

**Katarzyna Domańska**

*Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie*

## **KONKURENCYJNOŚĆ PRODUKCJI MLEKA W POLSCE W UJĘCIU REGIONALNYM**

### *THE COMPETITIVENESS OF MILK PRODUCTION IN POLAND – REGIONAL APPROACH*

**Słowa kluczowe: konkurencyjność, gospodarstwo rolne, produkcja mleka**

*Key words: competiveness, farms, dairy production*

**Abstrakt.** Celem badań była ocena konkurencyjności gospodarstw mlecznych w Polsce w ujęciu regionalnym. Analizie poddano dwa aspekty konkurencyjności: wynikowy (odnoszący się do osiągniętej pozycji konkurencyjnej) oraz czynnikowy (eksponujący potencjał konkurencyjny). Oceny konkurencyjności gospodarstw specjalizujących się w produkcji mleka dokonano na podstawie wskaźników finansowych obliczonych na podstawie danych pochodzących z FADN. Z przeprowadzonych badań wynika, że w latach 2009-2011 regionem mającym przewagę konkurencyjną nad pozostałymi w zakresie produkcji mleka był region Pomorze i Mazury.

### **Wstęp**

Konkurencyjność jest jednym z kluczowych zagadnień w ujęciu mikro-, mezo- i makroekonomicznym. We współczesnych uwarunkowaniach konkurowanie odbywa się przez budowanie i/lub osiąganie przewagi konkurencyjnej, która stanowi kluczowe źródło uzyskiwania lepszych wyników na tle podmiotów konkurencyjnych [Godziszewski 2001]. Osiąganie przewagi względem rywali rynkowych jest środkiem warunkującym trwały rozwój przedsiębiorstw na konkurencyjnym rynku.

Znaczenie konkurencyjności staje się również coraz bardziej istotne w odniesieniu do gospodarstw rolnych, zwłaszcza towarowych, które swoją produkcję przeznaczają na sprzedaż. Mają one bowiem wszystkie cechy przedsiębiorstwa rolniczego, czyli są wyodrębnione pod względem organizacyjnym, prawnym i ekonomicznym [Ziętara 2008]. Gospodarstwa te funkcjonują w ramach polipolistycznej formy rynku, która charakteryzuje się bardzo wysokim stopniem intensywności konkurencji oraz homogeniczności oferty [Garbarski i in. 2001]. Przeważają wzajemne procesy adaptacyjne podmiotu i jego rynkowych rywali – przedsiębiorstwo śledzi i naśladuje działania konkurentów, a jego postępowanie jest obserwowane i powielane przez konkurencję [Krzyżanowska 2011]. W warunkach polipolu instrumenty konkurowania ulegają parametryzacji, czyli stają się niezależne od pojedynczych przedsiębiorstw [Nieżgoda 2004]. „Kształtują się one w sposób anonimowy jako rezultat działań wielu rozproszonych sprzedawców” [Wrzosek 2002]. W polipolu, w porównaniu do oligopolu czy monopolu możliwości kształtowania przewagi konkurencyjnej są zatem bardziej ograniczone.

W opracowaniu za konkurencyjność przyjęto „zdolność do sprawnego (czyli skutecznego, korzystnego i ekonomicznego) realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji” [Stankiewicz 2005]. W warunkach konkurencyjnego rynku osiąganie celów jest uwarunkowane posiadaniem przewagi konkurencyjnej, która stanowi fundament „procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu niż to się udaje konkurentom” [Obłój 2001]. Wyrazem przewagi jest osiągnięta przez gospodarstwo pozycja konkurencyjna, natomiast jej źródła należy upatrywać w posiadanym potencjale konkurencyjnym. Odpowiednie zarządzanie tym potencjałem przez stosowane strategie konkurencji (będące zbiorem instrumentów konkurowania) prowadzi do uzyskania/wzmocnienia przewagi konkurencyjnej organizacji.

