



Maryla Bieniek-Majka

**Przewagi konkurencyjne grup producentów owoców i warzyw
w województwie kujawsko-pomorskim**

**Competitive advantages of fruit and vegetables producer
groups in Kujawsko-Pomorskie Voivodeship**

Praca doktorska

Promotor: Dr hab. Anna Matuszczak, prof. nadzw. UEP

Pracę przyjęto dnia

Podpis Promotora

Poznań 2017

*Chciałabym złożyć serdeczne podziękowania szczególnie
prof. zw. dr hab. dr h.c. Andrzejowi Czyżewskiemu
za wskazanie drogi oraz
dr hab. Annie Matuszczak, prof. nadzw. UEP
za pomoc w pokonywaniu zakrętów na tej drodze,
a także wszystkim tym, którzy mnie wspierali
i przyczynili się do napisania niniejszej pracy*

Pracę tę dedykuję mojej Rodzinie

Spis treści	
Wstęp	6
Rozdział I	14
Propedeutyka rynku owoców i warzyw w Polsce w latach 2004 – 2014	14
1. Powierzchnia uprawy i wielkość podaży owoców i warzyw	14
2. Poziom konsumpcji oraz dynamika cen owoców i warzyw w Polsce w latach 2004-2014	19
3. Handel zagraniczny	26
Rozdział II	34
Proces integracji na rynku owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim na tle sytuacji w Polsce w latach 2004-2014	34
1. Nurty ekonomii agrarnej w grupach producenckich	34
1.1. Rolnictwo industrialne	34
1.2. Zarys instytucjonalizmu w ekonomii agrarnej	36
1.3. Rolnictwo zrównoważone	40
1.4. Model dualny	42
2. Podstawy prawne funkcjonowania grup producentów owoców i warzyw	43
3. Korzyści i bariery tworzenia grup producentów owoców i warzyw w Polsce	49
3.1. Korzyści wynikające z integracji poziomej producentów owoców i warzyw	49
3.2. Bariery tworzenia grup producentów owoców i warzyw	50
4. Grupy producentów owoców i warzyw w Polsce w latach 2004-2014	52
5. Integracja na rynku owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim	58
Rozdział III	68
Instrumenty budowy przewagi konkurencyjnej	68
1. Teoretyczne uwarunkowania konkurencyjności	68
2. Klasyfikacja przewag konkurencyjnych grup producentów owoców i warzyw	73
3. Determinanty kształtowania przewagi konkurencyjnej	80
Rozdział IV	91
Inwestycje jako determinanta budowy przewagi konkurencyjnej	91
1. Program dofinansowania inwestycji na rynku owoców i warzyw	91
2. Przeznaczenie uzyskanych środków finansowych przez grupy producentów owoców i warzyw	97
3. Wydatki na inwestycje, a przychody grup producenckich	101

4. Aktywa trwałe grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim jako element budowania przewagi konkurencyjnej	105
4.1. Rentowność kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw	105
4.4. Rentowność kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw na tle przodujących w procesie integracji ogrodników z województwa mazowieckiego, lubelskiego i wielkopolskiego	116
Rozdział V	123
Racjonalizacja łańcucha dystrybucji owoców i warzyw w warunkach ewolucji sieci handlowych	123
1. Kierunki współpracy producentów owoców i warzyw w łańcuchu dostaw ..	123
2. Sieci handlowe jako Nowoczesny Kanał Dystrybucji	130
2.1. Rozwój sieci handlowych w Polsce	130
2.2. Oczekiwania sieci handlowych wobec dostawców owoców i warzyw	135
2.3. Rodzaje standardów jakościowych wymaganych od producentów - dostawców	140
3. Współpraca producentów owoców i warzyw z sieciami handlowymi	144
4. Lokalizacja grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim a lokalizacja centrów logistycznych i rynków hurtowych	148
Rozdział VI	154
Kierunki rozwoju procesów integracyjnych producentów owoców i warzyw	154
1. Współpraca producentów jako sposób zwiększenia konkurencyjności	154
3. Konsorcja	160
4. Klastry	162
5. Integracja pionowa – przetwórstwo	171
Rozdział VII	178
Kształtowanie się przewag konkurencyjnych na przykładzie grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim	178
1. Identyfikacja przewag konkurencyjnych grup producentów owoców i warzyw	178
2. Miernik przewagi konkurencyjnej	179
3. Zróźnicowanie kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw	182
3.1. Analiza skupień z wykorzystaniem metody Warda	182
3.2. Hierarchia kujawsko-pomorskich, zintegrowanych producentów owoców i warzyw wyznaczona metodą Hellwiga	190
Podsumowanie	197
Bibliografia	202

SPIS TABEL I RYSUNKÓW	222
TABELE	222
RYSUNKI	225
ANEKS	228

Wstęp

Lata 2004-2014 to okres bardzo intensywnego tworzenia i rozwoju grup producentów owoców i warzyw. W Polsce do 31 marca 2015 roku zarejestrowanych było 310 grup i organizacji producentów owoców i warzyw (www.arimr.gov.pl – data pobrania 27. 06. 2016]). Jak zauważa A. Marosz zainteresowanie tworzeniem się grup producenckich było podyktowane kilkoma powodami: po pierwsze możliwością oferowania większych partii jednolitego towaru i szansą obsługi dużych partnerów np. sieci handlowych, po drugie perspektywą ubiegania się o przyznanie pomocy finansowej [Marosz 2013, s. 2]. Istotne jest to, że skutki decyzji podejmowanych przez producentów są wypadkową zarówno samej decyzji, jak i wpływu otoczenia. Obecnie funkcjonujemy w czasach, w których nie tylko rynek lokalny czy krajowy, ale też światowy kształtuje sytuację rynkową. Również rolnictwo i jego sektory poddawane są coraz większemu oddziaływaniu praw popytu i podaży oraz zasadom konkurencji [Stańko 2013, s. 7]

Konkurencyjność polskich producentów w pierwszej dekadzie XXI wieku wynikała przede wszystkim z przewag o charakterze kosztowo-cenowym. Ceny w Polsce były bowiem niższe niż w wyżej rozwiniętych krajach Unii Europejskiej. Źródłem przewag cenowych były niższe koszty czynników produkcji, w tym zwłaszcza pracy. Po wejściu Polski do Unii Europejskiej można zauważyć stopniowy proces konwergencji cen. Istniejące przewagi cenowe pozwalały polskim producentom rekompensować brak przewag wynikających ze skali wytwarzania i efektywności gospodarowania [Wigier 2014, s. 107]. Jednakże konkurencyjność polskich przedsiębiorstw po akcesji do Unii Europejskiej wymagała wsparcia instrumentarium polityki rolnej pozwalającej na obniżanie kosztów transakcyjnych [Czternasty, Czyżewski 2007, s. 154]. Według badań B. Czyżewskiego w gospodarstwach specjalizujących się w uprawach ogrodniczych korzyści osiągają ci, którzy metodami kapitałochłonnymi intensyfikują produkcję, czyli ich inwestycje mają charakter typowo produkcyjny [Czyżewski B. 2013, s. 249]. Jednym z celów Wspólnej Polityki Rolnej było położenie nacisku oraz wsparcie procesów organizacji, w szczególności na rynku owoców i warzyw. Do sektora skierowano program dający możliwość zniwelowania różnic pomiędzy

producentami z krajów nowoprzyjętych do struktur Unii Europejskiej w 2004 roku, a producentami z krajów UE-15. Środki finansowe miały na celu zmniejszenie różnicy w wyposażeniu technologicznym producentów i zwiększenie możliwości oferowania dużych, jednolitych partii towaru.

Warunki panujące w sektorze wpływały na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, a skorzystanie z możliwości wsparcia w ramach Wspólnej Polityki Rolnej dało możliwość uzyskania lepszej pozycji konkurencyjnej względem pozostałych uczestników rynku. Duże zaangażowanie funduszy publicznych, w myśl paradygmatu racjonalności, skłoniło część producentów do zmiany gospodarowania z indywidualnego na zintegrowane. Przewiduje się, że w najbliższym czasie, w celu zwiększenia swojej przewagi konkurencyjnej grupy producentów owoców i warzyw zaczną łączyć się między sobą, [Kopiński, Czarnyszewicz 2014, s. 51] gdyż grupy producenckie staną się jednymi z najważniejszych struktur w rolnictwie [Szczebiot-Knoblach 2005, s. 243] Natomiast te organizacje, które zostały przez producentów zawiązane tylko celem uzyskania renty politycznej zostaną przez rynek zweryfikowane.

Termin pozycji konkurencyjnej jest łączony z pojęciem przewagi konkurencyjnej. Zajęcie korzystnej pozycji konkurencyjnej oznacza posiadanie przewagi konkurencyjnej [Dzikowska, Gorynia 2012, s. 13]. W związku z tym hipoteza główna pracy została sformułowana następująco: **działania grupowe poprawiają pozycję konkurencyjną producentów owoców i warzyw.** Wsparciem hipotezy głównej były następujące hipotezy szczegółowe:

- dofinansowanie w ramach wspólnej organizacji rynku owoców i warzyw stymuluje powstawanie grup producenckich, umożliwiając realizację inwestycji sprzyjających unowocześnianiu technologii,
- udział w grupie producentów owoców i warzyw stabilizuje dostawy dużych, jednorodnych o szerokim asortymencie partii towaru,
- współpraca producentów owoców i warzyw ewoluuje i przyjmuje różne formy (konsorcja, stowarzyszenia, klastry).

Celem głównym rozprawy było zbadanie, czy poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku owoców i warzyw można uzyskać poprzez działania grupowe producentów.

By zrealizować cel główny zostały wyznaczone następujące cele szczegółowe:

- zidentyfikowanie determinant kształtujących proces integracji producentów owoców i warzyw w badanym okresie,
- określenie wymagań odbiorców i możliwości ich sprostania w świetle ewolucji kanałów dystrybucji,
- zbadanie, czy wsparcie finansowe stymuluje inwestycje sprzyjające unowocześnianiu technologii,
- wskazanie kierunków rozwoju procesów integracyjnych na rynku owoców i warzyw.

Aby osiągnąć powyższe cele rozprawy podjęto próbę identyfikacji przewag konkurencyjnych grup i organizacji producentów owoców i warzyw na przykładzie tych zlokalizowanych w województwie kujawsko-pomorskim. Województwo to należy do czołówki regionów, gdzie dynamicznie rozwijał się proces integracji na rynku owoców i warzyw. Dla potrzeb pracy przewagi konkurencyjne określono na podstawie danych ilościowych i jakościowych. Do ocen jakościowych wykorzystano studia literaturowe, analizę aktów prawnych oraz w celu uzyskania jak najbardziej wiarygodnych wyników przeprowadzono pogłębione wywiady swobodne z osobami ze szczebla właścicielskiego lub menedżerskiego, wykorzystując ich profesjonalizm, doświadczenie i zawodową intuicję. Zebrane opinie oraz doświadczenia miały charakter subiektywny i oceniający. Identyfikacja przewag konkurencyjnych została oparta na starannej obserwacji uczestników rynku, a istotność wag została wykonana za pomocą metody delfickiej (eksperckiej), z wykorzystaniem techniki „advokata” z wachlarza technik CERMA [Piech 2003, s. 100].

