

**Krzysztof Rutkiewicz, Monika Woźniak**

*Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu*

## **STRATEGIA KSZTAŁTOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA RYNKU PRODUKCJI TRAWNIKÓW ROLOWANYCH ORAZ MAT WEGETACYJNYCH. STUDIUM PRZYPADKU**

*STRATEGY OF CREATING A COMPETITIVE ADVANTAGE ON THE MARKET  
OF ROLL-ON LAWN PRODUCTION AND VEGATATION MATS. CASE STUDY*

**Słowa kluczowe:** przewaga konkurencyjna, konkurencyjność, trawniki rolowane, maty wegetacyjne

*Key words:* competitive advantage, competitiveness, roll-on lawn production, vegetation mats

*JEL codes:* D22, D40, L11, L22, L23

**Abstrakt.** Celem pracy jest ocena strategii kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa funkcjonującego w polskim sektorze produkcji trawników rolowanych i mat wegetacyjnych. Opisano źródła konkurencyjności firmy, w tym kluczowych dostawców, odbiorców i konkurentów. Analizie poddano wewnętrzne determinanty i narzędzia prowadzące do stabilizacji strategicznej pozycji przedsiębiorstwa. Dane teoretyczne zaczerpnięto z książek, czasopism i opracowań branżowych. Do oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy wykorzystano raport z KRS. Zastosowano metody dedukcji, opisową i krytyczno-poznawczą. Przeprowadzono też obserwację jawną nieuczestniczącą i wywiad bezpośredni. Konkurencja na rynku trawników rolowanych jest ustabilizowana. Rozproszona lokalizacja firm w Polsce powoduje, że nie stanowią one dla siebie zagrożenia. Znaczącą barierą są koszty wejścia do sektora, związane z koniecznością zakupu ziemi i wysokimi nakładami inwestycyjnymi skorelowanymi z długim cyklem wegetacyjnym. Na przewagę konkurencyjną badanej firmy składa się: 1) dogodne położenie jej siedziby w miejscu o dużym areale pól uprawnych, sprzyjające redukcji kosztów transportu surowców i produktów, 2) wyróżniająca jakość produktów, brak walki cenowej i generowanie wysokich przychodów ze sprzedaży, 3) renoma znaku towarowego, która zachęca klientów do inwestycji w zielone dachy, 4) profesjonalna realizacja zamówień i doradztwo. Rozwój kompetencji kadry przekłada się na wzrost efektywności pracy. Wyniki ekonomiczno-finansowe potwierdzają skuteczność zarządzania firmą. Właściciel poszukuje innowacji technicznych i dba o dobry wizerunek spółki, biorąc udział w targach budowlanych.

### **Wstęp**

Narastająca niepewność i złożoność otoczenia oraz nieustanny proces globalizacji gospodarki, prowadzący do indywidualizacji konsumentów i nasycenia rynków, sprzyja powstawaniu nowych przedsiębiorstw, poszukujących rozwiązań umożliwiających skuteczną walkę konkurencyjną [Szablowski 2004]. Konkurencyjność firm stanowi kluczowy warunek sukcesu, stając się imperatywem kategorycznym ich istnienia [Stankiewicz 2002]. Wiodące prace z tego zakresu obejmują m.in. koncepcje sformułowane przez Michaela E. Portera – poszukującego źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw [Porter 2010]; Johna Kay’a – pochyłającego się nad zdolnościami wyróżniającymi firmę na rynku [Kay 1996]; Johna Dunninga – twórcy paradygmatu o znaczeniu własności, lokalizacji i internalizacji w zwiększaniu konkurencyjności [Dunning 1980]; Petera Senge’a – propagatora idei organizacji uczących się, przypisującego konkurencyjności atrybuty wiedzy [Senge 2008] oraz Jay Barney’a – podkreślającego znaczenie zasobów [Rutkiewicz 2009].