Celem badań była ocena konkurencyjności gospodarstw specjalizujących się w produkcji mleka, funkcjonujących w Polsce. Analizie poddano dwa aspekty konkurencyjności: wynikowy (odnoszący się do wyników konkurowania, czyli osiągniętej pozycji konkurencyjnej) oraz czynnikowy (eksponujący to, co określa zdolności przedsiębiorstw do działań tworzących podstawy ich skutecznego konkurowania, czyli potencjał konkurencyjny). Tak przeprowadzona ocena konkurencyjności ma charakter systemowy i pozwala na zidentyfikowanie efektywnych przewag konkurencyjnych.

### Material i metodyka badań

Podstawowe źródło informacji wykorzystanych w opracowaniu stanowią dane rachunkowe pochodzące z polskiego FADN. Badane gospodarstwa są statystycznie reprezentatywną próbą pod względem wyodrębnionych typów rolniczych, klas wielkości ekonomicznej oraz regionów. W poszczególnych analizowanych latach, tj. w okresie 2009-2011, dane pochodziły odpowiednio z 992, 2319 i 2271 gospodarstw specjalizujących się w chowie bydła mlecznego [*Wyniki standardowe...* 2012]. Ogólna charakterystyka zasobów badanych gospodarstw została zamieszczona w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka badanych gospodarstw mlecznych w latach 2009-2011<sup>1</sup>

Table 1. Profile of analyzing dairy farms in 2009-2011

Wyszczególnienie/Parameters	Polska/ Poland	Pomorze i Mazury	Wielkopolska i Śląsk	Mazowsze i Podlasie	Małopolska i Pogórze
Liczba gospodarstw mlecznych w próbie/Number of dairy farms	11568	1879	4195	4208	1286
Nakłady pracy/Labour outlays [h]	4 104,3	4 468,3	5 202,3	3 927,7	3 827,0
Areał ziemi/Land area [ha]	19,8	31,1	35,5	16,9	11,5
Wielkość stada/Milking herd [LU]	12,9	17,0	20,9	12,0	7,5
Mleczność [kg/krowę]/Milk production per cow [kg/cow]	5 059,3	5 172,0	6 303,0	4 734,7	4 220,3
Produkcja ogółem/Production [zł]	108 157,0	142 664,3	257 096,3	90 241,7	52 853,7
Koszty ogółem/Total costs [zł]	87 824,0	110 797,7	235 687,0	69 614,7	42 899,0
Dochód z gospodarstwa/Earning [zł]	42 614,7	64 266,0	61 472,3	39 682,7	25 888,0
Aktywa/Assets [zł]	660 355,3	860 938,7	1 061 960,7	619 345,0	377 934,0

<sup>1</sup> w oparciu o średnie wartości w latach 2009-2011/average value in 2009-2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych FADN [*Wyniki standardowe...* 2012]

Source: own study

Za podstawę oceny pozycji konkurencyjnej (konkurencyjności wynikowej) przyjęto dochodowość aktywów, liczoną jako stosunek dochodu z gospodarstwa do wartości majątku. Miernik ten wyznacza ogólną zdolność aktywów do generowania dochodu, jest czynnikiem w największym stopniu zwiększającym wartość dla właścicieli i stanowi fundamentalny warunek dalszego rozwoju przedsiębiorstw [Sierpińska, Jachna 2006], a zatem także towarowych gospodarstw rolnych. Na podstawie średniej wartości dochodowości aktywów w analizowanym okresie określono syntetyczną przewagę konkurencyjną gospodarstw mlecznych w poszczególnych regionach względem najsłabszego regionu, a także w stosunku do zajmującego kolejne miejsce pod względem badanego miernika.