Chcąc określić determinanty konkurencyjności grup producentów owoców i warzyw, wykorzystano następujące metody:

- określenie makroekonomicznych determinant konkurencyjności przedsiębiorstwa według M. Goryni
- określenie 9 sfer funkcjonalno-zasobowych determinujących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa według M. J. Stankiewicza,
- określenie determinant konkurencyjności według D. L. Brinkmana.

Korzystając z metody Warda dokonano identyfikacji względnie jednorodnych skupień kujawsko-pomorskich, zintegrowanych producentów owoców i warzyw. Na podstawie metody Hellwiga ustalono ich hierarchię oraz pozycję wobec tak zwanej „grupy wzorcowej”.

Stosując miernik przewag konkurencyjnych J. Kaya zaprezentowano pozycję konkurencyjną kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw oraz liderów z innych województw. Szczególną uwagę zwrócono na niemierzalne wskaźniki konkurencyjności, na przykład takie jak jakość i bezpieczeństwo żywności, które zostały przedstawione w sposób opisowy. Za pomocą regresji logistycznej określono szansę uzyskania dodatniego wskaźnika przewagi konkurencyjnej przez badane grupy.

W zakresie metod ilościowych zastosowano: analizę wskaźnikową, metody statystyczne takie jak: miary położenia, dyspersji, a także metody opisu statystycznego w formie zestawień tabelarycznych i graficznych, miary tendencji centralnych oraz miary rozproszenia. Współistnienie oceniono za pomocą korelacji liniowej. W pracy wykorzystano także metodę obserwacji pośredniej (metoda dokumentacyjna) i oparto się na danych wtórnych pochodzących z:

- Roczników Głównego Urzędu Statystycznego,
- FAMU/FAPA,
- Biuletynów Informacyjnych Agencji Rynku Rolnego,
- Baz opublikowanych i nieopublikowane przez Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa oraz urzędy marszałkowskie, w szczególności z Kujawsko-Pomorskiego Urzędu Marszałkowskiego, a także Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi.
- Analiz Rynkowych Rynek Owoców i Warzyw - opracowanych przez Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej,
- Baz opublikowanych przez grupy producentów owoców i warzyw w Krajowym Rejestrze Sądowym, a pozyskanym za pomocą InfoVeriti.

Zakres czasowy badań obejmował lata 2004-2014. Początek badanego okresu to moment wejścia w życie ustawy z dnia 19. grudnia 2003 roku o organizacji rynków owoców i warzyw, rynku chmielu, rynku suszu paszowego oraz rynków lnu

i konopi uprawianych na włókno z późniejszymi zmianami. Koniec to okres kilkunastu miesięcy po wprowadzeniu rozporządzenia wykonawczego Komisji (UE) nr 302/2012 z dnia 4 kwietnia 2012 r. ograniczającego dofinansowanie do 10 mln euro rocznie. Jest to istotne wydarzenie z uwagi na to, że w międzyczasie, w roku 2007, zostało wprowadzone Rozporządzenie Rady (WE) nr 1234/2007 z dnia 22 października 2007 r. mówiące o dofinansowaniu grup w zależności od statusu dające możliwość znacznego dofinansowania inwestycji, a w 2011 roku Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 543/2011 z 7 czerwca 2011 r. ustanawiające szczegółowe zasady stosowania Rozporządzenia Rady (WE) nr 1234/2007, które to dofinansowanie wstępnie ograniczyło.

Z przyjętych celów pracy wynika jej struktura. Pracę podzielono na siedem rozdziałów o charakterze teoretycznym i empirycznym. W rozdziale I przedstawiono polski rynek owoców i warzyw w badanym okresie. Zauważono, że pomimo spadku popytu wewnętrznego na owoce i warzywa, wzrosła ich podaż. Dodatkowo saldo wymiany handlowej dowodzi, iż eksport jest szansą rozwoju dla sektora. Zwiększenie jakości oferowanych produktów i szerszej możliwości eksportu zaoferowały między innymi grupy producenckie.

W rozdziale II na podstawie studiów literatury przedmiotu wskazano, że grupy producenckie mogą być przykładem modelu dualnego, który daje możliwość połączenia korzyści wynikających z industrialnej polityki agrarnej z zachowaniem bioróżnorodności o jaką zabiegają zwolennicy idei rolnictwa zrównoważonego. Korzystając z aktów prawnych, danych uzyskanych z Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa oraz urzędów marszałkowskich przedstawiono proces integracji polskich producentów owoców i warzyw w latach 2004-2014. Omówiono korzyści wynikające ze współpracy producentów oraz wskazano bariery, które zniechęcają ogrodników do integrowania się. Na podstawie danych zauważono korelację pomiędzy wielkością strumienia finansowego skierowanego przez agendy unijne i krajowe, a zainteresowaniem współpracą pomiędzy producentami owoców i warzyw. W latach 2008-2012 zauważyć można *boom* nowopowstających wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw. Należy pamiętać, że tym okresie obowiązywały przepisy Rozporządzenia Rady

(WE) nr 1234/2007 z dnia 22 października 2007 roku, które pozwalały ubiegać się o środki na dofinansowanie kosztów założenia i kosztów administracyjnych oraz na pokrycie części kwalifikowalnych kosztów inwestycji ujętych w zatwierdzonym planie dochodzenia do uznania. Ograniczenie środków finansowych skierowanych na rynek wręcz zastopowało proces integracji na polskim rynku owoców i warzyw. Przedstawiając grupy producentów owoców i warzyw położono szczególny nacisk na te zlokalizowane w województwie kujawsko-pomorskim.

Rozdział III zawiera teoretyczne podstawy z zakresu konkurencyjności, pozycji konkurencyjnej i przewag konkurencyjnych. Na podstawie literatury przedmiotu zdefiniowano podstawowe pojęcia oraz zależności pomiędzy pozycją konkurencyjną, a uzyskaniem przewagi konkurencyjnej. Zaprezentowane zostały podstawowe determinanty konkurencyjności sprzyjające budowie przewag konkurencyjnych na podstawie studium przypadku jednej z kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw.

W rozdziale IV omówiono wielkość oraz kierunki przeznaczenia wsparcia finansowego. Na podstawie danych finansowych wszystkich grup producentów owoców i warzyw zlokalizowanych w województwie kujawsko-pomorskim zauważono, że grupy charakteryzują się bardzo wysokim udziałem aktywów trwałych. Zostały one sfinansowane przede wszystkim z programu wsparcia dla sektora i innych źródeł zewnętrznych. Z badań A. Grzelaka wynika, że procesy inwestycyjne mogą uruchomić w przyszłości efekty mnożnikowe u beneficjentów programów wsparcia [Grzelak 2013, s. 111-120], ale produktywność aktywów trwałych oraz rentowność przychodów niestety nie sprzyjają tworzeniu nadwyżki ekonomicznej, co jest niezbędne w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej i dalszego rozwoju. Porównując wyniki finansowe wybranej grupy z badanego województwa z innymi z województwa mazowieckiego, wielkopolskiego i lubelskiego możemy zauważyć podobieństwa w ich zarządzaniu.

W rozdziale V podkreślono, że ewolucja sieci handlowych spowodowała konieczność dostosowania oferty asortymentowej, jak i jakościowej do ich wymagań. Oferowanie dużych jednorodnych dostaw produktów do centrów logistycznych, przez cały rok, wymaga odpowiedniego zaplecza zarówno

surowcowego, jak i logistycznego. Spełnienie tych kryteriów umożliwił zintegrowanym producentom program wsparcia dla sektora, gdyż pozwolił na posiadanie nowoczesnych magazynów przechowalniczych, chłodni, linii produkcyjnych, środków transportu.

W rozdziale VI zwrócono uwagę na rozwój procesów integracyjnych i współpracę grup producentów w różnych formach. Sytuacja rynkowa mobilizuje do zrzeszania się w konsorcja, stowarzyszenia, klastry, co pozwala zintegrowanym producentom uzyskać przewagę organizacyjną i poszerzać spektrum możliwości.

Zaprezentowane w ostatnim, siódmym rozdziale wyniki badań pozwalają określić uzyskaną pozycję konkurencyjną kujawsko-pomorskich grup i organizacji producentów oraz określić ich zróżnicowanie. Na podstawie miernika przewagi konkurencyjnej J. Kaya określono pozycję konkurencyjną kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw względem siebie, jak i wybranych grup reprezentujących województwo mazowieckie, lubelskie i wielkopolskie. Wykorzystując regresję logistyczną dowiedziono, że uzyskanie certyfikatu potwierdzającego jakość oferowanych produktów oraz wzrost średniego poziomu aktywów trwałych zwiększa szanse uzyskania pozytywnego wskaźnika przewag konkurencyjnych J. Kaya, a wzrost liczby członków grupy powoduje zmniejszenie tej szansy. Za pomocą metody Warda zauważono, że badane grupy skupiają się w 5 klasach. Jednakże w związku z tym, że jedna z klas zawiera 50% obiektów i charakteryzuje się dualnością, dokonano oceny specyfiki wyodrębnionych subklas. Zastosowana metoda Hellwiga hierarchizującą badane obiekty pozwoliła na ocenę ich wobec tak zwanego wzorca. Porównanie to wskazało, że organizacja najwyższej zaszeregowana uzyskała tylko 34% wartości wskaźnika „grupy wzorcowej”. Zanotowano istniejącą zbieżność przyporządkowania badanych grup przy zastosowaniu obu metod klasyfikujących

Konkludując, na podstawie przeprowadzonych badań i rozważań można zauważyć, że grupy producentów owoców i warzyw zostały założone przez minimalną liczbę członków, często powiązanych rodzinnie, bądź kapitałowo w celu możliwości skorzystania ze sprzyjających warunków wzmocnienia swojej pozycji konkurencyjnej dzięki środkom finansowym skierowanym do sektora w ramach

Wspólnej Polityki Rolnej. Analiza finansowa przedsiębiorstw wskazuje, że celem działania grupy, było pozyskanie aktywów trwałych korzystając z zewnętrznych źródeł finansowania, a bieżąca działalność grupy nie powinna przynosić strat. Z rentowności przychodów oscylujących wokół zera wynika, że korzyści ze wspólnej sprzedaży członkowie grupy pobierają w momencie sprzedaży swoich surowców do grupy jako producenci. Wzrost przychodów nie gwarantuje wzrostu rentowności, a brak wygenerowanej nadwyżki ekonomicznej ograniczy możliwości rozwoju grup.

