

*JACEK KULAWIK*  
*BARBARA WIELICZKO*  
Instytut Ekonomiki Rolnictwa  
i Gospodarki Żywnościowej – PIB  
Warszawa

## **WYBRANE FINANSOWE ASPEKTY KONKURENCYJNOŚCI ROLNICTWA**

### **Wstęp**

Konkurencyjność jest pojęciem, które zrobiło wręcz zawrotną karierę w ostatnich latach. Stosuje się je często w sposób bezrefleksyjny, a niekiedy nie jest w ogóle definiowane. Nie powinno to zaskakiwać, gdyż liczba ujęć „konkurencyjności” przekracza czterysta, a więc jest podobna do określeń rozwoju zrównoważonego. Niektórzy z piszących o konkurencyjności utożsamiają ją z efektywnością, co nie jest właściwe, chociaż, z drugiej strony, uzyskiwanie ponadprzeciętnej efektywności i produktywności jest ważną podstawą poprawy konkurencyjności, ale w żadnym razie nie wyczerpuje źródeł postępu w tej dziedzinie. Innym problemem, nie mniej istotnym, w badaniach nad naturą konkurencyjności jest występowanie wielu pojęć o zbliżonym źródłosłowie, ale nietożsamych znaczeniowo. Jednym z celów artykułu jest wprowadzenie w tym obszarze pewnego porządku.

W publikacjach związanych z rolnictwem kategoria „konkurencyjność” zaczęła pojawiać się już w latach 80. ub. wieku, głównie w kontekście wielkości gospodarstw oraz korzyści i niekorzyści skali ich działalności. Później, jako drugi czynnik kluczowy dla kształtowania się pojęcia konkurencyjności, pojawiły się systemy produkcyjne w rolnictwie, a główne rozważania badaczy zaczęły koncentrować się wokół zależności między tymi systemami i wielkością gospodarstw, ich efektywnością oraz produktywnością. Generalnie nie udało się w tym obszarze ustalić jednoznacznych związków. Stopniowo jednak poszerzono liczbę determinant konkurencyjności w rolnictwie. Obecnie są to czynniki o charakterze organizacyjnym, psychologicznym i socjologicznym [33].

Na konkurencyjność można patrzeć z perspektywy mikroekonomicznej, sektorowej/branżowej, regionalnej, pojedynczego kraju oraz grupy państw. W prezentowanym artykule skoncentrowano się zasadniczo na poziomie mikroekonomicznym, dodatkowo zawężając rozważania do finansowych determinant

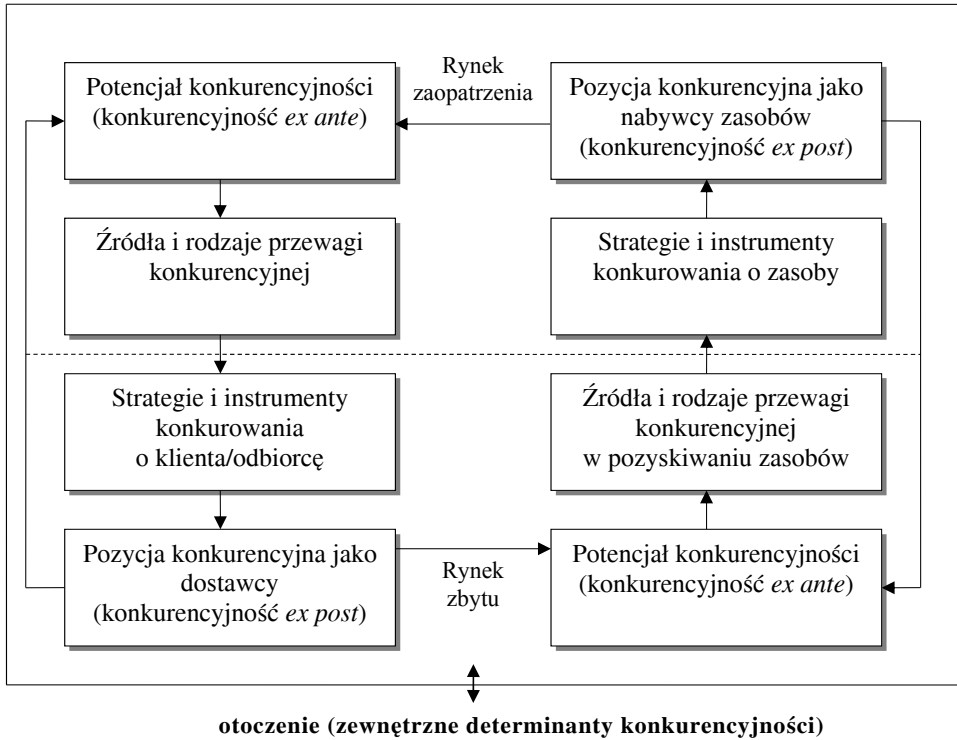
konkurencyjności gospodarstw i przedsiębiorstw rolniczych. Stoimy bowiem na stanowisku, że to właśnie tam dokonują się procesy fundamentalne dla konkurencyjności rolnictwa, ujmowane później na pozostałych trzech szczeblach jej analizy. Wydaje nam się jednak, że spora część zaprezentowanych rozważań i wniosków opisuje również finansowe aspekty konkurencyjności całego sektora rolnego, a nawet żywnościowego.

Podstawowym celem artykułu jest zidentyfikowanie zależności między potencjałem finansowym w rolnictwie, tworzeniem przewag konkurencyjnych w tym sektorze a ich konkretyzacją w poziomie konkurencyjności *ex ante* i *ex post*. Celowi temu podporządkowany jest też układ treści opracowania, który rozpoczyna się od uporządkowania pojęć, następnie przedstawia się autorską klasyfikację przewag konkurencyjnych i ich determinant, by w końcu przejść do relacji między konkurencyjnością a kooperacją. Praca ma charakter głównie analizy mikroekonomicznej i sektorowej. W sposób pośredni natomiast odnosi się do konkurencyjności międzynarodowej rolnictwa. Może być jednak przyczynkiem do poszukiwania całościowej koncepcji determinant konkurencyjności tego sektora.

### Podstawowe kategorie i zależności

**Konkurencyjność** to zdolność dowolnego układu gospodarczego do skutecznego funkcjonowania (trwania) i rozwoju w warunkach istniejącej rywalizacji/konkurowania. To proces, w wyniku którego dany układ zyskuje atrybuty bycia konkurencyjnym. To kategoria relatywna i stopniowalna, ale to także pewien stan [14, 15, 25, 28]. Zamieszcza się ją, by całość rozważań w tym podrozdziale była spójna i tworzyła zhierarchizowany układ.