Syntetyczna przewaga konkurencyjna jest wynikiem posiadanego potencjału konkurencyjnego oraz użytych instrumentów konkurowania. W przypadku polipolistycznej formy rynku, w której występuje w sektorze agrobiznesu, konkurencja między gospodarstwami kształtowana jest w zdecydowanej mierze przez zasoby wewnętrzne, w tym stosowane technologie produkcji [Niezgoda 1999]. W celu identyfikacji przyczyn uzyskanej pozycji konkurencyjnej wykorzystano wybrane wskaźniki sprawności finansowej stosowane w analizie gospodarstwa [Goraj, Mańko 2009] oraz mierniki służące do oceny technik wytwarzania [Grabowski 1995]. Zastosowane wskaźniki podzielono na trzy grupy charakteryzujące potencjał produkcyjny i poziom technologii

(w tym techniki wytwarzania), potencjał finansowy oraz poziom organizacji i zarządzania. Na podstawie tych cząstkowych kryteriów określono profile konkurencyjne badanych regionów w zakresie produkcji mleka. W tym celu zastosowano skalę punktową o zakresie od 1 do 4 punktów, przy czym 1 punkt przyznano najsłabszemu regionowi pod względem danego parametru oceny, a 4 – najlepszemu regionowi. Ponadto na podstawie wzoru:

$$\cos \vartheta = \frac{a \cdot b}{|a| \cdot |b|} = \frac{a_1 \cdot b_1 + a_2 \cdot b_2 + \dots + a_n \cdot b_n}{\sqrt{a_1^2 + a_2^2 + \dots + a_n^2} \cdot \sqrt{b_1^2 + b_2^2 + \dots + b_n^2}} \quad [\text{Allen 1961}], \text{ określono stopień}$$

podobieństwa pomiędzy poszczególnymi grupami w zakresie analizowanych kryteriów.

## Wyniki badań

Wyniki oceny pozycji konkurencyjnej gospodarstw mlecznych z poszczególnych polskich regionów zostały zaprezentowane w tabeli 2. Najkorzystniejszą pozycją konkurencyjną w zakresie produkcji mleka wśród polskich regionów odznaczyły się Pomorze i Mazury. Przeciętny poziom dochodowości aktywów w tym regionie w ujęciu względnym przewyższał o 28,6% wynik uzyskany w tym zakresie przez Wielkopolskę i Śląsk, w których poziom analizowanego wskaźnika był najniższy. W stosunku do Małopolski i Pogórza, zajmujących drugą pozycję, wartość badanego miernika w przypadku Pomorza i Mazur była wyższa o 4,3%. Małopolska i Pogórze wykazały się w stosunku do najsłabszego regionu przewagą względną na poziomie 23,2%, a w stosunku do regionu zajmującego kolejną pozycję – 9,5%. Trzecią pozycję pod względem poziomu badanego wskaźnika zajęły Mazowsze i Podlasie, w których dochodowość aktywów względem Wielkopolski i Śląska była w ujęciu względnym o 12,5% wyższa. Należy dodać, iż w przypadku wszystkich regionów obserwowano w badanym okresie dodatnią dynamikę analizowanego miernika, a zatem gospodarstwa mleczne z tych regionów w latach 2009-2011 zwiększały swoje możliwości rozwojowe. Najwyższą dynamikę dochodowości aktywów osiągnęły Mazowsze i Podlasie (213,9%) oraz Pomorze i Mazury (208,0%).

Identyfikacji przyczyn pozycji konkurencyjnej osiągniętej przez gospodarstwa mleczne w poszczególnych regionach dokonano na podstawie ich profili konkurencyjnych, które zostały przedstawione w tabeli 3. Na osiągnięcie najkorzystniejszej pozycji konkurencyjnej przez gospodarstwa mleczne z Pomorza i Mazur miało wpływ uzyskanie wzajemnie ze sobą powiązanych przewag cząstkowych, takich jak: stosunkowo niska pracochłonność produkcji i najniższa kapitałochłonność produkcji, relatywnie wysokie techniczne uzbrojenie pracy i stopa inwestowania, stosunkowo wysoki efekt dźwigni finansowej, relatywnie wysoki poziom opłacalności i dochodowości produkcji oraz produktywności pracy i aktywów, a także relatywnie wysoki poziom intensywności produkcji mleka (duża wielkość stada, wysoka wydajność mleczna krów) oraz wysoki udział

Tabela 2. Pozycja konkurencyjna gospodarstw mlecznych w Polsce w ujęciu regionalnym w latach 2009-2011 mierzona przeciętną dochodowością aktywów

