2	10	39	49	3	6	37	54	-	5	33	62
Kultura organizacji	5	24	47	24	4	24	52	20	9	28	40	23	5	22	47	26

Źródło: badania własne.

Tabela 2. Miary tendencji centralnej poszczególnych źródeł przewagi konkurencyjnej w badanej populacji gospodarstw rolnych

Nazwa źródła przewagi	Średnia arytmetyczna	Mediana	Dominanta	Współczynnik zmienności
	Liczba punktów			[%]
Możliwość wykorzystania większej powierzchni gruntów rolnych	2,59	3	3	23
Postęp technologiczny	2,49	3	3	25
Innowacje	2,26	2	2	31
Integracja pionowa	1,33	1	1	66
Integracja pozioma	1,32	1	1	63
Szkolenia pracowników	1,51	2	2	63
Inwestycje	2,45	3	3	26
Preferencje konsumenckie	1,80	2	2	52
Niskie koszty	2,43	3	3	34
Sprawną logistyką		2	2	49
Budowanie relacji z dostawcami i odbiorcami	2,8	2	2	41
Doświadczenie i umiejętność zarządzania firmą	2,44	3	3	32
Wysokie kwalifikacje pracowników	2,5	2	2	41
Skala produkcji	2,48	3	3	27
Kultura organizacji	1,89	2	2	44

Źródło: badania własne.

Potencjał produkcyjny w gospodarstwie rolnym można zwiększyć m.in. przez zakup lub/i dzierżawę gruntów. Obie formy mają zarówno wady, jak i zalety. Wybór jednak jest obciążony pewnymi konsekwencjami, np. prawnymi związanymi z aspektem własnościowym, organizacyjnymi – determinującymi intensywność nakładów na produkcję realizowaną na gruntach własnych lub dzierżawionych. Ponadto obserwuje się również konsekwencje ekonomiczne, polegające m.in. na tym, że zakup stwarza potrzebę zgromadzenia i wydatkowania znacznych kwot pieniędzy przekraczających wieloletnie dochody z jednostki powierzchni gruntów, a dzierżawa z kolei nie generuje jednorazowego wydatku, ale determinuje ryzyko inwestowania w środek produkcji, który może być wyłączony z zasobów przedsiębiorstwa, a oprócz tego wpływa na rynek nieruchomości (gruntów) w danym regionie. Forma dzierżawy budzi również kontrowersje z powodu ustalania większości warunków dzierżawy przez wydzierżawiającego, który preferuje własny interes. Poza tym dzierżawcy negatywnie oceniają warunki dzierżawy, ponieważ uważają, że okres dzierżawy jest zbyt krótki, niezadowalające są warunki rozliczania

majątku „okołodzierzawnego”. Ponadto zastrzeżenia budzą również terminy płatności i wysokości czynszów, ale także brak pewności gospodarowania dzierżawcy. Niewątpliwie wyeliminowanie wspomnianych niedoskonałości przyczyniłoby się do lepszego postrzegania i częstszego wykorzystania tej formy powiększenia potencjału produkcyjnego. Warto być może rozważyć wydłużenie czasu trwania umowy dzierżawy, ewentualnie ograniczyć warunki wypowiedzenia takich umów, czy też ograniczyć pulę potencjalnych dzierżawców do okolicznych rolników. Prawdopodobnie uwzględnienie w płatności czynszu wkładu dzierżawcy w jakość nieruchomości i skutków klęsk żywiołowych czy wprowadzenie możliwości dziedziczenia przyczyniłoby się do spopularyzowania tej formy zagospodarowania gruntów [Mioduszewski, Niedzielski 2012].

