

Adam Włodarczyk

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

## ZACHOWANIA KONKURENCYJNE PRZEDSIĘBIORSTW ROLNO-SPOŻYWCZYCH

### COMPETITIVE BEHAVIORS OF AGRI-FOOD ENTERPRISES

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność, przewaga konkurencyjna, instrumenty konkurowania, zachowania konkurencyjne, przedsiębiorstwa rolno-spożywcze

*Key words:* competitiveness, competitive advantage, competing instruments, competitive behaviors, agri-food enterprises

**Synopsis.** Przeprowadzono próbę identyfikacji zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw rolno-spożywczych wobec klientów i rywali rynkowych oraz najważniejszych źródeł ich konkurencyjności, a także cenionych przez nich instrumentów konkurowania. Na podstawie badań empirycznych dokonano oceny warunków konkurowania, postrzeganej siły konkurencji oraz zakresu informacji pozyskiwanej przez przedsiębiorstwa o otoczeniu konkurencyjnym. Na podstawie kierunków inwestowania uznawanych przez respondentów za efektywne w budowaniu potencjału konkurencyjności oraz czynników kształtujących decyzje, co do stosowanych instrumentów konkurencji dokonano próby identyfikacji zachowań konkurencyjnych firm wobec rywali rynkowych.

### Wprowadzenie

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest nierozzerwalnie związana z sytuacją na rynku, na którym funkcjonuje. Wraz z dynamicznymi zmianami tej sytuacji i rozwojem rynku zmieniają się formy konkurencji przedsiębiorstw oraz ich podejście do koncepcji konkurencyjności. Konkurowanie między przedsiębiorstwami przejawia się głównie w dążeniu do maksymalizowania przychodów ze sprzedaży, powiększania skali korzyści z nabywanych dla własnych celów produktów i usług oraz rywalizacji o źródła zaopatrzenia w środki produkcji oraz zasoby ludzkie. Formy konkurencji stosowane w określonej branży, czy też rynku są uwarunkowane jego strukturą i stopniem rozwoju. Konkurencyjność jest cechą, która wyznacza istotę strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Skuteczne zdobywanie udziału w rynku oraz efektywna działalność przedsiębiorstwa determinowane są bowiem przez realizację strategii rozwoju, w której jasno określono koncepcję własnej konkurencyjności uwzględniającą rynkowe i pozarynkowe warunki działalności. Dotyczy to w szczególności zakresu i sposobu stosowania instrumentów konkurowania, które przyczynią się do satysfakcjonującej akceptacji oferty przedsiębiorstwa przez konsumentów.

Funkcjonowanie organizacji w określonym sektorze wyznacza pole konkurencji oraz decyduje w dużym stopniu o rywalach, z którymi przyjdzie się jej zmierzyć. Decyzja ta nie przesądza jednak o tym, jak będą kształtowane stosunki firmy z konkurentami. Przedsiębiorstwo tworząc koncepcję konkurowania może wybrać określony typ relacji w stosunku do konkurentów i partnerów rynkowych. Wybór ten stanowi jeden z podstawowych elementów jego koncepcji konkurencyjności [Pierścionek 2003]. Rodzaj i sposób kształtowania strategii wobec konkurencji jest zdeterminowany przez realizowane cele, wymagania nabywców z rynku docelowego, siłę rynkową przedsiębiorstwa oraz strukturę konkurencji w sektorze. O sile przedsiębiorstwa decyduje pozycja rynkowa, zasoby i umiejętności. Przedsiębiorstwo w różnych okresach rozwoju, różnych obszarach i rynkach może zajmować zmienną pozycję w relacji do konkurentów. Jej charakter wynika z warunków otoczenia konkurencyjnego oraz w większości z subiektywnej oceny własnych zasobów i umiejętności [Pierścionek 2003]. Stosowany przez przedsiębiorstwo rodzaj zachowań wobec innych operatorów rynku i kooperantów jest kwestią wtórną w relacji do ich zachowań względem nabywców.