Table 2. Competitive position of dairy farms in Poland in the period of 2009-2011

Region/Region	Średnia dochodowość aktywów <sup>1/</sup> Average assets profitability [%]	Przewaga/Advantage			
		absolutna/absolute [p.p.]		względna/relative [%]	
		w odniesieniu do regionu/with reference to region			
		najsłabszy/weakest	słabszy/weaker	najsłabszy/weakest	słabszy/weaker
Pomorze i Mazury (PM)	7,2	1,6	0,3	128,6%	104,3%
Wielkopolska i Śląsk (WS)	5,6	0,0	-	100,0%	-
Mazowsze i Podlasie (MP1)	6,3	0,7	0,7	112,5%	112,5%
Małopolska i Pogórze (MP2)	6,9	1,3	0,6	123,2%	109,5%

<sup>1</sup> dochód z gospodarstwa rolnego/aktywa/farm income/assets

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

Tabela 3. Pozycja konkurencyjna gospodarstw mlecznych w Polsce w ujęciu regionalnym w latach 2009-2011 mierzona przeciętną dochodowością aktywów

Table 3. Competitive position of dairy farms in Poland in the period of 2009-2011

Parametry oceny (średnia wartość dla Polski) Assessment parameters (average value in Poland)	Ocena punktowa <sup>1</sup> /Points			
	1	2	3	4
Potencjał produkcyjny i poziom technologii (w tym techniki wytwarzania)/Productive potential and technology level (including processing techniques)				
Ziemiochłonność produkcji [areal ziemi/wartość produkcji]/ [land area/production] (0,19 ha/1000 PLN)	PM	MP2	MP1	WS
Kapitałochłonność produkcji [wartość nakładów materiałów, usług i amortyzacji/100 zł produkcji]/[products and services outlays and amortization/production] (77 PLN/100 PLN)	WS	MP2	MP1	PM
Nakłady pracy/areal ziemi/Labour outlays/land area (209 h/ha)	MP2	MP1	WS	PM
Wartość materiałów, usług i amortyzacji/areal ziemi/Products and services outlays and amortization/land area (4117 PLN/ha)	WS	MP1	MP2	PM
Wartość majątku/nakłady pracy/Assets/labour outlays (161 PLN/h)	MP2	MP1	PM	WS
Techniczne uzbrojenie pracy [wartość maszyn i urządzeń/zatrudnienie]/ [equipment value/employment] (56841 zł/osobę/PLN/person)	MP2	MP1	PM	WS
Stopa inwestowania [inwestycje/amortyzacja]/[investment/amortization](1,01)	MP2	MP1	PM	WS
Potencjał finansowy/Financial potential				
Wskaźnik autonomii finansowej [kapitał własny/pasywa]/ [equity capital/ financial liability] (0,94)	WS	PM	MP1	MP2
Podstawowy wskaźnik struktury majątku [aktywa trwałe/aktywa obrotowe]/ [fixed assets/current assets] (9,17)	MP2	PM	MP1	WS
Podstawowy wskaźnik struktury kapitału [kapitał własny/zobowiązania ogółem]/ [equity capital/accounts payable] (17)	WS	PM	MP1	MP2
Dźwignia finansowa [dochodowość aktywów – dochodowość kapitału własnego]/ [assets profitability – equity capital profitability] (0,1%)	MP2	MP1	PM	WS
Płynność bieżąca [aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe]/[current assets/current liabilities] (5,82)	WS	PM	MP1	MP2
Dopłaty do działalności operacyjnej/produkcja/Operational activity extra charges /production (0,21)	WS	MP1	PM	MP2
Dopłaty do inwestycji/inwestycje/Investment extra charges/investment (0,08)	PM	WS	MP1	MP2
Dochodowość produkcji [dochód z gospodarstwa rolnego/produkcja]/ Production profitability [earning/production] (38%)	WS	MP1	PM	MP2
Poziom organizacji i zarządzania/Level of organization and management				
Oplacalność produkcji [produkcja/koszty produkcji]/ [production/production costs] (1,22)	WS	MP2	PM	MP1
Produktywność pracy [produkcja/nakłady pracy]/ [production/labour outlays] (26 PLN/h)	MP2	MP1	PM	WS
Produktywność aktywów [produkcja/aktywa]/[production/assets] (0,16)	MP2	MP1	PM	WS
Produktywność aktywów trwałych [produkcja/aktywa trwałe]/ [production/fixed assets] (0,18)	MP2	MP1	PM	WS
Produktywność aktywów obrotowych [produkcja/ aktywa obrotowe]/ [production/current assets] (1,60)	MP1	MP2	WS	PM
Rotacja zobowiązań [(zobowiązania*365)/produkcja]/ [(accounts payable*365)/production] (128 dni/days)	MP2	MP1	WS	PM
Udział produkcji mleka w produkcji ogółem/ Milk production share in total production (63%)	MP2	MP1	PM	WS
Przeciętna wielkość stada/Average herd size (13 LU)	MP2	MP1	PM	WS
Wydajność mleczna krów/Cows milk efficiency (5059 kg/LU)	MP2	MP1	PM	WS