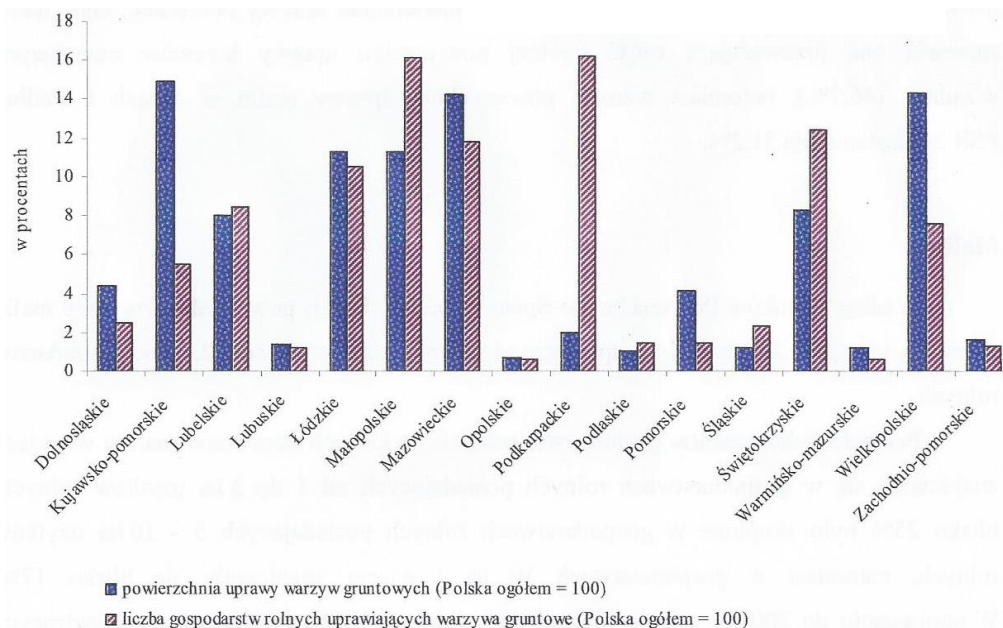
Rozdział I

Propedeutyka rynku owoców i warzyw w Polsce w latach 2004 – 2014

1. Powierzchnia uprawy i wielkość podaży owoców i warzyw

Koncentracja potencjału produkcyjnego tworzy zasadnicze warunki do koncentracji produkcji oraz specjalizacji. Specjalizacja umożliwia zwiększanie skali produkcji, co ma istotne znaczenie dla ekonomiki – wydajności i opłacalności. Zasadnicze znaczenie dla uzyskania efektów skali produkcji ma koncentracja poszczególnych upraw [Zegar 2013, s. 61-62]. Według badań przeprowadzonych przez J. Kusia i M. Matykę wynika, że koncentracja uprawy warzyw jest szybko postępująca. W roku 2010 w porównaniu do 2002 spadła liczba gospodarstw uprawiających warzywa ponad pięciokrotnie, a areal uprawiany przez nich zmalał o 18%. Liczba gospodarstw posiadających małe plantacje warzyw (poniżej 0,5ha) zmniejszyła się w tym okresie ponad ośmiokrotnie, a udział towarowych plantacji warzyw o powierzchni ponad 5ha w całym areale ich uprawy wzrósł niemal dwukrotnie. J. Kuś i M. Matyka powołują się na badania W. Poczty, z których wynika, że przeciętna wielkość plantacji warzyw w Polsce wzrosła w 2010 w porównaniu do 2002 roku z 0,28ha do 2,8ha. Powierzchnia jest zbliżona dla przeciętnej UE27 i wyraźnie większa niż UE12. [Kuś, Matyka 2014, s. 65].

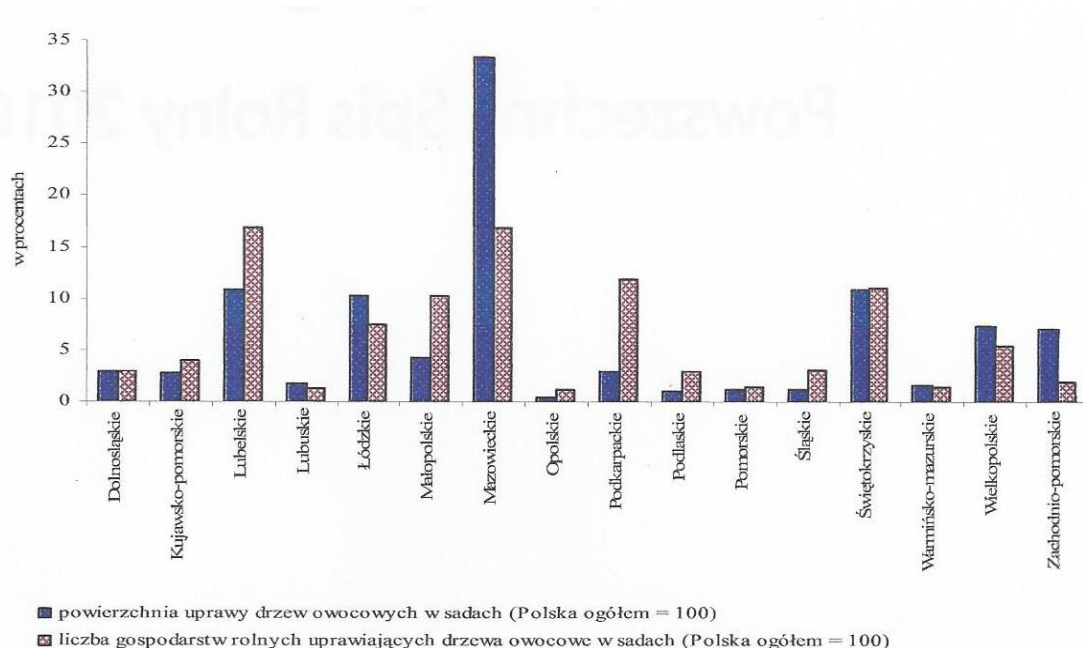
Największą powierzchnię uprawy warzyw gruntowych (rys. 1.) w Polsce odnotowano w województwach: kujawsko-pomorskim, wielkopolskim, mazowieckim oraz łódzkim i małopolskim. Najwięcej gospodarstw rolnych zajmujących się uprawą warzyw zanotowano w województwach: podkarpackim, małopolskim, świętokrzyskim mazowieckim i łódzkim. W województwie kujawsko-pomorskim natomiast odnotowano największą średnią powierzchnię uprawy warzyw gruntowych w 1 gospodarstwie. [*Uprawy ogrodnicze. Powszechny Spis Rolny 2010* 2012, s. 46]. Można więc wysunąć wniosek, iż liderami w uprawie warzyw gruntowych są rolnicy z województwa kujawsko-pomorskiego, wielkopolskiego i mazowieckiego.



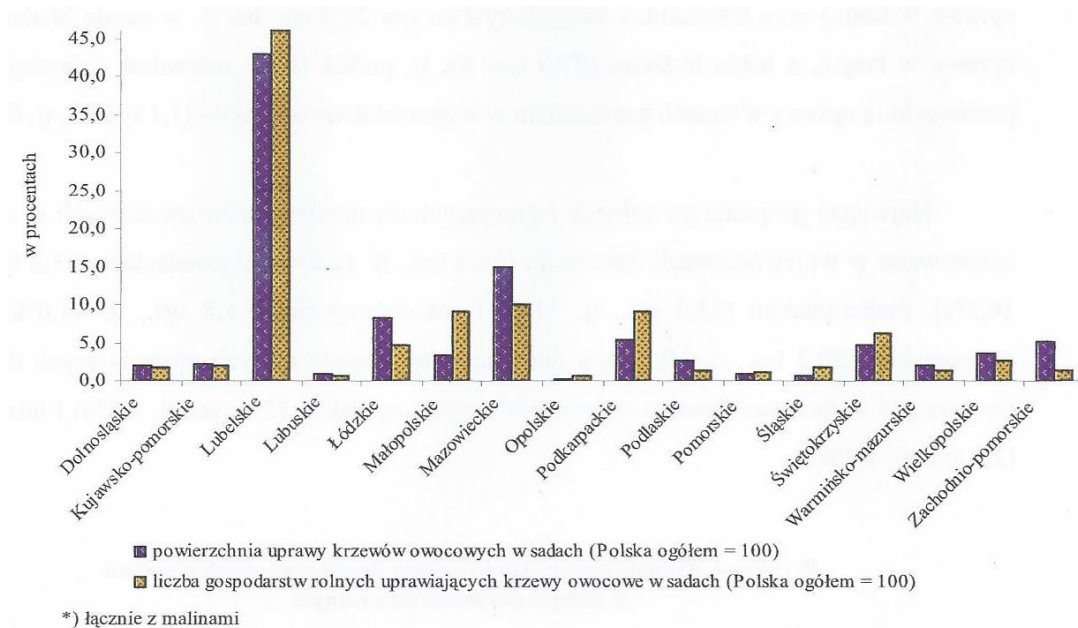
Rys. 1. Udział województw w powierzchni uprawy i liczbie gospodarstw uprawiających warzywa gruntowe - na podstawie PSR 2010

Źródło: Uprawy ogrodnicze. Powszechny Spis Rolny 2010, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012, s. 46

Powierzchnia uprawy owoców została przedstawiona z podziałem na uprawę drzew owocowych w sadach oraz uprawę krzewów owocowych. W województwie mazowieckim zlokalizowana jest jedna trzecia łącznej powierzchni uprawy drzew owocowych. Na uprawę drzew owocowych największą powierzchnię przeznaczono w województwie lubelskim i świętokrzyskim. Najwięcej gospodarstw rolnych zajmujących się uprawą drzew owocowych w sadach zlokalizowanych było w województwach: lubelskim, mazowieckim, podkarpackim, świętokrzyskim oraz małopolskim. Największą powierzchnie uprawy drzew owocowych w jednym gospodarstwie zanotowano w województwie zachodniopomorskim, mazowieckim, łódzkim, lubuskim czy wielkopolskim.



Rys. 2. Udział województw w powierzchni uprawy i liczbie gospodarstw uprawiających drzewa owocowe w sadach - na podstawie PSR 2010
 Źródło: Uprawy ogrodnicze. Powszechny Spis Rolny 2010, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012, s. 31



Rys. 3. Udział województw w powierzchni uprawy i liczbie gospodarstw uprawiających krzewy owocowe* w sadach - na podstawie PSR 2010
 Źródło: Uprawy ogrodnicze. Powszechny Spis Rolny 2010, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012, s. 39

W uprawie krzewów owocowych w sadach zdecydowanym liderem są rolnicy z województwa lubelskiego (rys. 3.). Można więc wysunąć wniosek, że w uprawie owoców liderami są rolnicy z województwa mazowieckiego (drzewa owocowe) i lubelskiego (krzewy owocowe).