Osiągnięcie przez firmę docelowej pozycji implikuje konieczność uzyskania przewagi konkurencyjnej, wynikającej z umiejętności kreowania i implementacji skutecznej strategii w zakresie: jakości produktów, ceny, różnorodności asortymentu, reklamy i promocji sprzedaży, warunków i okresu gwarancji, płatności, usług serwisowych oraz wizerunku [Adamik 2011].

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa odzwierciedla rezultat zastosowania specyficznych dla niego instrumentów konkurowania. Stanowi ona skutek identyfikacji, implementacji,

rozwoju, ochrony oraz czerpania korzyści, które płyną z wykorzystania zasobów i umiejętności na wszystkich etapach realizacji ogniw łańcucha wartości organizacji [Malara 2006].

### Material i metodyka badań

Celem pracy jest ocena strategii kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa funkcjonującego w polskim sektorze produkcji trawników rolowanych i mat vegetacyjnych. Opisano źródła konkurencyjności firmy, w tym kluczowych dostawców, odbiorców i konkurentów oraz czynniki wpływające na jej kształtowanie. Szczegółowej analizie poddano wewnętrzne determinanty i narzędzia prowadzące do stabilizacji strategicznej pozycji badanego przedsiębiorstwa na rynku rolowanych trawników i mat vegetacyjnych. Dane teoretyczne zaczerpnięto z książek, czasopism i opracowań branżowych, zawierających informacje na temat badanego zagadnienia. Do oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy wykorzystano raport z Krajowego Rejestru Sądowego (KRS). Zastosowano metody dedukcji, opisową i krytyczno-poznawczą. Przeprowadzono obserwację jawną nieuczestniczącą<sup>1</sup> [Stańczyk 2011]. W tym celu autorzy towarzyszyli pracownikom pełniącym funkcje organizacyjne [Kostera, 2003]<sup>2</sup>. Całość badań zamknął bezpośredni wywiad z prezesem firmy przeprowadzony w 2014 roku, umożliwiając interpretację kontekstu analizowanych zjawisk i procesów gospodarczych [Czarniawska 2002].

### Wyniki badań

Badana firma powstała w 1996 roku w Lesznie Dolnym na terenie województwa lubuskiego. Przedsiębiorstwo posiada status sp. z o.o. i zatrudnia 12 pracowników. Według danych z KRS kapitał zakładowy wynosi 374 tys. zł i należy do dwóch współwłaścicieli, mających odpowiednio: 673 udziały (336,5 tys. zł, 90%) oraz 75 udziałów (37,5 tys. zł, 10%). Strukturę organizacyjną wyróżnia niski stopień formalizacji. Podwładnym prezesa jest dyrektor ds. sprzedaży i produkcji, któremu podlegają działy: produkcji (4 osoby), napraw i regeneracji (2 osoby), obsługi klienta (2 osoby) wraz z księgową i 2 pracownikami biurowymi.

Przedsiębiorstwo zajmuje się wysoce wyspecjalizowaną działalnością rolniczą, polegającą na produkcji trawników rolowanych na podłożu przepuszczalnym oraz mat vegetacyjnych będących głównym elementem zielonych dachów. Grunty, na których prowadzona jest uprawa, obejmują areal 250 ha. Działalność firmy ma charakter sezonowy, uzależniony od warunków pogodowych. Cykl produkcyjny mieści się w okresie 12-18 miesięcy i wymaga ścisłego planowania wielkości produkcji. Przedsiębiorstwo ma duże i nowoczesne zaplecze maszyn i systemów nawadniających, pozwalających na utrzymanie produktów w stanie niezmiennym i gotowym do sprzedaży nawet w ekstremalnych warunkach długotrwałej suszy.