<sup>1</sup> według skali 1-4, gdzie: 1 – najsłabszy region, 4 – najlepszy region/according to scale 1-4, where 1 – the weakest region, 4 – the best region

Oznaczenia regionów jak w tabeli 1/Signs of regions like in table 1:

region PM
  region WS
  region MP1
  region MP2

Źródło: opracowanie własne  
Source: own study

produkcji mleka w produkcji ogółem. Wśród słabości gospodarstw mlecznych z tego regionu należy wymienić najwyższą w Polsce ziemiochłonność produkcji w połączeniu z najniższą produktywnością tego czynnika produkcji. Poza tym należy też wspomnieć o relatywnie ryzykownej polityce finansowej, za którą przemawia stosunkowo niski poziom autonomii finansowej oraz podstawowego wskaźnika struktury kapitału, a także relatywnie niska płynność finansowa.

W przypadku gospodarstw mlecznych z regionu Małopolski i Pogórza o stosunkowo wysokiej pozycji konkurencyjnej zdecydowała przede wszystkim najwyższa dochodowość produkcji oraz ostrożna polityka finansowa, o której świadczy najwyższy poziom wskaźnika autonomii finansowej, podstawowego wskaźnika struktury kapitału oraz płynności finansowej. Poza tym gospodarstwa z tego regionu najsprawniej wykorzystywały unijne dotacje. Udział dopłat do działalności operacyjnej w produkcji oraz dopłat do inwestycji w inwestycjach w tym regionie był najwyższy w całej Polsce. Do słabych stron gospodarstw mlecznych z Małopolski i Pogórza można zaliczyć wysoką pracochłonność produkcji oraz stosunkowo niski poziom wykorzystania zaangażowanych czynników produkcji: pracy, ziemi i kapitału (najniższa produktywność pracy i aktywów oraz stosunkowo niska produktywność ziemi), czego wynikiem była stosunkowo niska opłacalność produkcji. Poza tym region ten charakteryzuje się stosunkowo niskim stopniem intensywności produkcji mleka, o czym świadczy najniższa w Polsce przeciętna wielkość stada i wydajność mleczna krów, a także najniższy udział produkcji mleka w produkcji ogółem.

Wśród przewag częściowych gospodarstw specjalizujących się w produkcji mleka w regionie Mazowsza i Podlasia należy wymienić przede wszystkim najwyższą w Polsce opłacalność produkcji oraz stosunkowo wysoki stopień wykorzystania ziemi i kapitału. Cechuje je również relatywnie ostrożne podejście do polityki finansowej, o czym świadczy stosunkowo wysoki poziom wskaźnika autonomii finansowej, podstawowego wskaźnika struktury kapitału oraz płynności finansowej. Jednakże te atuty zostały zniwelowane przez stosunkowo niską wartość technicznego uzbrojenia pracy i stopy inwestowania oraz relatywnie niską dźwignię finansową. Dodatkowo, gospodarstwa z tego regionu charakteryzowała stosunkowo niska intensywność produkcji, za czym przemawiają wyniki w zakresie przeciętnej wielkości stada i wydajności mlecznej krów. Również udział produkcji mleka w produkcji ogółem był niski w porównaniu do dwóch wyżej wymienionych regionów.