Bardzo interesująco na kwestię konkurencyjności patrzą badacze zajmujący się zarządzaniem strategicznym organizacjami. Przykładem, który to potwierdza, jest rysunek 1. Widzimy na nim, że konkurencyjność dowolnego przedsiębiorstwa powinna być analizowana i mierzona po stronie sprzedaży wytworzonych w nim produktów i/lub świadczonych usług oraz po stronie zaopatrywania się w niezbędne czynniki produkcji. Punktem wyjścia w obydwu tych obszarach analizy jest jakaś konkurencyjność *ex ante*, a etapem końcowym jest konkurencyjność rzeczywista *ex post*. Na rysunku 1 zaznaczono również dwie pętle sprzężeń zwrotnych, aby rozważaniom nadać wymiar dynamiczny. Jeśli mają one charakter wzmocnień dodatnich, przyszła konkurencyjność ma szansę się poprawić. Sprzężenie ujemne z kolei skutkować prawdopodobnie będzie utratą przyszłej konkurencyjności, nawet pojawieniem się luk zamiast przewag w tym zakresie. Organizacja na rysunku 1 przedstawiona została jako układ otwarty, by pokazać determinanty konkurencyjności wynikające z jej interakcji z otoczeniem.



**Rys. 1.** Podstawowe zależności w obszarze konkurencyjności przedsiębiorstw/gospodarstw (ujęcie szerokie)

Źródło: Zmodyfikowana propozycja zaprezentowana w pracy: [28].

Podstawowe kategorie związane z konkurencyjnością, z wyjątkiem przewagi konkurencyjnej, scharakteryzować można następująco:

**Potencjał konkurencyjny albo potencjał konkurencyjności lub zdolność konkurencyjna tudzież konkurencyjność potencjalna (*ex ante*).** To wartość zbioru zasobów, umiejętności, kompetencji oraz relacji, które stanowią podstawę budowy przewagi konkurencyjnej. Z kolei **potencjał finansowy** to część zasobów materialnych, tzw. widzialnych, przedsiębiorstwa, współwarunkująca jego zdolność do wprowadzania zmian, dostosowań, adaptacji, restrukturyzacji itp. reakcji na nowe wyzwania i potrzeby [28, 32, 37]. Ogólnie ma obowiązywać zasada, że im wyższa ta zdolność, tym wyższy potencjał, i odwrotnie. Potencjał finansowy to także składnik potencjału operacyjnego organizacji wchodzącego w skład jej ogólnego potencjału sprawności, a więc podlegającego ocenie z punktu widzenia racjonalności jego zastosowania przez odwołanie się do reguł optymalności albo zadowolenia/satysfakcji. Tak rozumiany potencjał obejmuje zasoby pozyskiwane z otoczenia organizacji albo jej wnętrza. Tradycyjnie potencjał finansowy tworzą następujące składniki:

- kapitał własny i obcy,
- wygenerowana nadwyżka pieniężna i/lub funduszy,
- ewentualne źródła finansowania (np. otwarte linie kredytowe),
- wyniki finansowe,
- systemy rachunkowości,
- systemy controllingu,
- preferencje zarządzających wobec ryzyka i sam poziom ryzyka finansowego,
- normy regulacyjne (wielkości minimalne i maksymalne w zakresie poszczególnych kategorii finansowych),
- jakość zarządzania finansami.

W praktyce potencjał finansowy ocenia się za pomocą ogólnie znanych wskaźników i mierników finansowych. Są one używane także do pomiaru pozycji konkurencyjnej. Aby potencjał finansowy miał znaczenie strategiczne, a tym samym wносił wkład w tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej oraz w kreowanie wartości ekonomicznej/właścicielskiej i wspólnej, a także efektywności szeroko rozumianej, zasoby go tworzące powinny być:

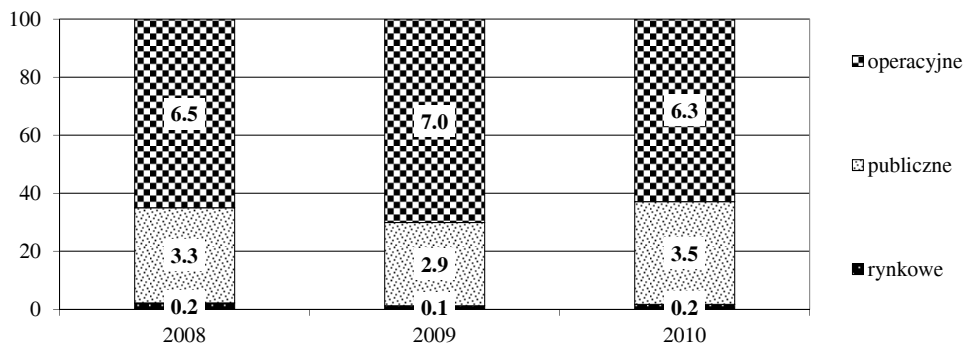
- cenne – niepowtarzalne, przynoszące unikatową wartość użytkową dla klienta;
- rzadkie – trudno dostępne dla innych i najlepiej niemające substytutów;
- trwałe – prowadzące do trwałej przewagi konkurencyjnej;
- trudne do imitacji – z uwagi na formę/konstrukcję i/lub ochronę prawną, poniesione koszty (utopione z reguły, a więc nieodwracalne), znalezienie niszy rynkowej, osiągnięcie efektu skali i/lub zakresu.

Na rysunku 2 przedstawiono syntetyczne ujęcie struktury generowania funduszy w polskim rolnictwie jako jedną z miar jego potencjału finansowego. Od razu zauważymy, że krajowe rolnictwo w ostatnich latach coraz bardziej zaczęło polegać na funduszach budżetowych. Zwiększa się zatem jego zależność od stanu polskich i unijnych finansów publicznych, a te przez najbliższe lata będą znajdować się pod silną presją, by je konsolidować. To silne uzależnienie od subsydiów jeszcze bardziej widoczne jest na poziomie typów gospodarstw. Kwestia ta ma ważne znaczenie z punktu widzenia konkurencyjności, gdyż to dopłaty i dotacje w coraz większym stopniu wpływają na uzyskanie ponadprzeciętnej rentowności i stopy pomnażania kapitału własnego. Te dwa rodzaje wskaźników są przecież kluczowymi miarami orzekania o byciu konkurencyjnym lub też braku tej cechy.

**Strategia konkurowania/konkurencji.** To najogólniej zespół działań zorientowanych na tworzenie i ewentualne powiększanie, a co najmniej na utrzymanie osiągniętej przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystanie dostępnego organizacji potencjału i instrumentarium konkurowania [14, 26].