### Typy zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw

We współczesnym świecie konkurowanie dotyczy rywalizacji pomiędzy przedsiębiorstwami o zdobycie relatywnej przewagi w zasobach, które pozwolą osiągnąć konkurencyjną przewagę rynkową i w efekcie, lepsze wyniki finansowe [Hunt, Morgan 1995]. Konkurencyjność jest cechą odróżniającą dane przedsiębiorstwo od otaczającej je rzeczywistości rynkowej. Bywa także definiowana jako umiejętność osiągania przez przedsiębiorstwo przewagi nad konkurentami [Gorynia 2002]. Jednocześnie podkreślana jest ważność odpowiedniego określenia zmiennych, od których ona zależy, aby można było racjonalnie osiągnąć ten cel. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest więc utożsamiana z osiąganiem sukcesu na rynku, rozumianym jako pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, powodzenie, dokonanie, czy też realizacja planu. Może być rozpatrywana z punktu widzenia trzech głównych grup interesariuszy, tj. klientów, właścicieli i pracowników [Pabian 1996].

Przedsiębiorstwo tworząc strategię rozwoju i konkurencji na początku decyduje, co będzie w jego sytuacji stanowiło podstawę potencjału konkurencyjności i źródło przewag konkurencyjnych [Stankiewicz 2002]. Musi w tym procesie decyzyjnym wziąć pod uwagę swoje zasoby, aspiracje i możliwości, pamiętając przy tym, że oprócz polityki cen, jakości oferty oraz celowego wyboru pola rynkowej rywalizacji, ważne czynniki konkurencji mogą stanowić czas, czy też lokalizacja. Szczególnie w przypadku firm mniejszych o ograniczonych możliwościach kreowania przewagi kosztowej i jakościowej, szansą na wzrost konkurencyjności i rozwój stanowi elastyczność działania oraz szybkość reakcji na zmieniające się potrzeby rynku, zaś w przypadku firm o lokalnym zasięgu działania, źródłem przewagi konkurencyjnej jest korzystna lokalizacja w relacji do obsługiwanego rynku.

Oprócz określenia źródeł i charakteru przewag konkurencyjnych ważnym elementem koncepcji konkurowania, a następnie strategii konkurencji jest określenie jej stylu oraz charakteru stosunków z konkurentami, które będą odzwierciedlać rodzaj zachowań przedsiębiorstwa wobec rywali rynkowych. Proces konkurencji może bowiem realizować w różny sposób. Podobnie jak strategia konkurowania, również sposób postępowania przedsiębiorstwa wobec konkurentów są determinowane przez realizowane cele, pozycję rynkową i potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa. Aczkolwiek istota konkurencji w klasycznym ujęciu polega na konfrontacyjnej rywalizacji, często bez zachowania ogólnie przyjętych norm i w każdym z możliwych obszarów, to obecnie jest coraz częściej utożsamiana ze „współzawodnictwem między rywalami” (Grupa lizbońska 1996), które może obejmować także postawy niekonfrontacyjne, sojusze defensywne i współpracę podejmowaną dla osiągnięcia obopólnych korzyści.

W literaturze najczęściej wyróżniane są cztery typy zachowań konkurencyjnych: konfrontacja, ograniczanie konkurencji, unikanie konkurencji i ignorowanie konkurencji. [Obłój 2000, Pierściołek 2003]. Strategia konfrontacji opiera się na założeniu, że o skuteczności konkurencji decyduje przede wszystkim ilość oraz siła instrumentów marketingu stosowanych przez przedsiębiorstwo w relacji do nabywców i konkurentów. Podstawowym celem przedsiębiorstwa stosującego ten typ zachowań jest osiągnięcie planowanej pozycji rynkowej za pomocą szerokiego zestawu instrumentów konkurowania, ich siłą i zmiennością. Strategia selektywnego oddziaływania oparta jest na założeniu, że nie wszystkie obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa są tak samo odporne na działanie czynników zewnętrznych [Wrzosek 2001]. Przedsiębiorstwo stosujące taką strategię stara się wpływać na wybrane obszary działalności (instrumenty marketingowe, koszty, dostęp do kanałów sprzedaży) swych konkurentów by osłabić ich siłę konkurencyjną w tych obszarach. Ten typ zachowań jest dostępny także dla przedsiębiorstw małych, o ograniczonych zasobach materialnych i ludzkich. Znacznie bezpieczniejszą jednak strategią dla przedsiębiorstw małych i średnich jest strategia unikania konkurencji. W teorii i praktyce występuje kilka sposobów unikania konkurencji. Strategia ta może się wyrażać w:

- identyfikacji luk rynkowych i ich obsłudze,
- tworzeniu nowego segmentu rynku,
- podziale rynku, co pozwala konkurentom obsługiwać odrębne grupy nabywców,
- kooperacji lub łączeniu się przedsiębiorstw.