Wyniki badań przedstawiono z uwzględnieniem sposobu, w jaki respondenci powiększyli swój potencjał produkcyjny (tab. 1.). Powstały zatem zestawienia w trzech grupach: pierwszą tworzyli respondenci, którzy kupili i dzierżawili grunty rolnicze pochodzące z ZWRSP, drugą grupą byli rolnicy, którzy tylko zakupili grunty pochodzące z ZWRSP, a trzecią stanowili producenci rolni, którzy tylko dzierżawili grunty pochodzące z ZWRSP (tab. 1.). Wyniki badań wskazują, że zarówno w pierwszej grupie (tzn. w której rolnicy dzierżawili oraz kupili grunty pochodzące z ZWRSP), jak również w trzeciej grupie (tzn. w tej, w której respondenci tylko dzierżawili ziemię z ZWRSP) kolejność najważniejszych wykorzystywanych źródeł przewagi konkurencyjnej była tożsama. A zatem do najważniejszych źródeł (ocena 2 i 3 pkt) zaliczono: możliwość wykorzystania większej powierzchni gruntów rolniczych (94-95% wskazań), doświadczenie i umiejętność zarządzania firmą (92-86% wskazań), postęp technologiczny (86-96% wskazań), inwestycje i skalę produkcji (88-95% wskazań), innowacje (84-86% wskazań), budowanie relacji z dostawcami i odbiorcami (78-82% wskazań), wysokie kwalifikacje pracowników (76-75% wskazań), niskie koszty (74-90% wskazań). A następnie kultura organizacji (72-73% wskazań), preferencje konsumenckie (66-67% wskazań), sprawna logistyka (62-67% wskazań) oraz szkolenia pracowników (54-52% wskazań).

Nieco inaczej przedstawiała się sytuacja w grupie badanych rolników, którzy tylko zakupili grunty pochodzące z ZWRSP. Wyniki badań dowodzą, że kolejność najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej była inna, tzn. do najczęściej wykorzystywanych zakwalifikowano: postęp technologiczny (100% wskazań), możliwość wykorzystania większej powierzchni gruntów rolniczych (97% wskazań), inwestycje (94% wskazań), doświadczenie i umiejętność zarządzania firmą, innowacje i skalę produkcji (91% wskazań), niskie koszty (89% wskazań), wysokie kwalifikacje pracowników (88% wskazań), budowanie relacji z dostawcami i odbiorcami (78% wskazań), preferencje konsumenckie (71% wskazań), kulturę organizacji i logistykę (63% wskazań), szkolenia pracowników (54% wskazań) oraz integrację pionową (52% wskazań), jak również poziomą (46% wskazań).

## PODSUMOWANIE

Wiedza dotycząca wyjątkowych atrybutów oraz umiejętność posłużenia się nimi w określonych warunkach mogą przyczynić się do odniesienia sukcesu w branży, czego wyrazem będzie przewaga konkurencyjna. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż respondenci są świadomi swoich źródeł przewagi konkurencyjnej. Dostrzegają szanse w powiększeniu potencjału produkcyjnego w postaci zwiększonego

arealu gruntów rolnych, co może uzasadnić rozpoczęcie działalności inwestycyjnej uwzględniającej postęp technologiczny i umożliwi wykorzystanie korzyści skali. Rolnicy w badanej grupie zdawali sobie sprawę również z roli i znaczenia zasobów niewydzielnych, takich jak: doświadczenie, kompetencje i umiejętność zarządzania firmą, bez nich nie byłoby możliwe wdrażanie innowacji czy budowanie relacji z dostawcami i odbiorcami. Uzyskane wyniki badań umożliwiły pozytywne zweryfikowanie postawionej hipotezy oraz upoważniają do sformułowania następujących wniosków:

1. W wyodrębnionych ze względu na formę własności posiadanych gruntów wykorzystywanych w produkcji rolniczej grupach respondentów obserwowano zróżnicowanie w kolejności najczęściej wykorzystywanych źródeł przewagi konkurencyjnej.
2. Najczęściej wykorzystywanymi źródłami przewagi konkurencyjnej w działalności respondentów, którzy zakupili i dzierżawili ziemię z ZWRSP okazały się: możliwość wykorzystania większej powierzchni gruntów rolnych, doświadczenie i umiejętność zarządzania firmą, skala produkcji, postęp technologiczny, niskie koszty.
3. Do najczęściej stosowanych źródeł przewagi konkurencyjnej w praktyce działalności rolników, którzy zakupili ziemię z ZWRSP, zaliczono: możliwość wykorzystania większej powierzchni gruntów rolnych, niskie koszty, inwestycje, doświadczenie i umiejętność zarządzania firmą, skala produkcji.
4. Dzierżawcy przyznali, że najczęściej wykorzystywanymi przez nich źródłami przewagi konkurencyjnej były: niskie koszty, doświadczenie i umiejętność zarządzania firmą, skala produkcji oraz możliwość wykorzystania większej powierzchni gruntów rolnych i postęp technologiczny.