**Instrumenty konkurowania.** To składniki strategii konkurencyjnej, które mają zainteresować klienta/odbiorcę daną ofertą lub umożliwić pozyskanie zasobów na najkorzystniejszych warunkach. Instrumenty te mogą mieć charakter aktywny, gdy ich celem jest budowa i/lub powiększenie przewagi konkurencyjnej, albo pasywny – jeśli koncentrujemy się na jej ochronie i odstraszeniu konkurentów [14, 24, 28].

**Pozycja konkurencyjna – albo inaczej konkurencyjność zrealizowana (*ex post*).** To rezultat/efekt całego procesu konkurowania, a więc relatywne miejsce przedsiębiorstwa w zakresie korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, dostarczanych głównym interesariuszom, ale w pierwszym rzędzie klientom/odbiorcom. To także wynik wykorzystania przewag konkurencyjnych na tle innych oferentów [14, 25, 37].



**Rys. 2.** Struktura źródeł funduszy w % (bez ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz pomocy społecznej) w latach 2008-2010 w rolnictwie polskim

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: GUS, KNF, KRUS, NBP, rachunków narodowych dla rolnictwa EEA, ustawy budżetowej (2011 rok) oraz wykonania budżetu (lata 2008, 2009 i 2010).

### Mechanizm wpływu przewag konkurencyjnych

**Przewaga konkurencyjna** to cecha lub zbiór cech nadające danej ofercie rynkowej walor unikatowy i czyniące ją bardziej korzystną w relacji do ceny w oczach odbiorców/klientów. To także kategoria względna i zazwyczaj nietrwała [7, 18, 21, 23]. Posiadanie przewagi konkurencyjnej to nic innego, niż robienie czegoś lepiej od innych albo robienie czegoś, czego inni nie potrafią. Najbardziej syntetycznym jej wyrazem jest osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników, a w szczególności tworzenie i zawłaszczanie renty ekonomicznej.

Ogólnie, w ślad za Jagiełło [10], w sposób formalny pozycję konkurencyjną ( $PK$ ) da się opisać jako funkcję przewag konkurencyjnych  $P_i$ , gdzie  $i = 1, 2, \dots, m$ :

$$PK = f(P_1, P_2, \dots, P_m).$$

Dotychczasowy stan wiedzy w zakresie przewag konkurencyjnych można ująć w czterech poniższych punktach:

1. Przewaga konkurencyjna jest wielorako uwarunkowana; ma po prostu wiele źródeł.
2. Bardziej liczy się unikatowa kombinacja mocnych stron przedsiębiorstwa niż zdecydowana dominacja jednej z ich składowych.
3. Przewagi konkurencyjne są względem siebie raczej komplementarne niż wzajemnie się wykluczające.

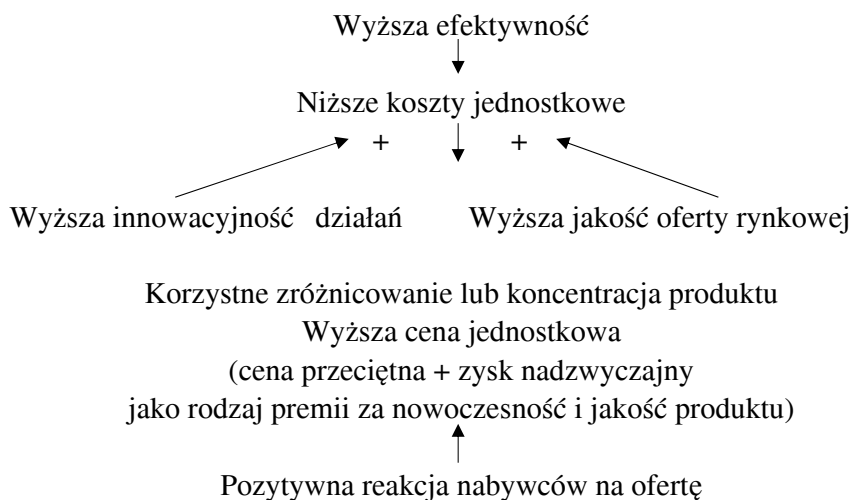
4. Niekiedy bardzo trudno jest ustalić jednoznaczne źródło przewagi konkurencyjnej. Określa się to jako brak konkurowania i bazy. To bardzo ciekawa sytuacja, bo utrudnia konkurentom ustalenie źródeł sukcesu firmy i jej naśladowanie. Warto zatem dążyć do takiej nieprzejrzystości, pamiętając jednak o negatywnych następstwach asymetrii informacji w przypadku ubiegania się o kapitał obcy [7, 18, 24, 26, 28, 29].

### Przewagi konkurencyjne w rolnictwie (propozycja dla UE)

Na podstawie metaanalizy dotychczasowego dorobku teoretycznego i empirycznego oraz własnych przemyśleń autorów artykułu, wyróżniono cztery typy przewagi konkurencyjnej. Poniżej dokonuje się ich syntetycznego omówienia.

**1. Efektywnościowo/produktywnościowa.** Wyróżniają ją dwie cechy:

- wyprowadza się ją ze szkoły pozycyjnej w zarządzaniu strategicznym organizacjami. Łączy ona w sobie przewagę/przywództwo kosztowe i strategię dyferencjacji (wyróżniania się) M. Portera, nazywane także przewagami bazowymi;
- to najbardziej fundamentalna ekonomicznie przewaga konkurencyjna, gdyż daje przedsiębiorstwu swobodę strategicznego wyboru, której nie mają konkurenci.



**Schemat 1.** Mechanizm wpływu efektywności na konkurencyjność przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [4].

Mechanizm przejawiania się powyższej przewagi zaprezentowano na schemacie 1. Jak widzimy, rosnąca efektywność jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do bycia konkurencyjnym i uzyskania przewagi konkurencyjnej. Jak wynika to z powyższego schematu, równie ważne są: wysoka innowacyjność i jakość oferty. Łącznie te trzy czynniki mogą prowadzić do redukcji

kosztów jednostkowych, a przy akceptacji klientów możliwe jest nawet osiągnięcie wyższych cen jednostkowych. Taki lider ma przynajmniej przez jakiś czas szanse czerpania zysków nadzwyczajnych ze swojej pozycji. Wielce opłacalne jest zatem dążenie każdego podmiotu gospodarczego do tworzenia takiej specyficznej dla niego kombinacji instrumentów konkurowania i trwałego wyróżniania się. Oczywiście, w praktyce nie jest to łatwe, ale większość menedżerów nie dostrzega w istocie źródeł poprawy efektywności i pozycji konkurencyjnej swoich firm. Według badań niemieckich, aż w 80-90% przypadków, które menedżerowie określali jako zagrożenia lub przeoczenie szansy, dużo wcześniej otrzymywali informacje, że w istocie taki miały one charakter. Pozostałe 10-20% zdarzeń rzeczywiście można było zaklasyfikować jako nadzwyczajne, zaskakujące i w zasadzie nie do przewidzenia [34].