Oferowany przez firmę asortyment można podzielić na następujące grupy produktów:

- trawniki rolowane, w tym: XF 401 – sportowy trawnik rolowany<sup>3</sup>; XF 402 – uniwersalny trawnik rolowany<sup>4</sup>; XF 403 – trawnik na tereny trudne i zdegradowane<sup>5</sup>,
- warstwy roślinne, w tym: XF 300 – mata vegetacyjna mech-rozchodnik<sup>6</sup>; XF 301 – mata vegetacyjna mech-rozchodnik<sup>7</sup>; XF 317 – mata vegetacyjna mech, rozchodnik, ziola<sup>8</sup>,

<sup>1</sup> Jest to metoda, w której badacz nie odgrywa żadnej roli organizacyjnej i nie bierze czynnego udziału w analizowanej sytuacji społecznej przez jakąkolwiek ingerencję w zachowania pracowników. Jest on *outsiderem* zbierającym wrażenia z dystansu, nastawionym na czysty odbiór i percepcję.

<sup>2</sup> Badacz nie przejmując tej roli, lecz podąża (*shadowing*) za wybraną osobą, zachowując pasywność w badanej sytuacji.

<sup>3</sup> Darń najwyższej jakości do intensywnego użytkowania na boiskach i stadionach z podgrzewaną płytą.

<sup>4</sup> Darń ogrodowa stosowana na terenach rekreacyjnych.

<sup>5</sup> Używany do zadarniania, umacniania i ochrony przed erozją nasypów, skarp, rekultywacji hałd kopalnianych i wysypisk.

<sup>6</sup> Zbudowana z maty na dachy (o pochyleniu 0-35°) z pętelkami nylonowymi, laminowana geowłókniną, w którą warty jest substrat, na którym rośnie mech i różnokolorowe rozchodniki.

<sup>7</sup> Stanowi jednopowłokowy zielony dach w konstrukcjach o nietypowych kształtach (np. owale), na których stosowanie struktury wielowarstwowej jest technicznie skomplikowane i ekonomicznie nieuzasadnione.

<sup>8</sup> Mata pętelkowa (stosowana na dachy o pochyleniu 00-100) wykonana z PP (light), na której znajduje się substrat, wypełniony nasionami roślin mchu, kwitnących ziół i rozchodników, rozwijających się między trójwymiarowymi włóknami.

- warstwy wegetacyjno-magazynujące, w tym: XF 200 – substrat mineralny xero terr<sup>9</sup>; XF 107 – wełna skalna<sup>10</sup>; XF 156 – geowłóknina magazynująca<sup>11</sup>; GF WR500 i 1000<sup>12</sup>,
- warstwy drenażowe, w tym: XF 100 – żwir płukany (otoczaki frakcja 16-32)<sup>13</sup>; XF 108 – mata drenażowa<sup>14</sup>; XF 109 – drenaż kubelkowy<sup>15</sup>,
- warstwy filtracyjne i ochronne: GF EP – siatka antyerozyjna<sup>16</sup>; XF 122 – geowłóknina<sup>17</sup>.

Odbiorcami mat wegetacyjnych są przedsiębiorcy stale współpracujący z badaną firmą, którzy w swej ofercie mają system zielonych dachów. Należą do nich: Icopal S.A. Zduńska Wola – producent materiałów bitumicznych oraz systemów hydro- i termoizolacyjnych, Bauder Polska Sp. z o.o. – producent systemów dachowych oraz materiałów do uszczelniania, hydroizolacji i zazieleniania, Soprema Polska Sp. z o.o. – producent systemów hydroizolacyjnych dla budownictwa i inżynierii lądowej, Vedag Polska Sp. z o.o. – producent wysokiej jakości pokryć dachowych z bitumów modyfikowanych polimerami do izolacji budynków.