Kolejnym typem zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw jest ignorowanie konkurencji przejawiające się w stosowaniu strategii imitacyjnych-naśladowczych. Polegają one na naśladowaniu przez przedsiębiorstwo działań silniejszych rywali rynkowych w zakresie różnych obszarów funkcjonowania i sposobów zastosowania instrumentów konkurowania. Imitacji poddawane są, zarówno

działania inwestycyjne, środki marketingowe, jak i systemy obsługi nabywców, czy też systemy zarządzania. Strategie naśladowcze pozwalają ograniczyć koszty wdrożeń nowych rozwiązań, niwelują ryzyko wprowadzania nowych produktów, nowych technologii oraz innowacji marketingowych, jednak kosztem utraty renty nowości. Strategie naśladowcze są klasyfikowane na podstawie dwóch podstawowych kryteriów: stopnia oraz tempa adaptacji do działań konkurencji.

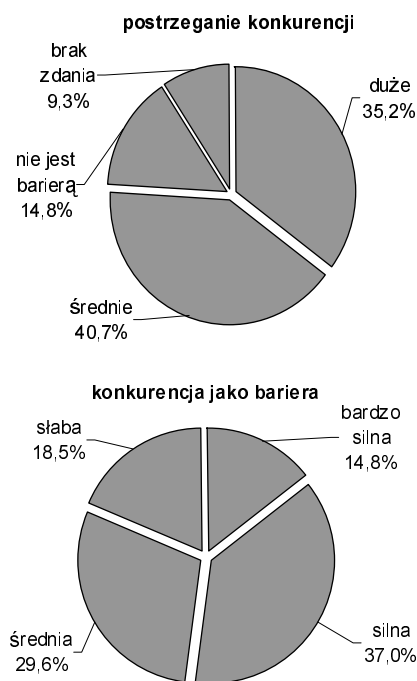
Podstawą kształtowania skutecznych strategii imitacyjnych jest ciągła obserwacja i analiza zachowania konkurentów, która umożliwi identyfikację obszarów i przedmiotów adaptacji wyznaczających kierunek i zakres procesów dostosowawczych przedsiębiorstwa. Jednakże sama zdolność szybkiej identyfikacji przez przedsiębiorstwo zmian dokonywanych przez konkurenta nie zapewnia przyspieszenia tempa procesów adaptacyjnych. W dużej mierze jest ono uzależnione od charakteru środków konkurencji stosowanych przez rywali, które mogą być istotnie zróżnicowane pod względem stopnia elastyczności – podatności na tempo i zakres dostosowania. Najczęściej naśladownictwo dotyczy cech produktów, usług z nim oferowanych, metod produkcji, stosowanych modeli biznesowych, cen i środków marketingowych. W przypadku cen tempo adaptacji może być stosunkowo duże, zaś w przypadku pozostałych instrumentów konkurencyjności jest znacznie wolniejsze i wymaga czasu na pozyskanie odpowiednich zasobów oraz przeprowadzenie zmian organizacyjnych. Spadek tempa procesów adaptacyjnych powoduje utratę skuteczności w podnoszeniu własnych zdolności konkurencyjnych. W warunkach ograniczonej wielkości zasobów, która głównie występuje w przedsiębiorstwach sektora MSP, szybkość przedsięwzięć naśladowczych może stanowić główny ich atut w relacjach z konkurentami.