## 2. Bazująca na innowacjach i przedsiębiorczości

Przewagę tę wyodrębniamy jako osobną, chociaż mamy świadomość, że można ją traktować jako jedną z determinant uzyskiwania przewagi efektywnościowej oraz dwóch pozostałych. A oto jej najważniejsze elementy:

- przewagę konkurencyjną buduje się poprzez unikatowe wkomponowanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa. Zasoby i umiejętności muszą być jednak, jak już wcześniej podano, cenne, rzadkie, niezastępowalne i nieimitowalne oraz efektywnie wykorzystane;
- wiedza jest cennym zasobem organizacji. Ułatwia ona wymyślanie, kopiowanie i wdrażanie innowacji oraz innowacyjnych strategii konkurowania. Prawdziwe, przełomowe innowacje powstają jednak rzadko. Dlatego dla firmy potrafiącej je wdrażać są szansą na osiągnięcie pozycji wyjątkowej;
- to przedsiębiorcy albo dewianci – jak nazywa ich K. Obłój – mają tę szczególną umiejętność chwywania „ulotnych” szans i okazji oraz wymyślenia i wdrażania innowacji [24]. Przedsiębiorczość uosabia postawę kreatywną, zdolną do ryzyka, ambitną i ciężko pracującą. Ale przedsiębiorczość to także proces zainicjowany i realizowany przez przedsiębiorcę, polegający na kreowaniu i wdrażaniu szeroko rozumianych innowacji [17, 38]. Wreszcie, przedsiębiorczość to uruchomienie jakiegoś przedsięwzięcia lub/i jego wzrost, które następuje dzięki innowacjom, ale respektuje określony poziom ryzyka. Jej źródłem jest schumpeterowska renta ekonomiczna.

Przedsiębiorstwa rolnicze, a więc jednostki zasadniczo zatrudniające najemną siłę roboczą, w tym typie przewagi konkurencyjnej powinny potrafić przekształcać postawy i zachowania przedsiębiorcze w przedsiębiorczość organizacyjną. Ta z kolei zawiera w sobie innowacyjność, konkurencyjność *ex ante* i zdolność do rozwoju [22]. Trzeba zatem opanować sztukę zarządzania nią oraz ryzykiem, jakie za sobą nieraz pociąga, a więc także pojawiającymi się zagrożeniami dla aktualnej i przyszłej konkurencyjności. Najlepszą metodą asekuracji wydaje się przy tym wyprzedzanie o krok innych w zakresie innowacyjności.



### 3. Odwołująca się do społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR-*Corporate Social Responsibility*). W tym przypadku charakterystyka wygląda następująco:

- w wyłaniającej się dopiero szkole prostych reguł w ramach zarządzania strategicznego organizacjami jako jedno ze źródeł dostrzeżenia innowacji wymienia się swoisty powrót do najbardziej tradycyjnych wartości, a więc równowagi między ekonomicznym, społecznym i ekologicznym wymiarem aktywności gospodarczej;
- dotychczasowe wyniki badań empirycznych dowodzą, że między przedsiębiorstwami rzeczywiście zorientowanymi na CSR a podmiotami tradycyjnymi nie ma istotnych statystycznie różnic w zakresie efektywności [1, 12, 19]. Oznacza to, że przyjęcie CSR nie jest równoznaczne z „karą finansową”. Może być ona nawet samodzielną przewagą konkurencyjną, jak to już w 1995 r. ustalił L.S. Hart (za J. Krupskim [16]);
- zrównoważone rolnictwo jest od lat priorytetem UE i z pewnością tak pozostanie, dopóki będą możliwości sfinansowania takiego modelu. Ponieważ w innych krajach świata zrównoważenie to odgrywa znacznie mniejszą rolę lub lekceważone jest w ogóle, rolnictwo UE stawiane jest w gorszej pozycji konkurencyjnej, oczywiście przy przyjęciu krótkiego dystansu;
- również w rolnictwie możliwe jest równoczesne uzyskiwanie zadowalającej efektywności ekonomiczno-finansowej w warunkach jednoczesnego zrównoważenia społecznego i środowiskowego [3, 5, 6, 8, 9, 13, 39].

### 4. Bazująca na koncepcji tworzenia wartości wspólnej, gospodarczej i społecznej (CSV – *Creating Shared Value*). Jej główne składowe można podsumować następująco:

- to bardzo świeża, można powiedzieć wręcz „ciepła” propozycja E.M. Portera i M.R. Kramera, bo zaprezentowana na początku 2011 r. w „*Harvard Business Review*” [31]. Jest to próba przezwyciężenia słabości CSR, a głównie tego napięcia między efektywnością finansową a społeczną i – w mniejszym stopniu – także środowiskową. To także próba urealnienia, przybliżenia CSR do warunków funkcjonowania rzeczywistych przedsiębiorstw. CSV, co bardzo ważne, nawiązuje także do kosztów i efektów zewnętrznych działalności gospodarczej, a więc głębiej niż CSR wnika w rynek i organizacje [2, 20, 27].
- CSV stara się znaleźć równowagę między celami i wartościami ważnymi zarówno dla organizacji, jak i społeczeństwa, respektując odpowiednią efektywność działań oraz efektywność w sensie Pareto, ale nie rezygnując z ważnego znaczenia kluczowych wskaźników efektywności finansowej oraz pomnażania wartości wspólnej, społeczno-gospodarczej.

A oto kluczowe elementy CSV:

- (1) Firma musi być dobrze zakotwiczona lokalnie.
- (2) Stale trzeba wymyślać nowe produkty i rynki, bardzo dokładnie porównując przy tym potrzeby, korzyści i koszty społeczne.
- (3) Redefiniując efektywność i produktywność w łańcuchu wartości trzeba wykorzystywać rozmaite synergie, redukować energochłonność, korzystać



z outsourcingu, dbać o lokalnych dostawców, rozwijać mikrofinanse, szczególnie ważne dla rolnictwa.