Zielone dachy i trawniki kupowane są do zazieleniania powierzchni handlowych, biur, szpitali, autostrad i terenów wokół domów. Ponadto trawniki stanowią kluczowy komponent do budowy boisk sportowych oraz aranżacji ogrodów. Do odbiorców, poza dużymi przedsiębiorcami, należą jednostki samorządowe, sklepy ogrodnicze i osoby prywatne. Największymi dostawcami materiałów do produkcji są firmy z Polski i Niemiec. Ze względu na specyfikę produkcji oraz jakość finalnych towarów, surowce i półprodukty zamawiane są głównie u zachodnich producentów, oferujących najkorzystniejsze warunki cenowe i najlepsze wykonanie sprowadzanych komponentów. Należą do nich: Colbond – holenderski koncern, produkujący geosyntetyki do pokryć podłogowych, stosowanych w motoryzacji i przemyśle budowlanym; Lava Stolz – niemieckie przedsiębiorstwo zajmujące się wydobywaniem lawy i bazaltu w pięciu kamieniołomach; Isover Saint Gobain – producent mineralnej wełny szklanej i skalnej, oferujący produkty do izolacji technicznych w przemyśle i budownictwie ogólnym; Ekonaft Bolesławiec – firma, której domeną jest hurtowa i detaliczna sprzedaż paliw płynnych i olejów opałowych.

Konkurencja na polskim rynku trawników rolowanych jest ustabilizowana, chociaż większa w odniesieniu do mat wegetacyjnych. Rozproszona lokalizacja przedsiębiorców na terenie całego kraju powoduje, że firmy bezpośrednio nie stanowią dla siebie zagrożenia. Do głównych producentów, stanowiących najważniejszych konkurentów badanej firmy na rynku trawników rolowanych, należą:

- Grassland Farms – przedsiębiorstwo z siedzibą w Kiączyńcu pod Poznaniem, zajmujące się uprawą trawy z rolki, oferujące także nasiona, nawozy, maszyny do pielęgnacji oraz systemy do nawadniania trawników. Świadcząc usługi ogrodnicze, firma sprzedaje m.in. rozrzutniki, aeratory, podcinarki, kosiarki i wertykulatory;
- Roll-traw – firma zlokalizowana pod Warszawą, produkująca trawniki na gruncie i folii (na powierzchni 120 ha). Prowadzi sprzedaż mieszanek traw gazonowych oraz doradztwo w zakresie zwalczania chorób i szkodników występujących na trawnikach;
- Trawnik Producent – firma ze Szczecinka nastawiona na produkcję trawy ogrodowej z rolki, na dachy oraz obiekty użyteczności publicznej. Specjalizuje się w murawie na boiska sportowe i świadczy usługi ogrodnicze. Prowadzi doradztwo i opracowuje projekty obiektów sportowych. Zajmuje się pielęgnacją i regeneracją boisk oraz montuje systemy nawadniania i podgrzewania płyt boisk.

Rozpatrując sytuację na rynku mat wegetacyjnych w Polsce, należy podkreślić, że produkty badanego przedsiębiorstwa są unikatowe w stosunku do oferty firm konkurencyjnych. Ponadto

<sup>9</sup> Mieszane podłoże, stanowiące kombinację torfu, mielonej kory i skał mineralnych o odpowiednio drobnej granulacji.

<sup>10</sup> Oparta na bazie mineralnej, dostarczająca roślinom składniki pokarmowe, gwarantując optymalny bilans wodny i dobrą wentylację wraz z ochroną przeciwpożarową, tłumi hałas.

<sup>11</sup> Mata wegetacyjna polipropylenowo-bawełniana spełniająca funkcję ochronną dla hydroizolacji.

<sup>12</sup> Gama włókien wegetacyjnych pozyskiwanych w procesach recyklingu.

<sup>13</sup> Stosowany jako drenaż na dachach płaskich oraz do obsypki wokół dachu, świetlików, kominów itp.

<sup>14</sup> Zbudowana z pętelek nylonowych laminowana geowłókniną.

<sup>15</sup> Wytłaczana filtracyjna mata kubelkowa odporna na przerastanie korzeni.

<sup>16</sup> Geosiatka poliestrowa o strukturze płaskiej z węzłami plecionymi, wytrzymała na rozciąganie i pęcznienie.

<sup>17</sup> Geowłóknina polipropylenowa stosowana jako warstwa filtracyjna, separacyjna i ochronna.

skala produkcji mat vegetacyjnych u innych producentów jest mniejsza. W związku z tym za bezpośrednich konkurentów można uznać firmy zagraniczne, których produkty wybierane są przez rodzimych inwestorów, z uwagi na ich zbliżoną jakość i cenę.