Każde przedsiębiorstwo tworzące strategię konkurencji ma do wyboru wymienione powyżej rodzaje relacji (oraz ich różne kombinacje), które może budować w stosunku do swych rywali rynkowych. Dokonywanie jednoznacznych wyborów spośród tych możliwości jest konieczne przede wszystkim w odniesieniu do głównych konkurentów. Natomiast nie jest niezbędna zasadnicza ich unifikacja wobec całego otoczenia konkurencyjnego. Istnieje możliwość różnicowania swego stosunku do różnych rywali. Ważne jest jednak kształtowanie relacji z poszczególnymi konkurentami w spójny, kompleksowy sposób. Zróżnicowane działania w stosunku do różnych grup konkurentów powinny wzajemnie się wspomagać i wzmacniać dla poprawy skuteczności oraz zwiększenia wyniku „gry” konkurencyjnej.

## Wyniki badań

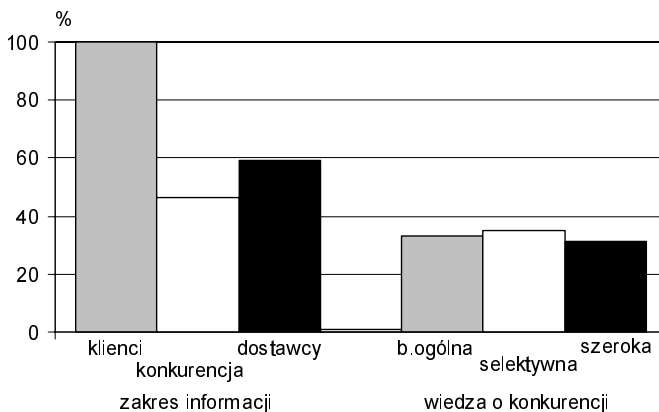
Celem opracowania była próba identyfikacji zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw rolno-spożywczych oraz znalezienie najważniejszych źródeł ich konkurencyjności, a także szczególnie przez nich cenionych instrumentów konkurencyjności. Badania przeprowadzono w 2008 roku na próbie 54 przedsiębiorstw sektora MSP (22 produkcyjnych i 32 usługowych) prowadzących działalność na terenie województwa lubelskiego metodą wywiadu ustrukturyzowanego. W pracy założono, że tworzenie potencjału konkurencyjności przez firmy jest procesem ciągłym, uwzględniającym zmiany w otoczeniu rynkowym, zaś poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa następuje, gdy firma się rozwija (zwiększa przychody ze sprzedaży, zyski), przeznaczając środki na inwestycje, wdraża nowe rozwiązania, obserwuje i dobrze zna rynek, próbuje efektywnie wykorzystywać swoje kluczowe zasoby i możliwości na obsługiwanym rynku, ocenia oraz programuje swoje perspektywy rozwoju.

Konkurencja i jej intensywność jest w zróżnicowany sposób postrzegana przez badane przedsiębiorstwa (rys. 1). Konkurencję w obrębie rynku, na którym funkcjonują za bardzo silną i silną uznało 52% respondentów, co trze-



**Rysunek 1. Konkurencja jako bariera rozwoju i jej intensywność**  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

cie przedsiębiorstwo oceniło ją jako przeciętną, zaś 18,5% uznało ją za słabą. Prawie 76% przedsiębiorców uznało, że konkurencja stanowi istotną barierę rozwoju, około 15% uznało, że konkurencja nie stanowi utrudnienia w działalności i rozwoju, zaś około 10% nie miało zdania w tej kwestii. W tej części zauważalne jest zróżnicowanie udzielanych odpowiedzi w zależności od sektora, w jakim przedsiębiorstwa funkcjonują. Najmocniej tę barierę odczuwały firmy handlowe i usługowe (ponad 89%) respondentów, najsłabiej firmy produkcyjne (64%). Ponadto, dało się zauważyć, że najczęściej konkurencję jako barierę rozwoju postrzegały przedsiębiorstwa wskazujące na występowanie w swoim rynku konkurencji bardzo silnej i silnej (ponad 90%). Przedsiębiorstwa, które oceniły konkurencję jako przeciętną i słabą wskazywały na ten typ bariery odpowiednio 41 i 10%.