Należy podkreślić, że preferowanie dzierżawy gruntów z ZWRSP w kontekście konkurencyjności gospodarstw rolnych chcących powiększać powierzchnię wydaje się działaniem pozwalającym sprawnie budować pozycję konkurencyjną tych podmiotów. Podstawowym warunkiem właściwego wykorzystania dzierżawy w gospodarstwach rolnych jest odpowiednio trwała i stabilna perspektywa użytkowania gruntów (zawarta w umowie dzierżawy). Należy podkreślić, że ze względu na małą liczebność grupy badanych gospodarstw rolnych sformułowane wnioski dotyczą jedynie badanej populacji.

## LITERATURA

- Białasiewicz Maria 2010: *Wybrane aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 17, s. 64-68.
- Godlewska-Majkowska Hanna, Skrzypek Elżbieta, Płonka Maria 2016: *Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie*. Sektor-Wiedza-Przestrzeń, Texter, Warszawa, s. 11, 24, 28.
- Góral Justyna 2017: *W Polsce rolnictwo oplaca się od 50 ha*. Obserwatorfinansowy.pl <https://www.obserwatorfinansowy.pl/forma/rotator/w-polsce-rolnictwo-oplaca-sie-od-50-hektarow/> (dostęp 19.09.2018).
- Juchniewicz Małgorzata, Chrobocińska Katarzyna, Nasalski Zbigniew 2014: *Konkurencyjność podmiotów gospodarczych użytkujących Zasoby Własności Rolnej Skarbu Państwa w województwie warmińsko-mazurskim*, Stowarzyszenie Warmińsko-Mazurska Klinika Biznesu, Olsztyn, s. 109-114.
- Juchniewicz Małgorzata, Chrobocińska Katarzyna, Łukiewska Katarzyna, Nasalski Zbigniew 2016: *Uwarunkowania działalności gospodarczej jednostek użytkujących Zasób Własności*