Analizując zmiany powierzchni upraw i wielkości zbiorów owoców i warzyw w latach 2004-2014 (tab.1.) należy zwrócić uwagę na dynamikę. Powierzchnia przeznaczona pod uprawę warzyw ogółem i warzyw gruntowych spadła każda o 17%, a zbiory warzyw ogółem minimalnie wzrosły (o 0,31%). Na ostatni wynik wpływ miał spadek zbiorów warzyw gruntowych o 6%, wzrost o 44% zbiorów warzyw spod osłon (pomimo wzrostu powierzchni przeznaczonej na uprawę warzyw spod osłon tylko o 2%) i aż o 53% wielkości zbiorów pieczarek (przy wzroście o 18% powierzchni przeznaczonej na ich uprawę). Produkcja warzyw charakteryzuje się intensyfikacją produkcji, szczególnie tej spod osłon i pieczarek. Pieczarki są czołowym produktem pochodzącym z Polski, która jest liderem w produkcji pieczarki zaraz po Holandii i Hiszpanii [*Rynek owoców i warzyw*, FAMMU/FAPA, Wiadomości nr 31 – 07. 08. 2015]. Decyzje o ilości ziemi przeznaczonej pod uprawę warzyw wynikają według J. S. Zegara z postępu w uprawie (plonowania) i zmiennej opłacalności ich uprawy [Zegar 2013, s. 61]. Koncentracja produkcji warzyw wskazuje, że w ich bardzo pracochłonnej produkcji wypierane są małe plantacje oparte na pracy ręcznej, a produkcję przejmują większe gospodarstwa mogące zmechanizować całe cykle produkcyjne [Kuś, Matyka 2014, s. 65].

Powierzchnia upraw owoców ogółem w 2014 roku w porównaniu do 2004 roku wzrosła tylko o 2%, a zbiory aż o 19%. Powierzchnia przeznaczona na uprawę owoców z drzew zmalała o 7%, a wielkość zbiorów wzrosła aż o 20%. Powierzchnia uprawy owoców jagodowych wzrosła o 24%, a wielkość zbiorów tylko o 13%. Większe przyrosty zbiorów w stosunku do zmiany wielkości powierzchni przeznaczonej na ich uprawę (pomijając owoce jagodowe) świadczą

Tabela 1. Powierzchnia upraw i wielkość zbiorów owoców i warzyw w latach 2004-2014

Wyszczególnienie	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014/2004 (%)
powierzchnia upraw owoców ogółem (w tys ha)	390,4	386,9	380,6	417,5	409	409,9	410,2	428,7	431,7	424,9	399	102
w tym												
owoce z drzew i orzechy	275,2	256,7	255,1	286,7	279,8	281,9	279,5	296,3	295,4	278,2	256,7	93
owoce jagodowe	115,2	130,2	125,5	130,8	129,2	128	130,7	132,4	136,3	146,7	142,3	124
zbiory owoców ogółem (w tys t)	3521	2921,6	3210,3	1693,9	3840,9	3646,2	2743,5	3414,6	3843,2	4129,5	4188,9	119
w tym												
owoce z drzew i orzechy	3021,3	2424,8	2708,3	1266,6	3291	3103	2220	2887	3290	3526,6	3625,6	120
owoce jagodowe	499,7	496,3	502,8	427,3	549,9	543,2	523,5	527,6	553,2	602,9	563,3	113
powierzchnia uprawy oraz produkcja warzyw i pieczarek ogółem (w tys ha)	213,2	227,5	229	221,9	203	211,8	163,6	184	180,8	147,5	178	83
warzywa gruntowe (w tys ha)	207,7	222,1	223,5	216,6	197,8	206,5	158,7	178,8	175,5	142,1	172,4	83
w tym												
warzywa spod osłon (w ha)	5467	5429	5527	5325	5216	5308,8	4890,6	5148,2	5305,9	5410	5598	102
pieczarki (w ha)	205	215	220	225	230	230	230	235	237	239	241	118
zbiory warzyw ogółem (w tys t)	5590	5458,3	5120	5709,6	5202,8	5600,6	4877,9	5575,2	5430,5	4986	5607,1	100,31
w tym												
warzywa gruntowe	4916,2	4785,3	4408	4986,6	4430,4	4809,7	4188,8	4803,4	4553,2	4003,9	4639	94
warzywa spod osłon	673,8	673	712	723	772,4	790,9	689,1	771,8	877,3	982,1	968,1	144
pieczarki	180	190	195	205	210	220	230	260	265	270	275	153

Źródło: opracowanie własne na podstawie Analizy Rynkowe Rynek Owoców i Warzyw. Stan i Perspektywy, IERiGŻ Warszawa, nr 29-45 listopad 2006 - czerwiec 2015

o intensyfikacji produkcji i doinwestowaniu producentów, którzy są w stanie zebrać większe plony. W przypadku owoców jagodowych należy zwrócić uwagę na rosnące znaczenie uprawy borówki amerykańskiej. W Polsce znajdują się duże, wyspecjalizowane plantacje, dzięki którym nasz kraj jest największym plantatorem borówki wysokiej w Unii Europejskiej. Większość polskiej borówki jest eksportowana – szacuje się, że nawet do 80-90% produkcji [*Jakość polskiej borówki jest bardzo ceniona na całym świecie* - www.sadyogrody.pl – data pobrania 29.07.2015]. Główne kierunki eksportu to Anglia, Niemcy i Holandia [*Polska borówka cieszy się uznaniem na światowych rynkach. To marka sama w sobie* – www.sadyogrody.pl – data pobrania 21.05.2015]. Możliwość zwiększania skali produkcji na drodze intensyfikacji stworzyła zdaniem Zegara industrializacja, głównie poprzez podaż przemysłowych środków do produkcji, a w szczególności nawozów chemicznych i środków ochrony roślin oraz przez rozwijającą się technikę rolniczą. Napędzane przez rynek procesy intensyfikacji, specjalizacji i koncentracji mają wpływ na przeobrażenia w strukturze rolnictwa, eliminując jednych, dają szansę na rozwój drugich [Zegar 2013, s. 65, 70].

2. Poziom konsumpcji oraz dynamika cen owoców i warzyw w Polsce w latach 2004-2014

Według danych GUS spożycie owoców i ich przetworów w roku 2014 w porównaniu do roku 2004 spadło o 8% (tab. 2.). Należy zauważyć, że spożycie owoców i ich przetworów w gospodarstwach domowych charakteryzowało się zmienną dynamiką, jednakże od 2012 roku wykazuje tendencje rosnącą. Spożycie warzyw i ich przetworów spadło o 7% w 2014 roku w porównaniu do 2004. W przeciwieństwie do spożycia owoców ilość spożywanych warzyw niemal w każdym roku malała.

Zmienna była także struktura spożywanych owoców i warzyw w badanym okresie. Jak wynika z przeprowadzonych analiz przez IERiGŻ rośnie spożycie

owoców jagodowych, pestkowych i południowych. Spożycie jabłek malało do 2014 roku.¹

Tabela 2. Przeciętne roczne spożycie owoców, warzyw i ich przetworów w latach 2004 -2014

Rok	przeciętne roczne spożycie owoców i ich przetworów w gospodarstwach domowych (w kg na 1 osobę)	dynamika rok do roku %	przeciętne roczne spożycie warzyw i ich przetworów w gospodarstwach domowych (w kg na 1 osobę)	dynamika rok do roku %
2004	46,92	-	63,24	-
2005	44,64	95,14	67,08	106,07
2006	42,60	95,43	62,40	93,02
2007	40,80	95,77	60,48	96,92
2008	43,08	105,59	60,84	100,60
2009	45,24	105,01	60,24	99,01
2010	41,16	90,98	59,16	98,21
2011	39,48	95,92	59,64	100,81
2012	40,92	103,65	59,52	99,80
2013	41,16	100,59	58,08	97,58
2014	43,08	104,66	58,92	101,45
2014/2004	-	92	-	93

Zródło: opracowanie własne na podstawie Analizy Rynkowe Rynek Owoców i Warzyw. Stan i Perspektywy, IERiGŻ Warszawa, nr 29-45 listopad 2006 - czerwiec 2015

Rosło spożycie sałaty, ogórków, pomidorów, warzyw kalafiorowatych, a spadło kapusty, marchwi, buraków. Może to świadczyć o zmianie preferencji konsumentów, podejścia do problematyki odżywiania, czy też o zmianie statusu majątkowego. Z jednej strony ujemne wskaźniki elastyczności dochodowej popytu kwalifikują owoce i warzywa jako dobra niższego rzędu, z drugiej zaś strony duża rozpiętość (od 0,165 do 1,39 dla owoców i od 0,04 do 1,09 dla warzyw) potwierdzają wpływ tempa zmiany wielkości dochodu na wielkość popytu. Z badań M. Gałązki wynika, że urozmaicenie diety w zakresie warzyw i owoców

¹ W sierpniu 2014 roku, na skutek sytuacji politycznej, Rosja wprowadziła embargo na owoce i warzywa, które dotknęło najbardziej producentów jabłek. Przeprowadzono wiele akcji promocyjnych i zauważono zmianę zachowania konsumentów, którzy zwiększyli zakupy jabłek i ich przetworów np. cydru.

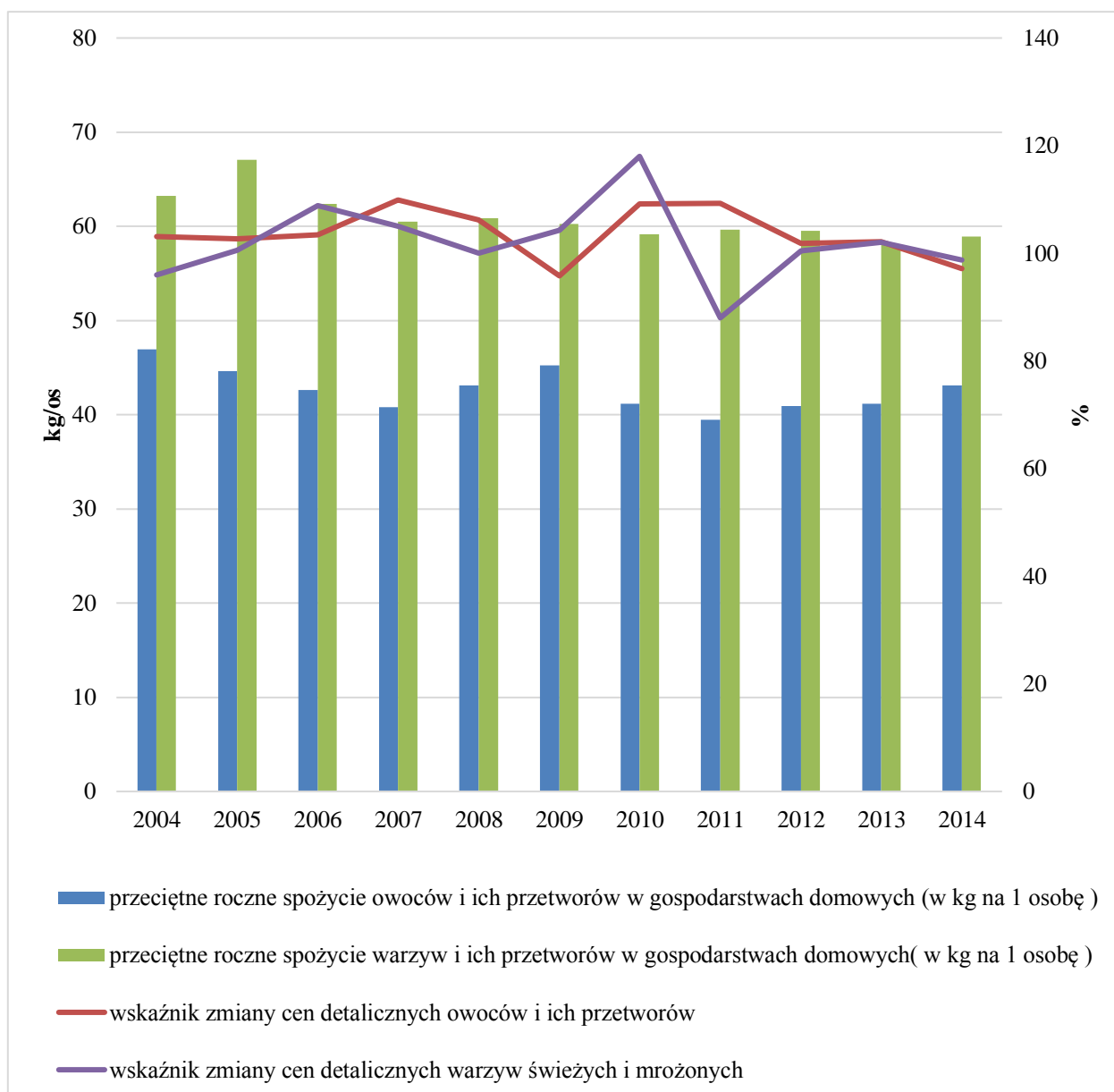
jest zależne od dochodów ludności, a M. Kwasek zauważa, że poziom i struktura spożycia owoców i warzyw nie pozostaje bez wpływu na sytuację zdrowotną ludności [Kwasek 2012, s.206]. Zatem poprawa sytuacji dochodowej (zmniejszenie nierówności dochodowej) może być dodatkową stymulantą popytu na owoce i warzywa [Bieniek-Majka, Gałązka 2015, s. 23] mimo że popyt na owoce i warzywa ogółem jest nieelastyczny cenowo (tab. 3.). Analizując wskaźniki elastyczności cenowej popytu w badanym okresie możemy zauważyć, że popyt na owoce jest w większym stopniu uzależniony od ceny, niż na warzywa, których elastyczność cenowa popytu jest niemal sztywna (oprócz pierwszego roku po akcesji do UE, gdy popyt na warzywa wzrósł mimo wzrostu ich ceny).