**Rysunek 2. Zakres posiadanej informacji o otoczeniu konkurencyjnym**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

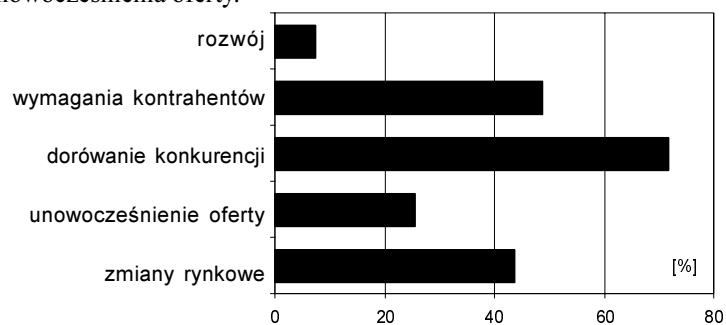
kluczowych dla określonej sytuacji rynkowej zachowaniach konkurencyjnych, wynikających ze strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Wymaga to pozyskiwania informacji o sytuacji w otoczeniu konkurencyjnym i kierunkach jej rozwoju, w szczególności informacji o konkurentach. Jak wynika z badań przedsiębiorstwa w sposób zróżnicowany podchodzą do monitorowania otoczenia konkurencyjnego. Ponad 57% badanych zbiera informacje w sposób niesystematyczny, wręcz incydentalny (rys. 2). Wszyscy respondenci zadeklarowali, że pozyskują informacje o klientach i ich postrzeganiu oferty oraz samego dostawcy. Znacząca grupa respondentów (59%) deklaruje zbieranie informacji o dostawcach i monitoruje warunki dostaw. Najmniejszym zainteresowaniem cieszą się wśród badanych informacje o konkurentach. Deklaruje ich pozyskiwanie w różnych formach, w zmiennej perspektywie czasu i zakresie 46% przedsiębiorstw. Podane powyżej dane potwierdzają odpowiedzi na kolejne pytanie wywiadu, tj. na pytanie jaką wiedzę posiadają respondenci o swoich rywalach rynkowych? Zasoby wiedzy, jakimi dysponują badane przedsiębiorstwa są także mocno zróżnicowane. Prawie 32% stwierdziło, że wie dużo o konkurentach i ich posunięciach, 35,2% stwierdziło, że zna i obserwuje wybrane działania rynkowe konkurencji, natomiast 1/3 respondentów deklaruje posiadanie bardzo ogólnych informacji o konkurentach i ich posunięciach. Posiadanie większej wiedzy o konkurentach i pozyskiwanie jej bardziej systematycznie deklarowały przedsiębiorstwa produkcyjne (75%) oraz o zdywersyfikowanej ofercie (65%). Posiadanie mniejszej i bardziej wybiórczej wiedzy o swoich rywalach deklarowały przedsiębiorstwa usługowe (zainteresowane głównie wybranymi działaniami konkurencji) oraz przedsiębiorstwa funkcjonujące w rynkach niszowych i wytwarzające wyspecjalizowane oferty.

Jednym z podstawowych kryteriów determinujących zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw jest identyfikowanie źródeł konkurencyjności i instrumentów konkurowania. Według badanych skutecznymi instrumentami konkurowania w obrębie rynku w jakim funkcjonują są ceny ofert (57,4% wskazań), poziom obsługi klientów (51,9% wskazań), renoma firmy (40,7% wskazań). Za mniej efektywne instrumenty konkurencji badani uznali: jakość produktu/usługi (31,5% wskazań), kompleksowość oferty (22,2% wskazań) i organizację sprzedaży i obsługi (18,5% wskazań). Szczególnego podkreślenia wymaga fakt, że za najmniej efektywny instrument konkurowania ba-

siły rywali rynkowych jest niewątpliwie uzależniona od charakteru rynku docelowego, jaki obsługuje przedsiębiorstwo oraz od zakresu jego działalności. Wśród badanych przedsiębiorstw prawie 40% koncentrowało się na obsłudze rynków lub/i klientów o specjalnych wymaganiach albo na rynkach o charakterze niszowym. Prawie 60% przedsiębiorstw definiowało swój rynek i ofertę jako szerokie i nie mających cech specjalizacji. Przy ograniczonych zasobach i możliwościach ich pozyskiwania w budowaniu swej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa powinny koncentrować swoje inwestycje na