- (4) Należy tworzyć i wspierać powstawanie lokalnych klastrów i być gotowym do kooperacji nawet z konkurentami, bo to stymuluje produktywność i innowacje. Trzeba nauczyć się dzielić z partnerami kosztami i korzyściami. Warto przeciwdziałać biedzie i ubóstwu, bo to kreuje popyt i przeciwdziała degradacji przyrody. Władze powinny rozsądnie demonopolizować gospodarkę, bo to także stymuluje poprawę produktywności.
- (5) Należy odwoływać się do zasady dodatniego sprzężenia zwrotnego. Wzmacniając zatem klaster, wzmacniamy lokalny popyt i koncentrujemy przestrzennie łańcuch wartości. Nowe potrzeby społeczne wymagają jednak odpowiednich dostosowań w tym łańcuchu. Wreszcie, nowe skonfigurowanie łańcucha tworzy popyt na energooszczędne technologie, chroniące przyrodę i ułatwiające życie pracownikom.

Podsumowując, CSV to próba znalezienia adekwatnej odpowiedzi na obecny kryzys i w dużej mierze uzasadnioną krytykę, że to poważne deformacje w funkcjonowaniu przedsiębiorstw były także jedną z najważniejszych jego przyczyn. To także propozycja zahamowania negatywnego wpływu działalności gospodarczej na środowisko przyrodnicze. Mamy zatem atrakcyjny schemat myślowy do poprawienia także i kapitalizmu. Propozycja Portera i Kramera wydaje się szczególnie atrakcyjna dla obecnej fazy konkurencji w sektorze rolno-żywnościowym, w której to rywalizują przede wszystkim całe łańcuchy dostaw/podaży, a nie pojedyncze przedsiębiorstwa/gospodarstwa, i stale postępuje integracja pionowa.

W tabeli 1 zestawiono wpływ poszczególnych instrumentów przygotowanej WPR na lata 2014-2020 na cztery powyżej wyróżnione przewagi konkurencyjne. Odzwierciedlono w ten sposób wyniki dokonanej metaanalizy istniejącego w tym obszarze stanu wiedzy oraz własne przemyślenia i oceny autorów artykułu.

Tabela 1

## Potencjalny wpływ WPR na przewagi konkurencyjne w rolnictwie

Wyszczególnienie	Efektywnościowo/ produktywnościowa	Bazująca na innowacjach i przedsiębiorczości	Odwolująca się do społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)	Bazująca na koncepcji tworzenia wartości wspólnej, gospodarczej i społecznej (CSV – <i>Creating Shared Value</i> )
<b>I FILAR</b>				
Płatności bezpośrednie	-	-	-	-
Zażalenie płatności	-	-	+/-	+/-
Interwencyjny skup	-	-	+/-	+/-
Dopłaty do przechowalnictwa	-	-	+/-	+/-
Kwotowanie produkcji	-	-	+/-	+/-
Refundacje eksportowe	-	-	-	-
<b>II FILAR</b>				
Modernizacja gospodarstw rolnych	+	+/-	+/-	+/-
Wsparcie przemysłu spożywczego	+	+/-	+/-	+/-
Ułatwienie startu młodym rolnikom	+/-	?	?	?
Płatności ONW	-	-	+	+/-
Szkolenia	+	+	+	+
Doradztwo rolnicze	+	+	+/-	+/-
Infrastruktura rolnictwa	+	+/-	+	+
Renty strukturalne	+/-	-	-	-
Programy rolnośrodowiskowe	-	-	+	+
Grupy producentów rolnych	+	+	+	+
Przywracanie potencjału produkcji rolnej	+	+/-	+	+
Systemy jakości żywności	+/-	?	?	?
Zalesianie	-	-	+/-	+/-
Współpraca	+	+	+/-	+
Zarządzanie ryzykiem	+	+	+	+

Wpływ: „+” – pozytywny; „-” – negatywny; „+/-” – globalny wpływ zależny od rodzaju realizowanych projektów; „?” – trudny do określenia.

Źródło: Opracowanie własne.

## Konkurencyjność a kooperacja

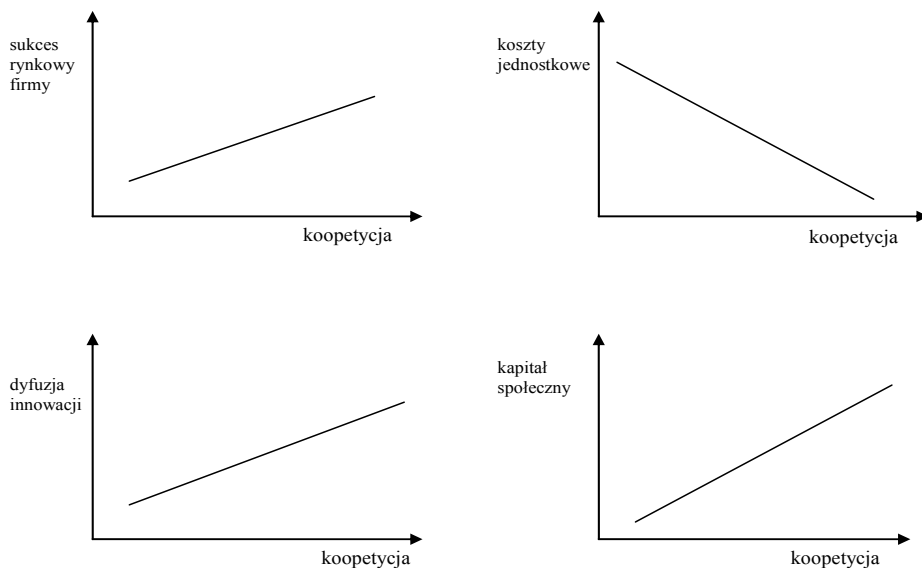
Ograniczenia szkoły pozycyjnej w zarządzaniu strategicznymi organizacjami (której głównym reprezentantem jest M. Porter) ze swymi bazowymi przewagami konkurencyjnymi oraz szkoły zasobowej, która jej źródeł upatruje w posiadaniu krytycznych zasobów, kompetencji i umiejętności, a także obserwacja rzeczywiście funkcjonujących firm doprowadziły do postawienia pytania: czy nie można sensownie połączyć paradygmatu konkurencyjności z paradygmatem kooperacji? Część badaczy i analityków uważa, że można. Stąd właśnie termin „koopetycja” lub „kooperencja” jako połączenie słów konkurencja i kooperacja [11, 28, 29, 32, 35, 36]. Trzeba tu jeszcze jednakże wspomnieć o dwóch czynnikach stymulujących zainteresowanie koopetycją. Po pierwsze, w ostatnich latach możemy mówić o stagnacji wykorzystania w zarządzaniu strategicznym koncepcji dotyczących teorii konkurencji, a nawet o spadku wskazań w przypadku trwałej przewagi konkurencyjnej [30]. Po drugie, świadome organizacje dokładnie wypełniają nisze rynkowe, co oznacza, że mogą rozwijać się bez wchodzenia w bezpośrednią walkę z konkurentami [40]. Jest to zgodne ze „strategią błękitnego oceanu”, polegającą na poszerzeniu swego rynku przez oferowanie innowacyjnej wartości dla klienta i stworzenie wizerunku wyróżniającej się tożsamości.