Do największych ogólnoswiatowych dostawców mat vegetacyjnych do zielonych dachów i prekulturowanych paneli zielonych ścian oraz pokryć gruntowych należy firma Semper Green. Posiada międzynarodowy 100-osobowy zespół pracowników oraz szkółki roślin zlokalizowane w Holandii (główna siedziba), USA i Chinach. Firma działa na rynku od 1998 roku.

Groźba wejścia nowych firm do sektora istnieje. Niemniej znaczącą barierą są koszty wejścia na rynek, związane z koniecznością zakupu ziemi i wysokimi nakładami inwestycyjnymi skorelowanymi z długim cyklem vegetacyjnym. Biorąc pod uwagę substytuty, zielony dach można zastąpić dachówkami lub innymi sztucznymi materiałami. W przypadku boiska, zamiast trawnika można użyć sztucznej nawierzchni. Rozwiązania te nie stanowią jednak zagrożenia dla naturalnych, ekologicznych produktów, oferowanych przez analizowaną firmę.

Badane przedsiębiorstwo posiada przewagę konkurencyjną na rynku. Obejmuje ona:

- przewagę lokalizacyjną, wynikającą z dogodnego położenia siedziby firmy w małej miejscowości, na terenie której występuje duży areal pól uprawnych niezbędnych do produkcji; firma mieści się przy drodze krajowej blisko granicy z Niemcami, co minimalizuje koszty transportu surowców pochodzących z Zachodu, ułatwiając dojazd dostawców i odbiorców;
- przewagę jakościową, która jest najsilniejszym atutem spółki; badana firma na tle konkurentów jest największym polskim producentem, w odróżnieniu od innych przedsiębiorstw nie stosuje ona walki cenowej; ceny i przychody generowane ze sprzedaży produktów firmy są wyższe, co wynika z ponadprzeciętnej i niezmiennej jakości oferowanego towaru, która nie równa się z jakimkolwiek produktem dostępnym na rynku w całym sezonie<sup>18</sup>;
- dyferencjację (unikatowość) produktów na rynku mat vegetacyjnych – w tej dziedzinie firma była pionierem; renoma znaku towarowego i dbałość o wykonawstwo produktów zachęcają klientów do współpracy i inwestowania w zielone dachy, co wynika ze zmiany przepisów dotyczących realizacji projektów budowlanych oraz panującej mody na ekologię<sup>19</sup>;
- obsługę klienta, polegającą na profesjonalnej realizacji zamówień (przez internet, e-mail, faks, kontakt telefoniczny lub osobisty) oraz doradztwie w zakresie zielonych dachów i trawników rolowanych; każde zamówienie jest traktowane indywidualnie i do szczegółowych parametrów zlecenia dobierany jest właściwy system; firma prowadzi także bezpłatne szkolenia dla wszystkich interesantów z naciskiem na projektantów, wykonawców i studentów.

Wewnętrzne czynniki konkurencyjności badanego przedsiębiorstwa dotyczą bezpośrednio decyzji podejmowanych w spółce. Powiązane są one m.in. z sytuacją finansową firmy, posiadanymi zasobami materialnymi, kapitałem intelektualnym, przyjętą strukturą organizacji itp. Utożsamiane są także z systemem zarządzania, technologią produkcji, stosowaną strategią marketingową w celu zagwarantowania efektywności działań, stanowiących odpowiedź i reakcję na zmiany i przeobrażenia zachodzące na rynku [Grzybowska 2013, Walczak 2009].