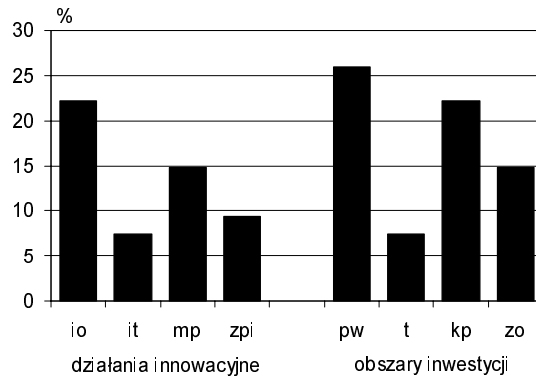
dani uznali innowacyjność produktu i sposobu działania (7,4% wskazań). Jednocześnie 70,4% badanych przedsiębiorstw deklarowało przeprowadzenie w ostatnim roku działań zmierzających do poprawy potencjału konkurencyjnego, a 76,3% z nich określało te działania jako innowacyjne (nowoczesne). Ponad 1/4 przedsiębiorstw inwestowała w potencjał wytwórczy (maszyny i urządzenia), 22,2% poniosła nakłady w rozwijanie kwalifikacji pracowników a prawie 15% podmiotów przeprowadziła zmiany organizacyjne w procesach produkcyjnych lub świadczenia usług (rys. 3). Jedynie 4 przedsiębiorstwa przeprowadziły istotne zmiany w technologii lub pozyskały nową technologię. Wprowadzone zmiany za innowacje organizacyjne uznało co piąte przedsiębiorstwo, 9,3% respondentów zadeklarowało wprowadzenie innowacji produktowych, 14,8 wdrożyło zmiany znacząco modyfikujące produkt/usługę, a jedynie 7,4% przedsiębiorstw wprowadziło innowacje technologiczne. Prawie 30% spośród badanych przedsiębiorstw nie podejmowało w badanym okresie żadnych działań rozwojowych. Przedstawione dane ilustrują zróżnicowaną rolę działań prorozwojowych podejmowanych w celu poprawy zdolności konkurencyjnych w badanych przedsiębiorstwach, a także różne, mało precyzyjne ich klasyfikowanie w aspekcie stopnia nowości-innowacyjności. Na ich podstawie można wysunąć wniosek, że znaczna część podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań rozwojowych miała charakter restrukturyzacyjny, które dostosują ich sposób funkcjonowania do oczekiwań poszczególnych podmiotów otoczenia konkurencyjnego. To spostrzeżenie wydają się potwierdzać odpowiedzi na kolejne pytanie. Na pytanie o powody podejmowanych działań oraz co je zainicjowało, jedynie 7,4% respondentów stwierdziło, że inwestycje w budowanie potencjału konkurencyjności były świadomie zaplanowane w strategii rozwoju (rys. 4). Prawie 72% wskazało, że podjęło je w celu „dorównania” konkurencji, 48,7% wskazało na wymagania kontrahentów i 43,6% na potrzeby zmieniającego się rynku. Tylko co czwarte przedsiębiorstwo wskazało jako powód podejmowanych działań konieczność unowocześnienia oferty.

**Rysunek 4. Czynniki wpływające na decyzje o inwestowaniu w potencjał konkurencyjny**  
ródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



### Podsumowanie

Charakter podejmowanych przez przedsiębiorców inwestycji rozwojowych jest uzależniona od rynku działania, intensywności konkurencji, ale także od przyjętej koncepcji konkurowania. Przedstawione powyżej rozważania wskazują, że badane przedsiębiorstwa w realizowanych koncepcjach konkurencyjności raczej preferują zachowania adaptacyjne, dostosowawcze do warunków otoczenia konkurencyjnego i jego zmian, w niewielkim stopniu starają się kreować te zmiany oraz