Koopetycja szczególnie rozwinęła się w ramach sieciowych powiązań organizacji. Jej istotą ma być wzmocnienie własnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa przez możliwość osiągnięcia większej renty ekonomicznej, utożsamianej najczęściej z ponadprzeciętną rentownością, przez syntezę (synkretyzm) dwóch przeciwstawnych żywiołów: konkurencji i współpracy. Można zatem powiedzieć, że koopetycja to próba pogodzenia wody z ogniem. Niektórzy taką sytuację uznają wręcz za paradoks [18, 24].

**Powodzenie koopetycji jest wielorako zdeterminowane.** Generalnie chodzi tu o następujące kwestie i warunki:

- a) wykreowanie uczciwej i zrównoważonej współpracy i rywalizacji, której podstawą jest zaufanie koopetytorów i komplementariuszy (osób i firm wspierających);
- b) brak odpowiednich i wystarczających zasobów własnych lub kontrolowanych dla zaspokojenia nowych potrzeb klientów;
- c) posiadanie zdolności absorbowania i transferu nowej wiedzy;
- d) zidentyfikowanie wspólnych celów;
- e) precyzyjny podział władzy, obowiązków, odpowiedzialności oraz uprawnień kontrolnych;
- f) dokładne przygotowanie bilansu spodziewanych korzyści;
- g) adekwatne rozpoznanie charakteru i dynamiki konkurencji rynkowej.

Potencjalne korzyści z koopetycji przedstawiono na rysunku 3.



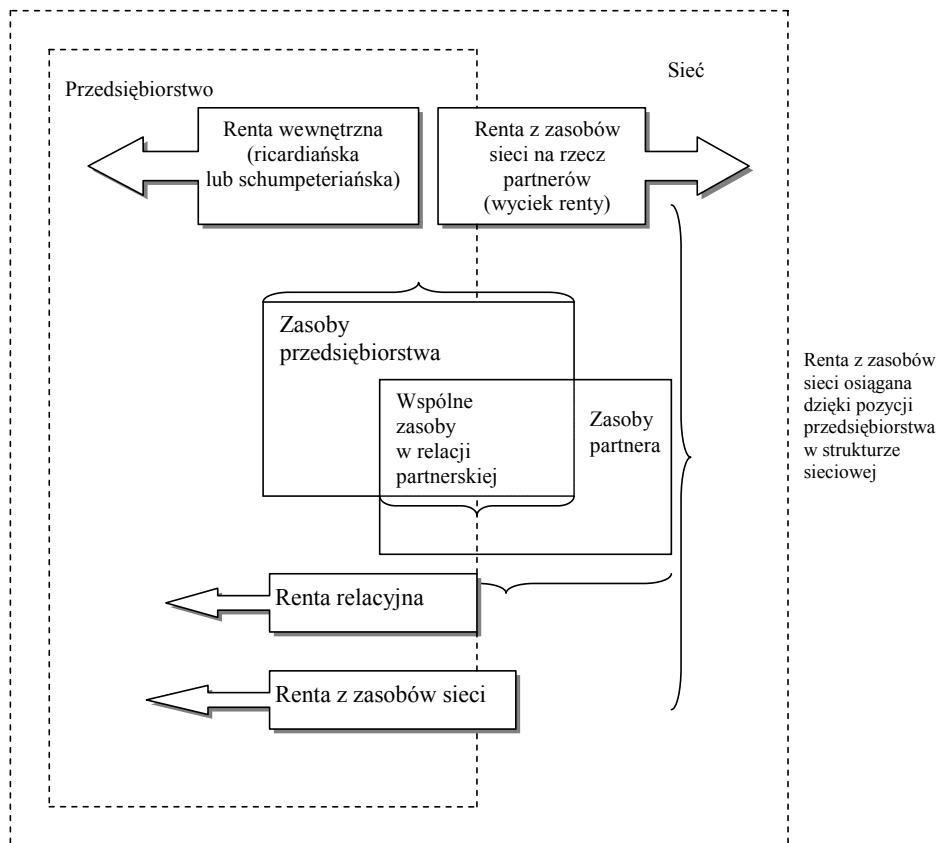
**Rys. 3.** Zależność między kooperacją a wybranymi kategoriami społeczno-ekonomicznymi (zależności stylizowane)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [11].

Syntetycznym wyrazem kooperacji jest renta synkretyczna. Ma ona szansę pojawić się w sieciach organizacyjnych. Przewagę konkurencyjną buduje się wówczas poprzez kombinację czterech rodzajów rent cząstkowych:

- wewnętrznej (ricardiańskiej i schumpeterowskiej), wynikającej z rzadkości zasobów oraz unikatowości ich wykorzystania;
- relacyjnej (z tytułu wysokiej orientacji na kooperację przy niskiej intensywności konkurowania). Jej źródłem jest tzw. przewaga kooperacyjna, nazywana częściej właśnie rentą relacyjną. To nadzwyczajny wspólny zysk z relacji wymiennej, niemożliwy do osiągnięcia przez każdego z partnerów z osobna, którego źródłem są wspólne, specyficzne inwestycje. Rywalizacja o jej podział może być przyczyną nieudanej kooperacji;
- z tytułu przynależności do sieci;
- na rzecz partnerów w sieci. Przy słabej pozycji w sieci może następować jej znaczący wyciek, co w sposób istotny może uszczuplić trzy ww. rodzaje rent.

W tym samym kierunku (uszczuplenia rent) prowadzi stosowanie mechanizmów izolacyjnych przed wyciekiem. Natomiast silna organizacja w sieci może uzyskać rentę całkowitą równą sumie jej czterech składowych. Ogólne spojrzenie na kształtowanie się renty całkowitej w kooperacji daje rysunek 4.



**Rys. 4.** Składniki renty ekonomicznej z sieci – perspektywa przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [36].

Koopetycja niesie za sobą kilka zagrożeń:

- istnieje możliwość niezasłużonego przejmowania rent (zachowania oportunistyczne);
- generowane są koszty transakcyjne i tzw. koszty przestawienia;
- kooperant może stać się jeszcze silniejszym konkurentem, bo możemy zaniedbywać swoich dotychczasowych klientów, co w ostateczności redukuje naszą rentowność;
- możemy utracić kontrolę nad kluczowymi zasobami;
- osłabieniu mogą ulec postawy innowacyjne i przedsiębiorcze [11, 35, 36].