Tabela 3. Elastyczność cenowa i dochodowa popytu na owoce i warzywa w Polsce w latach 2004-2014

Rok	EDP owoców	EDP warzyw	EDY owoców	EDY warzyw
2005/2004	-0,018	0,121	-1,392	1,740
2006/2005	-0,013	-0,008	-1,270	-1,938
2007/2006	-0,004	-0,006	-0,415	-0,302
2008/2007	0,009	0,000	0,411	0,044
2009/2008	-0,012	-0,002	0,791	-0,155
2010/2009	-0,010	-0,001	-2,381	-0,473
2011/2010	-0,004	-0,001	-0,771	0,153
2012/2011	0,020	-0,005	1,046	-0,058
2013/2012	0,003	-0,012	0,165	-0,679
2014/2013	-0,017	-0,011	1,313	0,407

EDP – elastyczność cenowa popytu, EDY – elastyczność dochodowa popytu
 Źródło: obliczenia własne na podstawie GUS oraz Analizy rynkowe Rynek Owoców i Warzyw. Stan i Perspektywy, IERiGŻ Warszawa, nr 29-45 listopad 2006 - czerwiec 2015

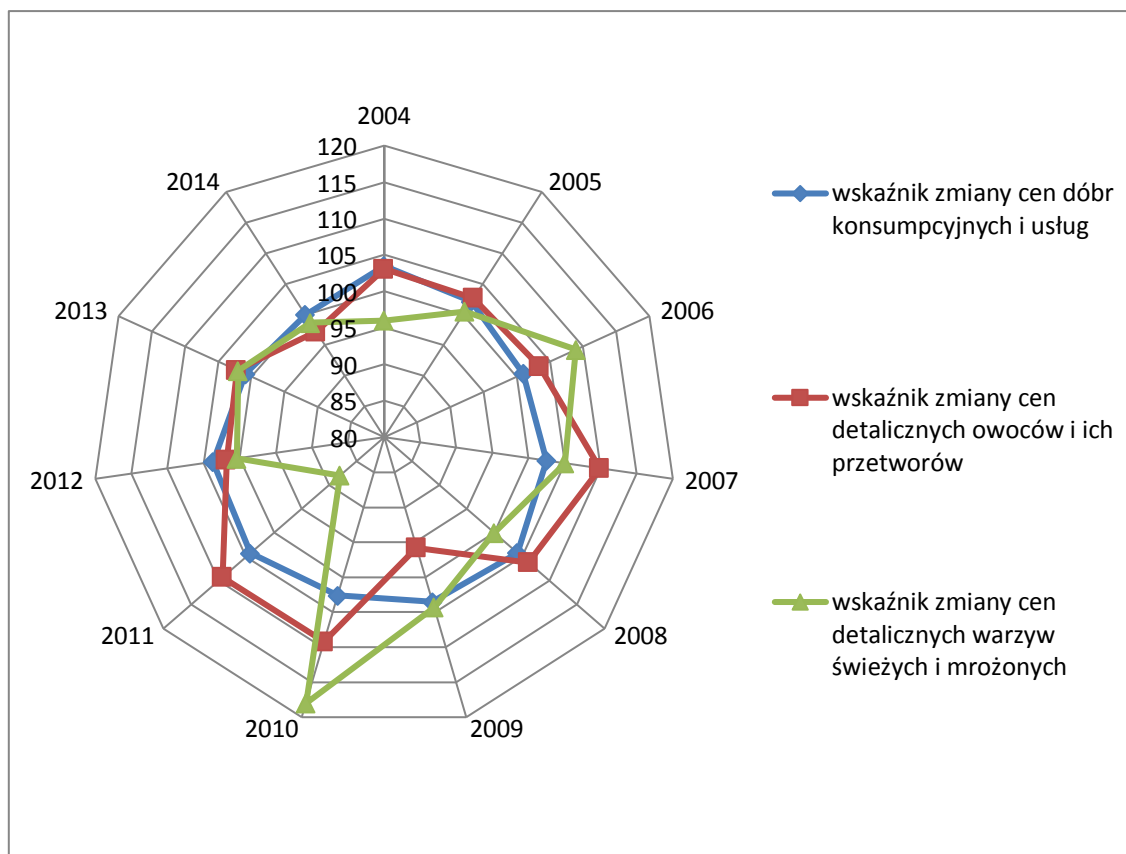
Potwierdzeniem są dane (rys. 4.), na podstawie których można zauważyć, że bardziej wrażliwy na zmiany cen jest popyt na owoce. Wraz ze spadkiem cen owoców wielkość popytu na nie wzrosła (2009 r.), a w latach 2006-2007 jak i 2010-2011 wzrost cen spowodował spadek wielkości spożycia owoców. Natomiast spadek cen warzyw w 2011 roku nie powodował wzrostu ich spożycia, a wzrost ich cen w 2006 roku spowodował nieznaczny spadek popytu na nie.



Rys. 4. Przeciętne roczne spożycie owoców, warzyw i ich przetworów w gospodarstwach domowych (w kg/na osobę) oraz wskaźnik zmiany cen detalicznych owoców i warzyw w Polsce w latach 2004-2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie Analizy Rynkowe Rynek Owoców i Warzyw. Stan i Perspektywy, IERiGŻ Warszawa, nr 29-45 listopad 2006 - czerwiec 2015

Kierunek zależności relacji popytowo cenowych jest zgodny z założeniem prawa popytu, gdyż współczynnik korelacji jest ujemny dla owoców i warzyw. Jednakże dla owoców wynosi $-0,32$, a dla warzyw tylko $-0,04$ co potwierdza, że cena ma większy wpływ na decyzję zakupu owoców (które są z reguły droższe), aniżeli warzyw.



Rys. 5. Wskaźniki zmiany cen detalicznych owoców i ich przetworów, warzyw świeżych i mrożonych oraz wskaźnik zmiany cen dóbr konsumpcyjnych w Polsce w latach 2004-2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie Analizy Tynkowskiej Rynek Owoców i Warzyw. Stan i Perspektywy, IERiGŻ Warszawa, nr 29-45 listopad 2006 - czerwiec 2015

Tabela 4. Zmiany PKB oraz wskaźnika cen towarów i usług konsumpcyjnych w Polsce w latach 2004-2014

Rok	Produkt krajowy brutto (ceny stałe) %	Wskaźniki cen towarów i usług konsumpcyjnych %
2004	105,1	103,5
2005	103,5	102,1
2006	106,2	101,0
2007	107,0	102,5
2008	104,2	104,2
2009	102,8	103,5
2010	103,6	102,6
2011	105,0	104,3
2012	101,6	103,7
2013	101,3	100,9
2014	103,3	100,0