**Rysunek 3. Kierunki inwestowania w potencjał konkurencyjny i wdrażane innowacje:** io – innowacje organizacyjne, it – innowacje technologiczne, mp – modyfikacja produktów, zpi – innowacje produktowe, pw – potencjał wytwórczy, kp – kwalifikacje pracowników, zo – zmiany organizacyjne, t – technologia  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

stosunki konkurencyjne. W zasadzie incydentalnie wśród badanej populacji wystąpiły przedsiębiorstwa starające się planowo i systematycznie budować swoją pozycję konkurencyjną w oparciu o nowe źródła konkurencyjności i przy zastosowaniu instrumentów będących pochodną tych źródeł. W zdecydowanej większości badanych podmiotów daje się dostrzec niekonfrontacyjne, ale przede wszystkim adaptacyjne zachowania konkurencyjne w relacji do rywali rynkowych i warunków otoczenia. W decyzjach związanych z podnoszeniem potencjału konkurencyjności stosowana jest technika benchmarkingu, w której za „wzorcy” przyjmowane są firmy notujące sukcesy w określonych obszarach rywalizacji rynkowej. Działania podejmowane przez badane przedsiębiorstwa są najczęściej reakcją na wprowadzane rozwiązania przez najbliższych konkurentów uznawanych za liderów lub na zmiany wdrażane u partnerów dla utrzymania współpracy. W podobny (dostosowany do aspiracji i wymagań) sposób, jak główni rywale rynkowi budują lub/i modernizują swoje zasoby oraz kompetencje, raczej rzadko decydując się na rozwiązania wyraźnie innowacyjne, ale i ryzykowne, co powoduje, że ich konkurencyjność oparta jest na przewagach o krótkotrwałym działaniu. Realizacja strategii unikania konkurencji to głównie wynik bardziej lub mniej świadomego zawężenia rynku, pola konkurencji lub zajęcia specyficznej (wyspecjalizowanej) pozycji w łańcuchu tworzenia wartości, gdzie konkurencja jest ograniczona, a dla zainteresowania klientów ofertą przedsiębiorstwa należy stosować odpowiednio (tylko wybrane) instrumenty konkurencyjne. Zachowania wobec konkurentów powinny sprzyjać osiągnięciu przez przedsiębiorstwo założonych celów, ale są jedynie pośrednią podstawą ich osiągnięcia. O skuteczności strategii wobec konkurentów decyduje przede wszystkim wpływ przedsiębiorstwa na preferencje i postępowanie nabywców. Zachowania konkurencyjne sektora MSP są zdeterminowane wieloma ograniczeniami, w tym głównie dostępem do środków finansowania rozwoju, zasobami wiedzy, jakością kapitału organizacyjnego oraz zaplecza technologicznego. W tych warunkach na sukces mogą liczyć przedsiębiorstwa stosujące zaplanowane, unikalne dla rynku kombinacje instrumentów konkurencyjnych oraz zróżnicowane postawy wobec kontrahentów. Ponadto, niezależnie od sektora i warunków panujących w otoczeniu niezbędny jest wzrost aktywności przedsiębiorstw w relacji do nabywców i konkurentów, innowacyjne oraz zintegrowane podejście do budowy przewag konkurencyjnych, a także przyspieszenie tempa procesów adaptacyjnych.

### Literatura

- Gorynia M.** (red.) 2002: Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie polski do Unii Europejskiej. AE, Poznań, 69-70.
- Hunt S.D., Morgan R.M.** 1995: The Competitive Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, vol 59 (2).
- Oblój K.** 2000: Strategie sukcesu Firmy. PWE, Warszawa, s. 101.
- Pabian A.** 1996: Propozycje oceny sukcesu przedsiębiorstwa. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2, s. 18-19.
- Pierścionek Z.** 2003: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa, 276-279.
- Stankiewicz M.J.** 2002: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Dom Organizatora, 89-90.
- Wrzosek W.** 2001: Strategie wobec konkurentów. [W:] Strategie marketingowe, Wrzosek W. (red.). SGH, Warszawa, s. 49.

### Summary

*This paper identifies and examines some competitive behaviors of agri-food enterprises towards clients and market competitors as well as the most important sources of their competitiveness and competing instruments important for them. Basing on empirical data an author evaluated the competing conditions, competition strength as well as information scope which is collected by enterprises in competitive environment. Basing on investment directions took by respondents for effective in competitiveness potential building as well as the factors shaping the decision regarding competition instruments an author identified competitive behaviors of firms towards market competitors.*

### Adres do korespondencji:

dr inż. Adam Włodarczyk  
 Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie  
 Katedra Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu  
 ul. Akademicka 13  
 20-950 Lublin  
 tel. (0 81) 461 00 61 (2) w.156  
 e-mail: adam.wlodarczyk@up.lublin.pl