Pionierzy koopetycji – Brandenburger, Nalehoff i Loebeck – jeszcze w latach 90. ub. wieku powiadali w związku z powyższym, że w koopetycji chodzi „... raczej o znajdowanie sposobów na powiększanie ciasta, niż o walkę z konkurentami o istniejące ciasto”, a więc, że można dzięki niej realizować strategię *win-win* [36].

Życie gospodarcze jest jednak znacznie bogatsze. Dlatego rozsądna strategia kooperacji to taka, w której potrafimy:

1. Dbać w pierwszym rzędzie o innowacyjność i przedsiębiorczość – osiągać rentę schumpeterowską dzięki stworzeniu zasobów krytycznych.
2. Maksymalnie efektywnie wykorzystywać zasoby krytyczne, by uzyskać rentę Ricardo.
3. Rozważnie angażować się w układy sieciowe, gdyż przez dostęp do nieposiadanych i niekontrolowanych samodzielnie zasobów specyficznych można uzyskać rentę relacyjną.
4. Stworzyć mechanizmy izolujące przed wyciekami ww. rent do innych uczestników sieci, a więc próbować uzyskać rentę monopolistyczną Chamberlina i poprawiać w niej własną pozycję.

Prawdziwym problemem jest to, że inni kooperatorzy znają te zasady i mogą stosować również identyczną strategię. Stąd też nie zaskakuje, że 50-70% aliansów strategicznych, a więc powiązań kooperacyjnych w praktyce kończyło się porażką [32].

### Wnioski

1. Potencjał finansowy jest tylko jedną z wielu determinant konkurencyjności w rolnictwie. Przy założeniu *ceteris paribus* mechanizm dodatniego sprzężenia zwrotnego prowadzi jednak do tego, że poprawa tego potencjału powiększa konkurencyjność i utrwala przewagę konkurencyjną pochodzącą z tego tytułu. Spadek z kolei potencjału finansowego skutkuje – poprzez ujemne sprzężenie zwrotne – pogorszeniem się konkurencyjności, a niekiedy również prowadzi do przekształcenia się przewagi konkurencyjnej w jej lukę. Może się wreszcie zdarzyć, że przewaga konkurencyjna, której źródłem jest ponadprzeciętny potencjał finansowy, przerodzi się w pułapkę strategiczną. Zachowania rutynowe prowadzą bowiem do ścieżek uzależnień, które ograniczają znajdowanie innych, nowych kluczowych kompetencji, zasobów i okazji.
2. Przewagi konkurencyjne raczej tworzą komplementarny, wzajemnie współzależny układ. Nie wyklucza to, oczywiście, pojawienia się między nimi również napięć. Mimo wszystko jednak, wyższa efektywność i produktywność oraz innowacyjność i przedsiębiorczość stanowią najbardziej trwałą, pierwotną, solidną i ponadczasową bazę skutecznego konkurowania. Zależność ta staje się jeszcze bardziej istotna w okresie trudności gospodarczych i powszechnych problemów budżetowych. Jednakże nawet i wtedy nie wolno zapominać, że wprowadzenie pomnażanie kapitału własnego w gospodarstwach rolnych, a w ślad za tym i podwyższanie jego rentowności jest jedną z centralnych miar konkurencyjności, ale nie może to dziać się kosztem zadowalającej płynności i stabilności finansowej. Należy też pamiętać i o tym, że dążenie do wyższej efektywności, stałe wdrażanie innowacji i zwiększanie przedsiębiorczości zmusza wszelkie organizacje do stawania się bardziej elastycznymi i prostymi. W tym momencie pojawiają się znów napięcia, które redukować można jedynie przez stałe doskonalenie realizowanych procesów.



3. Istnieją dosyć solidne dowody empiryczne wskazujące, że budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o koncepcję CSR, czyli odwołujące się do modelu rolnictwa zrównoważonego i wielofunkcyjnego, nie musi oznaczać pogorszenia się efektywności finansowej i ekonomicznej oraz produktywności. W długim zaś okresie można wręcz nawet oczekiwać jednoczesnej poprawy obydwu tych przewag, a więc ich komplementarności. Skoro tak, to pojawia się zagadnienie, czy wyższe zrównoważenie rolnictwa nie mogłoby w szerszym zakresie następować przy mniejszym subsydiowaniu. Byłby to przecież wkład rolnictwa w łagodzenie napięć budżetowych w większości krajów Zachodu.
4. Pomnażanie wartości wspólnej, gospodarczej i społecznej, a więc szersze upowszechnianie się koncepcji CSV, oraz kooperacja, stanowią bardzo interesującą propozycję przezwyciężenia jednostronności zawartych w żywiłowej konkurencyjności, deformacjach powodowanych przez nadmierne eksponowanie krótkookresowej efektywności finansowej oraz braku rzeczywistego, szerszego praktykowania modelu CSR. Kooperacja i CSV znajdują się jednakże w początkowej fazie ich rozwoju. Zauważalny jest w nich też pewien idealizm spojrzenia na ludzi, firmy i całe gospodarki narodowe. Mimo wszystko są to interesujące spojrzenia na naturę funkcjonowania współczesnych łańcuchów żywnościowych. Warto zatem rozwój tych propozycji pilnie obserwować i starannie analizować.
5. Niepokoić na pewno powinno to, że rolnictwo UE w coraz większym stopniu polega na subsydiach. Troską napawać powinno również i to, że rosnącej stopie subsydiowania często towarzyszy spadek efektywności finansowej i ekonomicznej osiągananej w obszarze transakcji czysto rynkowych. Wyjaśnianie tych mankamentów argumentem, iż rolnictwo tworzy także pozytywne efekty zewnętrzne i dostarcza dobra publiczne, nie wydaje się wystarczające. Prawdopodobnie nastąpiło jakieś głębsze zdeformowanie i/lub osłabienie bodźców do poprawiania efektywności i konkurencyjności. Nie może przeto dziwić, że bardzo trudno wskazać w instrumentach WPR takie, które w sposób widoczny prowadziłyby do poprawiania czterech przewag konkurencyjnych przez nas analizowanych. Te negatywne zależności budzą niepokój, gdyż:
  - a) konsolidacja fiskalna może objąć także unijne rolnictwo;
  - b) warunkowość makroekonomiczna prawdopodobnie dotyczyć będzie II filaru WPR, a nie jest wykluczone, że zostanie rozciągnięta również na I filar;
  - c) „budżet rolny” UE być może będzie musiał konkurować ze wspieraniem wzrostu w części krajów eurolandu oraz inwestycjami w badania, rozwój, innowacje i edukację;
  - d) bardzo trudno będzie wprowadzić instrumenty dodatkowo obciążające import rolno-żywnościowy Wspólnoty z krajów nieprzestrzegających zrównoważenia. Świadczą o tym problemy z nałożeniem związanych z emisją gazów cieplarnianych podatków na linie lotnicze i impas w zakresie podatku od transakcji finansowych.