- Rolnej Skarbu Państwa*, Stowarzyszenie Warmińsko-Mazurska Klinika Biznesu, Olsztyn, s. 19-20.
- Kotler Philip 2005: *Dziesięć śmiertelnych grzechów marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 41.
- Mioduszewski Jarosław, Niedzielski Eugeniusz 2012: *Rola dzierżawy w zagospodarowaniu nieruchomości rolnych Skarbu Państwa*, Wydawnictwo PTE w Olsztynie, Olsztyn, s. 50, 114.
- Nosecka Bożena 2011: *Specyfika rolnictwa w badaniach konkurencyjności* [w] *Wybrane aspekty konkurencyjności rolnictwa*, Bożena Nosecka, Karolina Pawlak, Walenty Poczta (red.), IER-GiŻ-PIB, Warszawa, s. 22-23, 33-34.
- Nosecka Bożena 2014: *Specyfika sektora rolno-spożywczego w stosowaniu badań nad czynnikami zdolności konkurencyjnej* [w] *Wybrane problemy konkurencyjności sektora rolno-spożywczego w Polsce i w Unii Europejskiej*, Bożena Nosecka, Karolina Pawlak (red.), IERGiŻ-PIB, Warszawa, s. 38-39.
- Nowak Anna 2013: *Produktywność rolnictwa polskiego w kontekście jego konkurencyjności*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, Oeconomica”, 299(70), s. 159-168.
- Pierścionek Zdzisław 2007: *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 164–165, 199-200.
- Piotrowski Maciej, Thlon Michał, Marciniak-Piotrowska Magdalena, Krawczyk Krystian, Szawiec Piotr, Szczerbik Anna, Kuźma Konrad, Kowalczyk Artur 2013: *Analiza podmiotów oraz powiązań kooperacyjnych w sektorze rolno-spożywczym w kontekście zarządzania regionalnym łańcuchem dostaw żywności. Raport końcowy z badania pogłębionego*, Regionalny System Zarządzania Zmianą Gospodarczą, s. 66 ([http://rszgg.lubelskie.pl/dzialania-branzowe/asset\\_publisher/yEuq2Ltg7e7c/content/raport-koncowy-z-badania-poglebionego-pn-%E2%80%9Eanaliza-podmiotow-oraz-powiazan-kooperacyjnych-w-sektorze-rolno-spozywczym-w-kontekscie-zarzadzania-regional;jsessionid=E47531C2D182D88`062B94A3BB8935BE6.liferay2](http://rszgg.lubelskie.pl/dzialania-branzowe/asset_publisher/yEuq2Ltg7e7c/content/raport-koncowy-z-badania-poglebionego-pn-%E2%80%9Eanaliza-podmiotow-oraz-powiazan-kooperacyjnych-w-sektorze-rolno-spozywczym-w-kontekscie-zarzadzania-regional;jsessionid=E47531C2D182D88`062B94A3BB8935BE6.liferay2)) dostęp 08.05.2018.
- Porter Michael E. 2001: *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa, s. 246.
- Sadowski Adam, Mioduszewski Jarosław 2015: *Dzierżawa jako czynnik poprawy konkurencyjności gospodarstw w województwie warmińsko-mazurskim*, „Roczniki Naukowe SERiA”, tom XVII, zeszyt 1, s. 209.
- Skawińska Eulalia 2002: *Reakcje na zmiany a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Eulalia Skawińska (red.) PWN, Warszawa-Poznań, s. 83-86.
- Stankiewicz Marek Jacek 2002: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń, s. 36,89, 90, 103,172.
- Stonehouse George, Hamill Jim, Cmapbell, Purdie Tony 2001: *Globalizacja. Strategia i Zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa, s. 83-85.
- Szymanik Ewa 2016: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – główne aspekty*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 5 (953), s. 107-124.
- Woś Augustyn 2001: *Konkurencyjność wewnętrzna rolnictwa*, IERiGŻ, Warszawa, s. 30-34.
- Zajac Stanisław 2016: *Poziom rozwoju i konkurencyjność podkarpackiego rolnictwa i obszarów wiejskich* [w] *Fundusze Unii Europejskiej jak czynnik poprawy konkurencyjności i jakości na obszarach wiejskich Podkarpacia*, Teresa Miś, Teresa Pamuła (red.), Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów, s. 53.
- Ziemia w państwowym zasobie*, 2017: Biuletyn informacyjny. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, nr 9/2017 (200).
- Ziętara Wojciech 2014a: *Konkurencyjność polskich gospodarstw rolniczych*, „Roczniki Naukowe SERiA”, tom XVI, zeszyt 1, s. 257-262.

Ziętara Wojciech 2014b: *Pozycja konkurencyjna polskich gospodarstw rolnych na tle gospodarstw wybranych krajów europejskich*, „Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych”, Nr 4, s. 63-78.

Ziętara Wojciech, Zieliński Marek 2012: *Efektywność i konkurencyjność polskich gospodarstw rolniczych nastawionych na produkcję roślinną*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, Nr 1, s. 41.

*Katarzyna Chrobocińska, Katarzyna Łukiewska*

*SOURCES OF A COMPETITIVE ADVANTAGE OF AGRICULTURAL FARMS USING ASSETS FROM THE AGRICULTURAL PROPERTY RESERVE OF THE STATE TREASURY*

*Summary*

*The study identified the most important sources of competitive advantage in agricultural holdings using assets from the the Agricultural Property Reserve of the State Treasury in their operations. The diagnostic survey method has been used. The aim of the research was to assess the frequency of using sources of competitive advantage in agricultural holdings using assets from the Reserve . The results of the conducted research indicate that the most important sources of competitive advantage were: the possibility of using a larger area of agricultural land, low costs, experience and ability to manage the company, production scale and technological progress of investments.*

Adres do korespondencji:

dr Katarzyna Chrobocińska (orcid 0000-0003-3189-9912)

dr Katarzyna Łukiewska (orcid 0000-0002-3175-5495)

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw

ul. Oczapowskiego 4, 10-719 Olsztyn

e-mail: [kasiachr@uwm.edu.pl](mailto:kasiachr@uwm.edu.pl), [katarzyna.lukiewska@uwm.edu.pl](mailto:katarzyna.lukiewska@uwm.edu.pl)