Analiza kondycji ekonomiczno-finansowej firmy dowodzi, że jest ona sprawnie zarządzana. Według danych pochodzących z KRS (tab. 1), w 2012 roku spółka generowała przychody ze sprzedaży produktów w wysokości 3,5 mln zł, osiągając zysk równy 169,5 tys. zł. Całkowita wartość aktywów wyniosła 7,65 mln zł, w tym największy udział miały zapasy (3,5 mln zł, tj. 45,7%) oraz aktywa trwałe (2,7 mln zł, 35,3%). Na kolejnych miejscach znalazły się krótkoterminowe inwestycje (887,8 tys. zł, 11,6%) i należności (545 tys. zł, 7,1%). Łączna wysokość zobowiązań krótko- i długoterminowych w 2012 roku wyniosła 910,2 tys. zł (11,9%). Przedsiębiorca od wielu

<sup>18</sup> Klienci szukający tańszych źródeł zaopatrzenia powracają rozczarowani jakością produktów oferowanych przez inne firmy. Wieloletnie doświadczenie i ciągła praca nad poprawą jakości przekładają się na wymierne efekty finansowe.

<sup>19</sup> Przedsiębiorstwo posiada certyfikaty: 1) standaryzacji produkcji według wytycznych niemieckiego stowarzyszenia FLL (niem. Forschungsgesellschaft Landschaftsentwicklung Landschaftsbau) do projektowania, wykonywania i pielęgnacji zielonych dachów; 2) dla trawników uprawianych na podłożu przygotowanym według normy DIN 18035-4; 3) dla maty vegetacyjnej jako produktu oznakowanego ekologicznie – dyplom wydany przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji S.A.

Tabela 1. Bilans oraz rachunek zysków i strat w 2012 roku [zł]  
 Table 1. Balance sheet and profit & loss statement in the year 2012 [PLN]

Aktywa trwałe/ <i>Non-current assets</i>	2 703 957	Aktywa obrotowe/ <i>Current assets</i>	4 942 631
I. Wartości niematerialne i prawne/ <i>Intangible assets</i>	0	I. Zapasy/ <i>Inventories</i>	3 495 923
II. Rzeczowe aktywa trwałe/ <i>Tangible non-current assets</i>	2 703 957	II. Należności krótkoterminowe/ <i>Current receivables</i>	545 148
III. Należności długoterminowe/ <i>Non-current receivables</i>	0	III. Inwestycje krótkoterminowe/ <i>Current investments</i>	887 753
IV. Inwestycje długoterminowe/ <i>Long-term investments</i>	0	IV. Krótkoterminowe rozliczenia/ <i>Current prepayments</i>	13 807
V. Długoterminowe rozliczenia/ <i>Non-current prepayments</i>	0	Aktywa razem/ <i>Total assets</i>	7 646 588
Rachunek zysków i strat/ <i>Profit and loss account</i>		A. Kapitał (fundusz) własny/ <i>Equity capital</i>	6 736 415
1. Przychody netto ze sprzedaży produktów/ <i>Nett sales of products</i>	3 500 031	B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania/ <i>Liabilities and provisions for liabilities</i>	910 173
2. Zysk (strata) z działalności operacyjnej/ <i>Business profit (operating loss)</i>	291 869	I. Rezerwy na zobowiązania/ <i>Provisions for liabilities</i>	0
3. Zysk (strata) z działalności gospodarczej/ <i>Profit (loss) from business activity</i>	251 067	II. Zobowiązania długoterminowe/ <i>Long-term liabilities</i>	183 333
4. Zysk (strata) brutto/ <i>Gross profit (loss)</i>	251 067	III. Zobowiązania krótkoterminowe/ <i>Current liabilities</i>	726 840
5. Zysk (strata) netto/ <i>Nett profit (loss)</i>	251 067	IV. Rozliczenia międzyokresowe/ <i>Accruals and deferred income</i>	0
Zysk (strata) ze sprzedaży/ <i>Profit (loss) on sales</i>	169 529	Pasywa razem/ <i>Total equity &amp; liabilities</i>	7 646 588

Źródło: informacje z Krajowego Rejestru Sądowego  
 Source: Information from Companies House

lat bierze udział w międzynarodowych targach budowlanych BUDMA w Poznaniu. Spotyka się tam z obecnymi i potencjalnymi klientami, poszukuje nowości technicznych oraz dba o wizerunek firmy. Na targach klienci mogą się przejść po ekspozycji z trawy, zobaczyć i dotknąć przekrój zielonego dachu oraz poznać zalety prezentowanych systemów. Klient otrzymuje broszurę informacyjną, w której zawarty jest katalog produktów, ich specyfikacja, dane techniczne oraz wskazówki do przygotowania podłoża.