**Literatura:**

1. Adamczyk J.: Działania normalizacyjne w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Przegląd Organizacji, nr 12, 2011.
2. Barton D.: Capitalism for the Long Term. Harvard Business Review, March 2011.
3. Berendson H., Henschke H.U., Wildraut Ch.: Optionen zur Stärkung der Wettbewerbsposition der heimischen Agrarwirtschaft. Berichte über Landwirtschaft, Band 84, No. 1, Mai 2006.
4. Czupiał J.: Efektywność i inne elementy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz jej źródła [w:] Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem. Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2005.
5. Galko E., Jayet P-A.: Economic and environmental effects of decoupled agricultural support in the EU. Agricultural Economics, vol. 42, No. 5, September 2011.
6. Grote U., Deblitz C., Stegmann S.: Vollkosten, Umweltstandards und internationale Wettbewerbsfähigkeit – Fallstudienresultate für ausgewählte Agrarhandelsprodukte aus Brasilien, Deutschland und Indonesien. Berichte über Landwirtschaft, Band 79, No. 2, März 2001.
7. Hadryjańska B.: Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach mleczarskich. Roczniki Naukowe SERiA, t. XII, z. 3, 2010.
8. Hagemann M., Francksen T., Taube F.: Bewertung von Futterbausystemen auf Geeststandorten aus ökologischer und ökonomischer Sicht – Bestimmung eines Öko-Effizienzmaßes. Berichte über Landwirtschaft, Band 88, No. 3, Dezember 2010.
9. Heissenhuber A., Lippert Ch.: Multifunktionalität und Wettbewerbsverzerrungen. Agrarwirtschaft, Jg. 49, H. 7, 2000.
10. Jagiełło M.E.: Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – wyniki analizy czynnikowej. Ekonomista, nr 1, 2005.
11. Jankowska B.: Konkurencja czy kooperacja? Ekonomista, nr 1, 2009.
12. Jedynak P.: Systemowe zarządzanie społeczną odpowiedzialnością organizacji. Przegląd Organizacji, nr 12, 2011.
13. Köhne M.: Perspektiven der landwirtschaftlichen Betriebslehre. Agrarwirtschaft, Jg. 50, H. 4, 2001.
14. Kompendium wiedzy o konkurencyjności (red. nauk. M. Gorynia, E. Łązniewska). PWN, Warszawa 2010.
15. Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro (red. nauk. N. Daszkiewicz). PWN, Warszawa 2008.
16. Krupski R.: Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego. Przegląd Organizacji, nr 4, 2012.
17. Langbehn C.: Der landwirtschaftliche Unternehmer Anforderungen und Chancen bei zunehmendem Wettbewerb. Agrarwirtschaft, Jg. 49, H. 3/4, 2000.
18. Macias J.: Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Przegląd Organizacji, nr 9, 2008.
19. Marcinkowska M.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Przegląd Organizacji, nr 12, 2010.
20. Meyer Ch., Kirby J.: Runaway capitalism. Harvard Business Review, January-February 2012.

21. Misala J.: Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej. PWE, Warszawa 2011.
22. Mroziewski M.: Style zintegrowanego zarządzania ryzykiem biznesowym. Przegląd Organizacji, nr 6, 2012.
23. Niezgoda D.: Metodologiczne aspekty przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Roczniki Naukowe SERiA, t. X, z. 1, 2008.
24. Oblój K.: Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2007.
25. Pawlak K., Poczta W.: Międzynarodowy handel rolny. Teorie, konkurencyjność, scenariusze rozwoju. PWE, Warszawa 2011.
26. Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2007.
27. Pindelski M.: Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych. Przegląd Organizacji, nr 2, 2012.
28. Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach (red. nauk. E. Urbanowska-Sojkin). PWE, Warszawa 2011.
29. Polowczyk J.: Przewaga konkurencyjna – trwała czy tymczasowa? Przegląd Organizacji, nr 6, 2011.
30. Polowczyk J.: Wpływ ekonomii behawioralnej na zarządzanie strategiczne w świetle badań bibliometrycznych. Przegląd Organizacji, nr 6, 2012.
31. Porter E.M., Kramer R.M.: Creating shared value. Harvard Business Review, January--February 2011.
32. Rokita J.: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2007.
33. Schaper Ch., Deimel M., Theuvsen L.: Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „Erweiterter Familienbetriebe” – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. German Journal of Agricultural Economics, vol. 60, No. 1, 2011.
34. Sikorski A.: Systemy wczesnego ostrzegania jako narzędzie wspomagające budowę przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przegląd Organizacji, nr 1, 2006.
35. Stańczyk-Hugiet E.: Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja. Przegląd Organizacji, nr 5, 2011.
36. Światowiec-Szczepańska J.: Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa. Ekonomista, nr 2, 2012.
37. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witzczak H.: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2007.
38. von Alvensleben R., Koester U., Langbehn C.: Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmertum in der Land- und Ernährungswirtschaft. Berichte über Landwirtschaft, Band 79, No. 2, Mai 2001.
39. von Witzke H.: Komparative Kostennachteile: Agrar – und Ernährungsgüterproduktion von Entwicklungsländern im internationalen Wettbewerb. Agrarwirtschaft, Jg. 52, H. 6, 2003.
40. Zarębska A.: Świadome organizacje – wyzwania dla współczesnego zarządzania. Przegląd Organizacji, nr 6, 2012.

*JACEK KULAWIK*

*BARBARA WIELICZKO*

Institute of Agricultural and Food Economics

– National Research Institute

Warszawa

## FINANCIAL CONSIDERATIONS OF COMPETITIVENESS IN AGRICULTURE

### Summary

The positive feedback effect may cause that the improvement of the financial potential of farms should translate into the increase of the future competitiveness. Negative feedback effect will result in its decrease. It has to be remembered, however, that no automatism apply in this case since the financial potential is only one of many determinants of competitiveness and building competitive advantages. The latter, however, form a complementary interdependent system rather than excluding characteristics.

The article presents the analysis of four of many possible classifications of competitive advantages in agriculture: efficiency/productivity one; the one based on innovations and entrepreneurship; the one referring to corporate social responsibility (CSR), and the one referring to creating shared economic and social value (CSV). Moreover, the article covers an analysis of relations between competitiveness and cooperation, namely problems with e.g. cooperation and creation of syncretic rent in networks of various organisations, often those functioning in vertically integrated systems. The latter more and more often appear in the food sector.