Źródło: stat.gov.pl

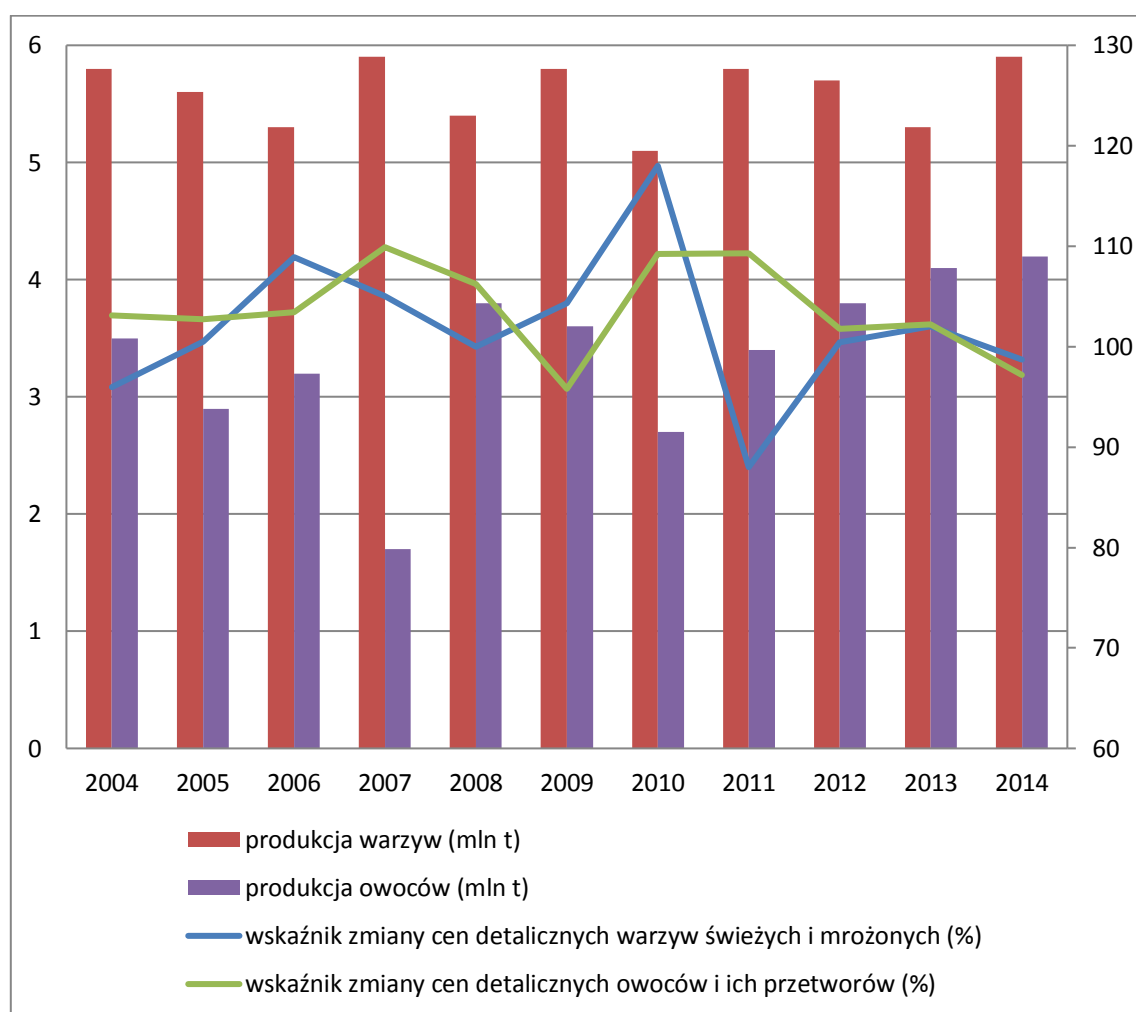
Ceny z jednej strony pełnią funkcję stymulującą dla popytu u konsumentów, ale z drugiej są dochodotwórcze dla producentów. W badanych latach wskaźnik cen owoców i ich przetworów był przez większość lat wyższy od ogólnego wskaźnika cen dóbr konsumpcyjnych i usług. Wskaźnik cen warzyw świeżych i mrożonych był bardziej zmienny. Sytuacja makroekonomiczna w badanym okresie była stabilna, stopa inflacji pełzająca (tab. 4.), co ułatwiało gospodarowanie zarówno producentom, jak i konsumentom. Wahania cenowe uzależnione były przede wszystkim od czynnika niezależnego, jakim są warunki agrometeorologiczne, które mają duży wpływ na wielkość podaży owoców i warzyw (rys. 6.). Tłumaczą one wzrost cen owoców i warzyw w 2007 i 2010 roku. Jednakże należy zauważyć, że mimo swoich wahań to trendy wskaźników cen zarówno owoców i warzyw w badanym okresie były malejące i oscylujące wokół wielkości wskaźnika cen towarów konsumpcyjnych i usług. Ceny w badanym okresie charakteryzują się względną stabilnością z niewielką tendencją spadkową. Przy przeznaczonym na uprawę areale ziemi, chcąc zwiększyć swoje przychody, producenci muszą zwrócić uwagę na swoją konkurencyjność i podniesienie wydajności swojej produkcji.

Skrócenie łańcucha dystrybucji daje możliwość uzyskania wyższych cen rynkowych, a co za tym idzie większych przychodów. Jednakże, aby móc negocjować z dużymi partnerami (np. z sieciami handlowymi) należy oferować stałość i odpowiednią wielkość dostaw. Ceny oferowane producentom przez sieci handlowe są średnio o około 10% wyższe niż na rynkach hurtowych. Należy też wspomnieć, że ceny na poszczególnych rynkach hurtowych różnią się też między sobą o około kilka procent.² Celem integracji producentów jest zwiększenie siły przetargowej w negocjacjach z partnerami i stabilizacji osiągniętych cen.

Biorąc pod uwagę fakt, że w badanym okresie popyt wewnętrzny spada, ceny są względnie stabilne z tendencją malejącą, wielkość produkcji warzyw charakteryzuje się niewielkim wzrostem, a wielkość produkcji owoców wykazuje

² Dane wynikające z obserwacji własnych na podstawie cen sieci hurtowych i cen uzyskiwanych na rynkach hurtowych – objęte tajemnicą służbową.

trend wyraźnie wzrostowy to można wysunąć wniosek, że rosnąca wielkość produkcji wymusza poszukiwanie odbiorców na rynkach zewnętrznych. Teza ta wynika stąd, że konieczność zapewnienia samowystarczalności kraju w zakresie produkcji żywności w epoce globalizacji i wolnego handlu jest podważana, szczególnie wśród krajów rozwiniętych [Wilkin 2007], do których Polska ma aspirację się zaliczać, natomiast eksport stwarza szanse rozwoju w sytuacji, gdy dynamika popytu krajowego słabnie [Hajdukiewicz 2013, s.217-233].

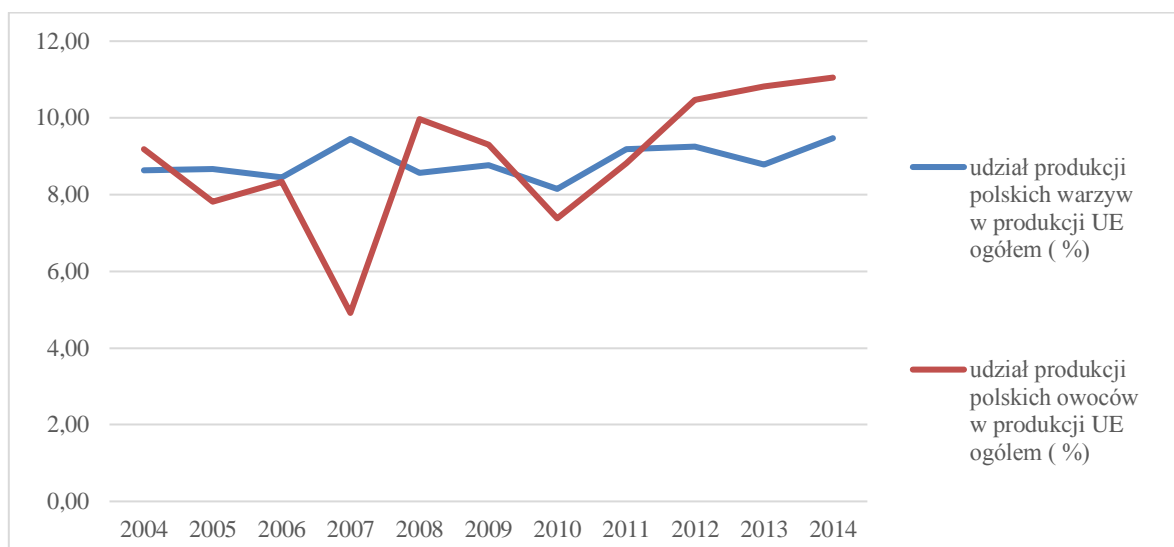


Rys. 6. Wskaźnik zmiany cen detalicznych owoców i warzyw oraz wielkość produkcji owoców i warzyw w Polsce w latach 2004-2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie Analizy Rynkowe Rynek Owoców i Warzyw. Stan i Perspektywy, IERiGŻ Warszawa, nr 29-45 listopad 2006 - czerwiec 2015

3. Handel zagraniczny

Polskie ogrodnictwo po 1989 roku podążało za zmianami ekonomicznymi, które dokonywały się w całej gospodarce żywnościowej, a krajowi producenci owoców i warzyw stopniowo dostosowywali się do zasad gospodarki wolnorynkowej. Akcesja polski do Unii Europejskiej ułatwiła krajowym producentom ekspansję handlową na rynku wspólnotowym, co stało się jednym z filarów rozwoju ogrodnictwa w ostatniej dekadzie [Trajer 2015, s.16]. W celu sprostania wyzwaniom bycia konkurencyjnym nie tylko na rynku krajowym, unijnym, ale i światowym polscy ogrodnicy dołożyli wielu starań. Zrzeszali się w grupy producenckie, aby reprezentować interesy wielu drobnych producentów, doposażyli się w nowoczesny sprzęt i urządzenia [Kopiński, Czarnyszewicz 2014, s. 59]. Polska stała się znaczącym producentem owoców i warzyw na świecie i w Europie.



Rys. 7. Udział produkcji polskich owoców i warzyw na tle UE w latach 2004-2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie Analizy Rynkowe Rynek Owoców i Warzyw. Stan i Perspektywy, IERiGŻ Warszawa, nr 29-45 listopad 2006 - czerwiec 2015.

Jak wynika z rysunku 7. udział produkcji polskich owoców w produkcji ogółem UE w badanym okresie kształtował się na poziomie 4,91% - 11,05% i wzrósł o 20,32% w roku 2014 w porównaniu do 2004 roku, a udział produkcji warzyw kształtował się na poziomie około 8,5% - 9,5%, i wzrósł o 9,72%

w analogicznym okresie. Należy jednak zauważyć, że niski udział produkcji polskich owoców zanotowany w 2007 roku wynikał z sytuacji agrometeorologicznych (majowe przymrozki) wpływających na podaż rodzimych produktów.

Handel zagraniczny polskimi owocami i warzywami po akcesji do Unii Europejskiej charakteryzował się tendencją rosnącą. Eksport owoców ogółem w 2014 roku w porównaniu do 2004 roku wzrósł o 131%. Zanotowano w badanym okresie zarówno wzrost eksportu owoców świeżych o 192%, jak i przetworów owocowych o 107%. W analogicznym okresie import owoców ogółem wzrósł 143%, owoców świeżych importowano o 111%, a przetworów owocowych aż o 256% więcej. Zanotowany spadek w 2014 roku salda obrotów owocami ogółem o 9% w stosunku do 2004 roku jest niewielkim spadkiem w porównaniu ze zmianą do roku poprzedniego. Choć saldo w 2014 roku w stosunku do roku poprzedniego zmniejszyło się o 84%, to saldo obrotów owocami nieprzerwanie, od 2011 roku, było dodatnie i wzrosło w badanym okresie o 47%.

Eksport warzyw ogółem w 2014 roku w porównaniu do 2004 roku wzrósł o 140%. Odnotowano zarówno wzrost eksportu warzyw świeżych o 166% i przetworów warzywnych o 127%. W analogicznym okresie import warzyw ogółem wzrósł o 267%, warzyw świeżych o 288%, a przetworów warzywnych o 232%. Pomimo spadku salda obrotów warzywami o 66% to należy zwrócić uwagę, iż jest ono od 2012 roku dodatnie. Bardzo wzrosło ujemne saldo obrotów warzywami świeżymi, bo aż o 991%, ale saldo obrotów przetworami warzywnymi wzrosło o 73%. Bardzo istotnym polskim produktem eksportowym są pieczarki. W badanym okresie eksport pieczarek wzrósł o 152%, co prawda import wzrósł o 492%, ale saldo obrotów zawsze było dodatnie, a w 2014 roku w porównaniu do 2004 roku było wyższe o 149%.