Najślabszą pozycję konkurencyjną w zakresie produkcji mleka wśród polskich regionów osiągnęły Wielkopolska i Śląsk. Region ten wyróżnia wiele zalet, wśród których należy wymienić przede wszystkim: najniższą pracochłonność i ziemiochłonność, najwyższy poziom technicznego uzbrojenia pracy, stopy inwestowania, produktywności ziemi, pracy i majątku oraz najwyższy poziom intensywności produkcji (najwyższa przeciętna wielkość stada i wydajność mleczna krów). Jednakże w gospodarstwach mlecznych Wielkopolski i Śląska zaobserwowano najwyższy

Tabela 4. Stopień podobieństwa regionów w Polsce pod względem poziomu analizowanych mierników częściowych przewag konkurencyjnych gospodarstw mlecznych w latach 2009-2011

Table 4. The degree of regions similarity in Poland regarding the level of analysed competitive advantages' partial measures in dairy farm in the years 2009-2011

Grupy mierników/ <i>Measures groups</i>	Stopień podobieństwa pomiędzy/ <i>Degree of similarity among</i>					
	PM i WS	PM i MP1	PM i MP2	WS i MP1	WS i MP2	MP1 i MP2
Potencjał produkcyjny i poziom technologii/ <i>Productive potential and technology level</i>	0,9996	0,9999	0,9940	0,9999	0,9966	0,9955
Potencjał finansowy/ <i>Financial potential</i>	0,9931	0,9717	0,9606	0,9870	0,9844	0,9960
Poziom organizacji i zarządzania/ <i>Level of organization and management</i>	0,9942	0,9919	0,9934	0,9998	1,0000	0,9999
Czynniki ogółem/ <i>All factors</i>	0,9991	0,9997	0,9816	0,9997	0,9885	0,9847

Oznaczenia regionów jak w tab. 1/*Signs of regions like in tab. 1*

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

poziom kapitałochłonności i opłacalności produkcji, co negatywnie wpłynęło na pozycję konkurencyjną tego regionu. Główną przyczyną takiego stanu należy upatrywać w niedostosowaniu parku maszynowego do procesów produkcyjnych. Dodatkowo, gospodarstwa zlokalizowane w tym regionie stosowały najbardziej ryzykowną politykę finansową, o czym świadczy najniższy wskaźnik autonomii finansowej i płynności finansowej oraz najwyższy udział zobowiązań.

Na podstawie wyników analizy można wywnioskować, iż kierunek wpływu każdego z analizowanych czynników nie był jednoznacznie określony. Ten sam czynnik w przypadku części badanych regionów wywierał pozytywny wpływ na przewagę konkurencyjną, a w przypadku pozostałych – negatywny. Uzasadnione jest więc stwierdzenie, iż to nie pojedyncze czynniki, ale ich odpowiednia struktura warunkują osiągnięcie wysokiej pozycji konkurencyjnej. Potwierdzeniem występowania tego zjawiska jest stopień podobieństwa gospodarstw mlecznych z regionów względem pozostałych, zaprezentowany w tabeli 4. Należy zauważyć, że zarówno globalnie, jak i w przekroju analizowanych grup czynników wpływających na pozycję konkurencyjną, podobieństwo pomiędzy gospodarstwami mlecznymi w badanych regionach było bardzo wysokie. Zatem to nie konkretna grupa źródeł przewagi wpływa na ostatecznie osiągniętą pozycję konkurencyjną, ale w każdym z tych regionów budowana jest ona na podstawie różnej intensywności stosowania pojedynczych czynników, w wyniku czego uzyskuje się efekt synergii, a regiony są zróżnicowane głównie pod względem jej zakresu.