Firma prowadzi profesjonalną kampanię reklamową w internecie. Jej strona internetowa została przygotowana przez profesjonalną agencję reklamową. Prezes wspiera chętnie lokalne wydarzenia kulturalne i angażuje się we wsparcie finansowe dla klubów sportowych oraz uczestniczy w akcjach charytatywnych. W przedsiębiorstwie duży nacisk kładzie się na rozwój menedżerów. Organizowane są dla nich różne działania motywacyjne mające na celu doskonalenie, pogłębienie wiedzy oraz współuczestnictwo w życiu firmy. Inwestycja w rozwój kadry przekłada się na wzrost wydajności pracy. Prenumerowane są dwutygodniki, w których zawarte są nowelizacje ustaw o podatkach i rozliczaniu pracowników. Pracownicy fizyczni uzupełniają swoje kwalifikacje przydatne w firmie i związane z wymogami dotyczącymi pracy w rolnictwie.

### Podsumowanie i wnioski

Konkurencja na polskim rynku trawników rolowanych jest ustabilizowana. Rozproszona lokalizacja firm na terenie kraju powoduje, że firmy nie stanowią dla siebie zagrożenia. Jakość trawników i mat vegetacyjnych badanego przedsiębiorstwa wyróżniała się na tle oferty firm konkurencyjnych. Bezpośredni konkurenci to firmy zagraniczne, których produkty są wybierane

przez rodzimych inwestorów. Groźba wejścia nowych firm do sektora istnieje. Niemniej znaczącą barierą są koszty wejścia na rynek, związane z koniecznością zakupu ziemi i wysokimi nakładami inwestycyjnymi skorelowanymi z długim cyklem wegetacyjnym. Na przewagę konkurencyjną badanego przedsiębiorstwa składa się:

- lokalizacja firmy, tzn. dogodne położenie jej siedziby przy drodze krajowej w miejscu o dużym areale pól uprawnych do produkcji, sprzyja to redukcji kosztów transportu surowców i produktów;
- ponadprzeciętna i niezmienna jakość towaru w całym sezonie, firma nie stosuje walki cenowej, co implikuje generowanie wysokich przychodów ze sprzedaży, tym bardziej, że na tle konkurentów jest największym polskim producentem;
- renoma marki i unikatowość jej produktów, która zachęca klientów do stałej współpracy, tzn. inwestycji w zielone dachy przy realizacji projektów budowlanych w związku z panującą modą na ekologię;
- profesjonalna obsługa klienta oraz doradztwo w zakresie zielonych dachów i trawników rolowanych, do szczegółowych parametrów zlecenia dobierany jest właściwy system.

Analiza kondycji ekonomiczno-finansowej firmy dowodzi, że jest ona sprawnie zarządzana.

Przychody spółki w 2012 roku wyniosły 3,5 mln zł, a zysk 169,5 tys. zł.

Inwestycja w rozwój kadry przekłada się na wzrost efektywności pracy. Przedsiębiorca systematycznie bierze udział w międzynarodowych targach budowlanych. Spotyka się z potencjalnymi klientami, poszukuje nowości technicznych oraz dba o wizerunek firmy.