Przedstawione wyniki w tabeli 5., wskazujące na dodatnie saldo obrotów owocami i warzywami świadczą o rozwoju sektora.

Tabela 5. Wartość obrotów handlu zagranicznego owocami, warzywami i ich przetworami w Polsce w latach 2004-2014 (mln euro)

Wyszczególnienie	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014/2004 (%)
eksport owoców ogółem	737,3	822,6	992,8	1163,8	1302,6	1099,8	1159,4	1366,8	1793,4	1907	1703,7	231
eksport owoce świeże	210,1	226,8	213,2	293,1	331,5	365,6	365,1	396,4	621,9	727,9	612,8	292
eksport przetwory owocowe	527,2	595,8	779,6	870,7	971,1	734,2	794,3	970,4	1171,5	1179,1	1090,9	207
import owoców ogółem	678	874,4	980	1231,9	1314	1041,7	1266,8	1352,1	1399	1574,7	1649,5	243
import owoce świeże	526,5	620,8	681,1	859,1	958,1	727,9	842,6	870,2	900,4	1032,9	1110,7	211
import przetwory owocowe	151,5	253,6	298,9	372,8	355,9	313,8	424,2	481,9	98,6	541,8	538,8	356
saldo obrotów owoców	59,3	-51,8	12,8	-68,1	-11,4	58,1	-107,4	14,7	394,4	332,3	54,2	91
saldo obrotów owoce świeże	-316,4	-394	-467,9	-566	-626,6	-362,3	-477,5	-473,8	-278,5	-305	-497,9	157
saldo obrotów przetwory owocowe	375,5	342,2	480,7	497,9	615,2	420,4	370,1	488,5	672,9	637,3	552,1	147
eksport warzyw ogółem	296	344,6	385,9	472,5	547,5	476,5	548,2	547,2	639,2	716,9	710,3	240
eksport warzywa świeże	97,1	131,8	145,5	194,9	221	167,4	199,4	201	237,3	261,6	258,3	266
eksport przetwory warzywne	198,9	212,8	240,4	277,6	326,5	309,1	348,8	346,2	401,9	455,3	452	227
import warzyw ogółem	182,3	217,4	259,4	363,2	459	430,9	559,9	550,5	548,3	628,2	669,2	367
import warzywa świeże	114	133,1	169	228,5	294,4	262,2	352,2	346,2	342,7	420,4	442,6	388
import przetwory warzywne	68,3	84,3	90,4	134,7	164,6	168,7	207,7	204,3	205,6	207,8	226,6	332
saldo obrotów warzyw	113,7	127,2	126,5	109,2	88,5	45,6	-11,7	-3,3	90,9	88,7	41,1	36
saldo obrotów warzywa świeże	-16,9	-1,3	-23,5	-33,7	-73,4	-94,8	-152,8	-145,2	-105,4	-158,8	-184,3	1091
saldo obrotów przetwory warzywne	130,6	128,5	150	142,9	161,9	140,4	141,1	141,9	196,3	247,5	225,4	173
eksport pieczarek	158,2	166,4	184	252,4	274	235,5	299,7	303,3	349,1	384,4	397,9	252
import pieczarek	1,3	1,6	3	4,5	3,6	2	5	4,7	6,3	6,8	7,7	592
saldo obrotów pieczarkami	156,9	164,8	181	247,9	270,4	233,5	294,7	298,6	342,8	377,6	390,2	249

Zródło: opracowanie własne na podstawie Analizy rynkowe Rynek Owoców i Warzyw. Stan i Perspektywy, IERiGŻ Warszawa, nr 29-45 listopad 2006 – grudzień 2015.

W badanym okresie na wzrost rentowności obrotów w handlu zagranicznym miał wpływ także stabilny kurs walut (tab. 6.) oraz umocnienie się polskiej waluty zarówno wobec euro jak i dolara amerykańskiego.

Tabela 6. Kurs oficjalny NBP polskiej waluty w latach 2004-2014

Wyszczególnienie	100 USD (zł)	100 EUR (zł)
2004	365,40	453,40
2005	323,48	402,54
2006	310,25	389,51
2007	276,67	378,29
2008	240,92	351,66
2009	311,62	432,73
2010	301,57	399,46
2011	296,34	411,98
2012	325,70	418,50
2013	316,08	419,75
2014	315,51	418,52
2014/2004	0,86	0,92

Zródło: opracowanie własne na podstawie rocznych wskaźników makroekonomicznych opublikowanych przez GUS

Należy także zauważyć, że dla rozwoju sektora bardzo duże znaczenie miał proces organizowania się rolników w grupy producenckie. Budowa silnej pozycji zintegrowanych producentów była możliwa dzięki wykorzystaniu środków unijnych na rozwój bazy produkcyjnej i przechowalniczej. Podjęte działania przyczyniły się do wzmocnienia branży, a w konsekwencji do zwiększenia konkurencyjności polskich producentów owoców, warzyw i przetworów owocowo-warzywnych na arenie międzynarodowej [Trajer 2015, s.16]. O rozwoju sektora i coraz większym udziale przeznaczenia produkcji na eksport świadczy zwiększający się udział wielkości eksportu w wielkości produkcji zarówno owoców jak i warzyw (tab.7.).

Tabela 7. Udział wielkości eksportu w wielkości produkcji owoców i warzyw w latach 2004-2014

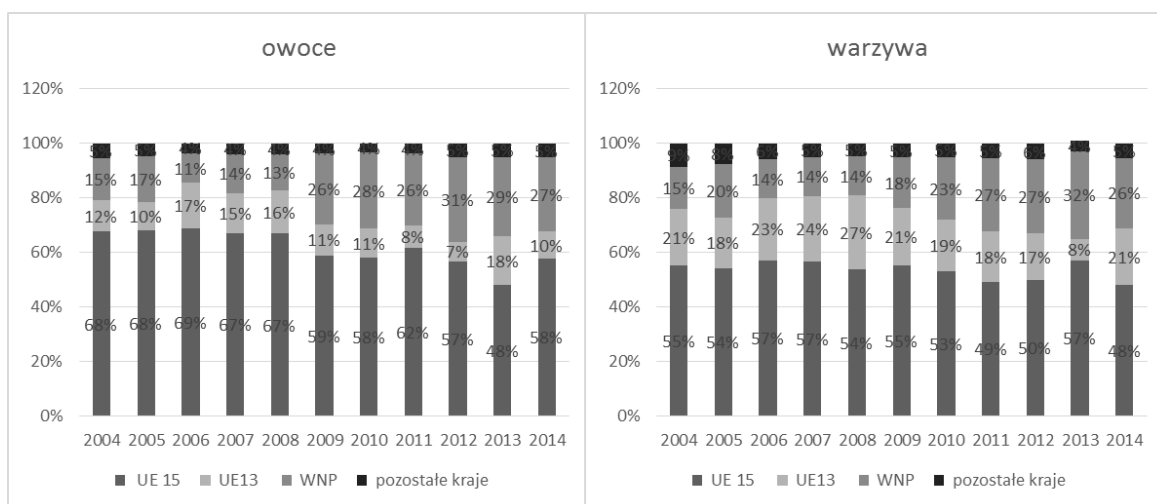
Rok	Udział wielkości eksportu owoców w wielkości produkcji owoców %	Udział wielkości eksportu warzyw w wielkości produkcji warzyw %
2004	21,07	4,97
2005	28,37	5,14
2006	31,03	6,84
2007	77,35	14,71
2008	35,99	18,52
2009	47,48	15,30
2010	61,33	17,82
2011	41,70	15,68
2012	53,59	19,48
2013	56,50	21,63
2014	53,36	20,34
2014/2004	253	409

Zródło: opracowanie własne na podstawie Analizy rynkowe Rynek Owoców i Warzyw. Stan i Perspektywy, IERiGŻ Warszawa, nr 29-47 listopad 2006 – grudzień 2015.

W 2004 roku eksportowano ponad 20% owoców, następnie z roku na rok udział produkcji przeznaczonej na eksport rósł, a w 2014 roku wynosił ponad 53% i wzrósł w porównaniu do 2004 roku o 153%. Głównym produktem eksportowym są jabłka, kolejne miejsca pod względem wartości eksportu zajmują: maliny, truskawki, gruszki oraz wiśnie i czereśnie [Trajer 2015, s.17]. Wielkość produkcji warzyw przeznaczonych na eksport w 2004 roku stanowiła niecałe 5% wielkości produkcji. W 2014 roku udział ten wynosił ponad 20% i wzrósł w porównaniu do 2004 roku o 310%. Najwięcej za granicę sprzedawaliśmy cebuli, pomidorów oraz kapusty. Najbardziej dynamiczny był wzrost eksportu marchwi i papryki

Niestety embargo wprowadzone przez Rosję miało wpływ na spadek, rok do roku, udziału wielkości eksportu w wielkości produkcji zarówno owoców, jak i warzyw. Według danych FAMMU/FAPA zanotowano 12% spadek eksportu owoców świeżych w ujęciu ilościowym i 18% w ujęciu wartościowym. Natomiast eksport warzyw wzrósł ilościowo o 4%, a wartościowo o 1%. Eksport owoców przetworzonych wzrósł o około 4% ilościowo, co przy niższych cenach spowodowało

spadek wartości eksportu aż o około 9%. Wolumen eksportowanych przetworów warzywnych był niższy o około 10%, co przy zmianie cen spowodowało spadek wartości eksportu o około 2% [Analiza wybranych zagadnień i tendencji w polskiej produkcji i handlu zagranicznym artykułami rolno-spożywczymi w 2014 r. FAMMU/FAPA, 2014]. Jak można zauważyć zachwiania na rynku w mniejszym stopniu dotyczą eksportu przetworów owoców i warzyw (brak embarga), niż świeżych produktów, co ma odzwierciedlenie w wysokości salda obrotów warzywami i owocami. Można stwierdzić, że na ten wynik ma wpływ wysoka wartość eksportowanych przetworów owocowych i warzywnych, gdyż saldo w obrocie surowymi owocami i warzywami jest ujemne.



Rys. 8. Eksport owoców i warzyw według kierunków geograficznych w latach 2004-2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie Analizy Rynkowe Rynek Owoców i Warzyw. Stan i Perspektywy, IERiGŻ Warszawa, nr 29-45 listopad 2006 - czerwiec 2015.

Rynek wschodni miał istotny i rosnący udział w polskim eksporcie w badanym okresie (rys. 8.) Taka struktura geograficzna nie może zostać uznana za korzystną, jeśli chodzi o dywersyfikację ryzyka producentów, a szczególnie w przypadku Rosji. Wielkość wymiany jest uzależniona od relacji politycznych między Polską, a tym państwem [Malchar-Michalska 2014, s.91-107] Sytuacja w 2014 roku zmusiła producentów do zdywersyfikowania kierunków handlowych jak i przestawienia oferty. W 2014 roku polskie produkty (przede wszystkim jabłka i ich przetwory) pojawiły się na rynku kanadyjskim, singapurskim, indyjskim, chińskim

czy w Zjednoczonych Emiratach Arabskich. Uważa się, że należy położyć nacisk na większe zróżnicowanie krajów eksportujących polskie owoce i warzywa. Wiadomym jest, że wiąże się to ze zwiększonymi kosztami nie tylko logistycznymi (do tej pory większość eksportu kierowana była do krajów unijnych i WNP, które geograficznie są stosunkowo blisko położone), ale także z uzyskaniem know-how oraz budową infrastruktury handlowo-magazynowej w krajach importujących.