### Podsumowanie

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż najlepszą pozycję konkurencyjną (mierzoną dochodowością aktywów) w latach 2009-2011 miały gospodarstwa mleczne z Pomorza i Mazur, a na kolejnych miejscach uplasowały się podmioty z Małopolski i Pogorza oraz Mazowsza i Podlasia. Najlepszą pozycję osiągnęły gospodarstwa zlokalizowane w regionie Wielkopolska i Śląsk. Ocena potencjału konkurencyjnego wykazała, iż kierunek wpływu ocenianych elementów potencjału konkurencyjnego nie był jednoznacznie określony. Ten sam czynnik w przypadku części badanych regionów wywierał pozytywny wpływ na przewagę konkurencyjną, a w przypadku pozostałych – negatywny. Nie można wskazać kluczowych warunków, których spełnienie zagwarantuje poprawę pozycji konkurencyjnej analizowanych podmiotów. Przyczyn osiągniętej pozycji konkurencyjnej gospodarstw mlecznych z poszczególnych regionów należy zatem upatrywać w efekcie synergii, uzyskanym dzięki odpowiedniej kombinacji różnych elementów potencjału konkurencyjnego. Między poszczególnymi źródłami przewag występują zależności substytucyjne bądź komplementarne i to nie pojedyncze czynniki mają kluczowe znaczenie z punktu widzenia konkurencyjności firm, ale ich odpowiednia konfiguracja.

### Literatura

- Allen R.G.D. 1961: *Ekonomia matematyczna*, PWN, Warszawa.
- Wyniki standardowe uzyskane przez gospodarstwa rolne uczestniczące w Polskim FADN w 2009, 2010 i 2011 roku. 2012: FADN, [www.fadn.pl](http://www.fadn.pl), dostęp 13.03.2013.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. 2001: *Marketing. Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa.
- Godziszewski B. 2001: *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMK, Toruń.
- Goraj L., Mańko S. 2009: *Rachunkowość i analiza ekonomiczna w indywidualnym gospodarstwie rolnym*, Difin, Warszawa.
- Grabowski S. 1995: *Ekonomia gospodarki żywnościowej*, Wydawnictwa PWSBiA, Warszawa.
- Krzyżanowska M. 2011: *Zachowania konkurentów*, [W:] Garbarski L. (red.), *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, PWE, Warszawa, s. 138-153.
- Niezgoda D. 1999: *Instrumenty kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [W:] D. Niezgoda (red.), *Rola informacji rynkowej w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych w agrobiznesie*, Wydawnictwo AR w Lublinie, Lublin, s. 43-54.

- Nieżgoda D. 2004: *Strategiczne grupy spółdzielcze jako źródło przewag konkurencyjnych*, [W:] D. Niezgoda (red.), *Możliwość poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo WSHP w Sandomierzu, Sandomierz, s. 149-162.
- Obłój K. 2001: *Logika przewagi konkurencyjnej*, Przegląd Organizacji, nr 9, s. 3-6.
- Sierpińska M., Jachna T. 2006: *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa.
- Stankiewicz M. J. 2005: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Wrzosek W. 2002: *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa.
- Ziętara W. 2008: *Od gospodarstwa do przedsiębiorstwa*, Roczn. Nauk. SERiA, t. 10, z. 3, s. 595-604.

### **Summary**

*This paper identifies and examines competitiveness of Polish farms specializing in milk production (regional approach). An analysis regards two aspects of competitiveness: resultant one (regarding the competitive position) and factor one (which emphasizes competitive potential). Dairy farms' competitiveness assessment was carried basing upon financial rates calculated taking into account data from Polish FADN. Survey shows that in the years 2009-2011 Pomorze and Mazury province achieved competitive advantage over other Polish regions.*

Adres do korespondencji  
dr inż. Katarzyna Domańska  
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie  
Katedra Ekonomii i Zarządzania  
ul. Akademicka 13  
20-950 Lublin  
tel. (81) 461 00 61 w. 176  
e-mail: katarzyna.domanska@up.lublin.pl