### Literatura

- Adamik Anna. 2011. „Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce”. [W] *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, red. A. Adamik, 17-18. Warszawa: Wydawnictwo C.H.Beck.
- Czarniawska Barbara. 2002. “Interviews and Organizational Narratives”. [W] *Handbook of Interviewing*, red. J.F. Gubrium, J. Holstein, 735. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dunning John. 1980. “Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Correlations”. *Journal of International Business Studies* XI (1): 9-31.
- Grzybowska Agnieszka. 2013. „Konkurencyjność przedsiębiorstw w obliczu procesów globalizacji”. *Ekonomia i Prawo* XII (3): 507-516.
- Kay John. 1996. *Podstawy sukcesu firmy*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostera Monika. 2003. *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Malara Zbigniew. 2006. „Konkurencyjność współczesnego przedsiębiorstwa”. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 10: 4-5.
- Porter Michael E. 2010. *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Rutkiewicz Krzysztof. 2009. Wpływ udzielania pomocy publicznej na wzrost konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. [W] *Nowe idee początku XXI wieku*, red. M. Winiarski, 83. Wrocław: Wydawnictwo UW.
- Senge Peter M. 2008. *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Stankiewicz Marek. 2002. *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności w warunkach globalizacji*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora.
- Stańczyk Sylwia. 2011. „Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetelnienie badań”. [W] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, 80. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Szablowski Józef (red.). 2004. *Strategie konkurencji przedsiębiorstw: wybrane zagadnienia*. Białystok: Wydawnictwo WSiF.
- Walczak Waldemar. 2009. Niematerialne determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. [W] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, 112-119. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- <http://www.bauder.pl/pl/o-firmie/o-nas/nasza-pozycja.html>, dostęp 20.05.2016.
- <http://www.colbond-geosynthetics.de/>, dostęp 20.05.2016.
- <http://www.ekonaft.net.pl/#ekonaft>, dostęp 20.05.2016.

<http://www.grasslandfarms.pl/>, dostęp 20.05.2016.  
<http://www.icopal.pl/index.php?page=o-firmie>, dostęp 20.05.2016.  
<http://www.isover.pl/producent-materialow-do-ocieplen>, dostęp 20.05.2016.  
<http://www.lava-stolz.de/>, dostęp 20.05.2016.  
<http://www.rolltraw.pl/o-firmie.htm>, dostęp 20.05.2016.  
<https://www.sempergreen.com/pl/o-nas>, dostęp 20.05.2016.  
<http://www.soprema.pl/o-firmie.html>, dostęp 20.05.2016.  
<http://www.trawnikproducent.pl/pl/>, dostęp 20.05.2016.  
<http://www.vedag.com.pl/o-nas>, dostęp 20.05.2016.

### **Summary**

*The aim of the study was to evaluate the strategy of creating a competitive advantage of a company operating in the Polish sector of rolling lawns and vegetation mats. Authors described the sources of the company competitiveness, including key suppliers, customers and competitors. Research included the internal determinants and tools leading to the stabilisation of the company strategic position. Theoretical information was taken from books, journals and promotional brochures. To evaluate the economic and financial situation of the company there was used a report from the National Court Register. The analysis also was based on deduction, descriptive and critical-cognitive methods. An explicit non-participating observation and a direct interview were implemented. Competition on the rolling lawns' market is settled. A dispersed localization of companies in Poland means that they are not a threat to each other. A significant barrier is the cost of entry into the sector, related to the purchase of a land and high capital expenditures correlated with a long cycle of a vegetative season. The competitive advantage of the researched company relies on: 1) the convenient location of its office in an expansive region of arable land, conducive to reducing the transport costs of raw materials and final products, 2) distinguishing quality of products, a lack of price competition and generating higher sales revenues, 3) a reputation of the trade mark, which encourages customers to invest in green roofs, 4) a professional execution of orders and consulting. Staff development in terms of skills and knowledge sparks an increased productivity. Economic and financial results of the company confirm the effectiveness of management. The owner is constantly looking for technical innovation and takes care of a good image of the company, taking part in trade exhibitions.*

Adres do korespondencji  
dr inż. Krzysztof Rutkiewicz, mgr inż. Monika Woźniak  
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu  
Instytut Nauk Ekonomicznych i Społecznych  
pl. Grunwaldzki 24a, 50-363 Wrocław  
tel. (71) 320 17 95, e-mail: [krzysztof.rutkiewicz@up.wroc.pl](mailto:krzysztof.rutkiewicz@up.wroc.pl)