Ostatnia dekada była dla polskiego ogrodnictwa bardzo korzystna. Sektor owocowo-warzywny rozwijał się dynamicznie, co było zasługą zarówno czynników wynikających z koniunktury rynkowej, silnej pozycji konkurencyjnej, jak i znacznych strumieni pieniężnych przekazanych na ten rynek w ramach funduszy europejskich [Filipiak, Maciejczak 2008, s. 97]. Na podstawie przedstawionych danych można zauważyć, że:

- nastąpił wzrost wielkości podaży owoców i warzyw. Można przyjąć, że jest to efekt zmian organizacyjnych na rynku owoców i warzyw oraz zastosowania nowoczesnych technologii i doinwestowania, w ramach Wspólnej Polityki Rolnej, zintegrowanych producentów;
- popyt wewnętrzny na owoce i warzywa maleje, pomimo intensywnej promocji znaczenia tych produktów w diecie żywieniowej. W dalszym ciągu powinno się promować spożywanie owoców i warzyw, szczególnie rodzimych;
- ceny owoców i warzyw kształtowały się w zależności od warunków agrometeorologicznych mających wpływ na podaż. Zależność pomiędzy ceną, a popytem zauważalna jest w przypadku owoców. Przy zakupie warzyw niemal nie ma znaczenia;
- owoce i warzywa z Polski w ostatnich latach były pożądanymi na rynkach zagranicznych. Głównymi kierunkami eksportu są kraje unijne i kraje bloku wschodniego. Po wprowadzeniu embarga przez Rosję w 2014 roku zintensyfikowano proces dywersyfikacji rynków eksporterów. Zwiększenie liczby odbiorców polskich owoców i warzyw jest istotne,

gdyż przy słabnącym popycie wewnętrznym zwiększenie eksportu jest szansą na dalszy rozwój omawianego sektora;

- polscy producenci powinni położyć nacisk na przetwórstwo owoców i warzyw. Jak wynika z raportu Banku BGŻ BNP Paribas embargo może przyspieszyć procesy konsolidacji w krajowym sektorze produkcji owoców i warzyw, gdyż nowym uwarunkowaniom lepiej sprostają producenci silniejsi ekonomicznie, widzący potrzeby zmian w swojej produkcji [*Wpływ ograniczeń handlowych wprowadzonych przez Rosję na sektor rolno-spożywczy w Polsce. Raport Banku BGŻ BNP Paribas w rocznicę rosyjskiego embarga 2015*] Niewątpliwie możliwość przetworzenia produktów ma wpływ na wydłużenie okresu przechowania oraz zwiększa spectrum zastosowania i poszerza możliwości zbytu. Producenci o takich możliwościach uzyskują przewagę konkurencyjną, gdyż łatwiej jest im sprostać wymaganiom rynku;
- wzrost podaży, znaczenia na arenie międzynarodowej nie miałby miejsca, gdyby polscy producenci, po akcesji do Unii Europejskiej, nie zostali beneficjentami programu Wspólnej Polityki Rolnej skierowanego do sektora.

Rozdział II

Proces integracji na rynku owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim na tle sytuacji w Polsce w latach 2004-2014

1. Nurty ekonomii agrarnej w grupach producenckich

1.1. Rolnictwo industrialne

Odmienne kwestię rolną postrzega się w krajach słabo rozwiniętych, gdzie najbardziej dotkliwym problemem jest niedostateczny w stosunku do popytu na poziomie minimum egzystencjalnego wzrost produkcji żywności, a inaczej w krajach wysoko rozwiniętych, gdzie znaczący jest dysparytet dochodów ludności rolniczej w odniesieniu do pozarolniczej, niższa stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału i niższa wydajność pracy zatrudnionych w rolnictwie [Czyżewski, Guth 2016, s. 19]. Kraje rozwijające się, do których należy także Polska, kwestie agrarne rozwiązują za pomocą modelu rolnictwa industrialnego. Umożliwia ono bowiem ogromny wzrost produkcji rolnej, co natomiast pozwala podołaniu popytowi na żywność. Bezsporne sukcesy w zakresie wzrostu produkcji, efektywności i wydajności pracy wywarły pozytywne wrażenie. Takie właśnie rolnictwo o wysokim poziomie koncentracji i specjalizacji, dużej skali produkcji i wysokich nakładach środków przemysłowych uznawane jest za nowoczesne [Zegar 2012, s. 11-13].

Z takiego modelu ekonomii agrarnej, jakim jest rolnictwo industrialne czerpie idea integracji producentów rolnych, jako swoista „przeciwwaga” dla tworzących się monopoli po stronie otoczenia rolnictwa. Ponieważ w branżach obsługujących sektor rolny procesy koncentracji z roku na rok przybierają na sile, to w sytuacji rozdrobnionej struktury agrarnej pozycja rynkowa rolnika pogarsza się. Pojawia się swoista asymetria koncentracji oddziałująca na ich niekorzyść. Wzmocnieniem siły rolników zdaniem A. Czyżewskiego i M. Guth mogą być właśnie grupy producenckie. Niestety siła tych ugrupowań jest zbyt mała, by realnie bronić interesów rolników i równoważyć ich położenie w łańcuchu produkcji żywnościowej [Czyżewski, Guth 2016, s. 24].

Jednakże można zauważyć, że w badanym okresie przeciętna wielkość gospodarstw rolnych wzrosła. Wraz ze wzrostem areалу rosła korzyści

ze specjalizacji. Zależność między wielkością gospodarstw rolniczych a efektami ekonomicznymi wyjaśnia usilne dążenie rolników do zwiększania skali produkcji. Badania K. Smędzik-Ambroży wykazują że w polskim rolnictwie zyskują czynniki wzrostu takie jak organizacja produkcji, kapitał ludzki i postęp techniczny, traci natomiast na znaczeniu renta różniczkowa z tytułu położenia działek rolnych na obszarach o korzystnych uwarunkowaniach przyrodniczych do produkcji rolnej [Smędzik-Ambroży 2015, s.127]. Czynniki te przyczyniają się do szybkiego wzrostu wydajności i rodzi się pytanie jak pogodzić konieczność wzrostu produkcji rolniczej dla sprostania wyzwaniom żywnościowym świata z dbałością o środowisko [Sobczyński 2015, s.143]. Industrialna strategia rozwoju gospodarstw, wspierająca proces inwestowania i modernizacji, sprzyjająca realizacji celów ekonomicznych rolnika z czasem utrwala się i prawdopodobnie tworzy bariery wyjścia, a nieuwzględniające zróżnicowania gospodarstw zunifikowane instrumenty prośrodowiskowe okazują się zbyt słabe i nieskuteczne [Sobczyński 2015, s.143]. Argumentem proindustrialnym jest jednak problem głodu na świecie. Mimo, iż w skali globalnej istnieje nadwyżka podaży nad popytem na żywność to paradoksalnie w warunkach rosnących zasobów żywności nadal część ludzi świata ma ograniczony dostęp do żywności, zarówno w sensie ekonomicznym, jak i fizycznym. Ograniczenie głodu stało się jednym z priorytetów dla społeczności i organizacji międzynarodowych.

Biorąc pod uwagę znaczenie rolnictwa w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego może ono mieć wpływ na ograniczenie biedy i głodu. Sektor rolny w warunkach wzrostu gospodarczego może być jego dodatkową siłą napędową, a dzięki dochodom z działalności rolniczej wykreowany zostaje popyt na produkty i usługi pozarolnicze. Poza tym poprzez instytucjonalizm wzmagający popyt (przez administrowanie cen, dopłaty) powoduje się pojawienie serwomechanizmu. Ta swoista samoregulacja powoduje, że wyższe dochody gospodarstw rolnych, są przeznaczane w pierwszej kolejności na inwestycje produkcyjne (zakup maszyn, technologii, nieruchomości czy stada), dopiero następnym krokiem jest zakup dóbr użytkowych oraz spożycie naturalne. Jednakże walka z biedą i głodem wymaga

wieloaspektowych i komplementarnych działań na arenie międzynarodowej, a nawet światowej [Czyżewski, Poczta-Wajda 2011, s. 243-244].

1.2. Zarys instytucjonalizmu w ekonomii agrarnej

Dominujący w krajach rozwiniętych model rolnictwa industrialnego kieruje się racjonalnością mikroekonomiczną, a nie społeczną. Natura mechanizmu rynkowego nakazuje realizację modelu industrialnego w rolnictwie, jednakże zwraca się uwagę na konieczność powstania alternatywnych modeli. Coraz częściej wskazuje się model rolnictwa zrównoważonego, który wymaga zaangażowania czynnika instytucjonalnego – interwencjonizmu państwowego [Zegar 2010, s. 11-13].

Współczesny instytucjonalizm akcentuje funkcjonalne podejście do instytucji, które mają charakter normatywny, a ich celem jest kształtowanie zachowań jednostek. Pogląd ten został upowszechniony przez J. Commonsa, który wprowadził kategorię „*collective action*” (działania zbiorowego), jako istotę instytucji. Charakterystyczną cechą funkcjonalnego podejścia do instytucji jest traktowanie jej nie w kategoriach statycznej struktury, ale jako procesu. Są to wzorce zachowań, które ewoluują i w perspektywie czasowej powodują, że podmioty gospodarcze stają się mniej lub bardziej „zinstytucjonalizowane” [Czyżewski B. 2007, s. 58]. Zależność rezultatów gospodarczych od instytucjonalnych warunków zachowań i otoczenia instytucjonalnego stała się przedmiotem badań nowej ekonomii instytucjonalnej.

Wyróżnia się dwa kierunki instytucjonalizmu – nowy instytucjonalizm i neoinstytucjonalizm (neoklasyczną ekonomię instytucjonalną). W nowym instytucjonalizmie podkreśla się ewolucyjny charakter rozwoju społeczno-gospodarczego, a w neoinstytucjonalizmie potrzebę modelowania na wzór modeli neoklasycznych, czy keynesowskich. Różne jest także w obu kierunkach podejście do jednostki – w ekonomii neoinstytucjonalnej za jednostkę uważa się przedsiębiorców, a w nowym instytucjonalizmie podmioty godzące interesy indywidualne z interesami wspólnymi zbiorowości. W obu podejściach różnie są zdefiniowane jednostki.

Tabela 8. Nowy instytucjonalizm a neoinstytucjonalizm

Nowy instytucjonalizm	Neoinstytucjonalizm
Podkreśla ewolucyjny charakter rozwoju społeczno-gospodarczego	Wskazuje na potrzebę modelowania na wzór modeli neoklasycznych, czy keynesowskich
Jednostką są podmioty godzące interesy indywidualne z interesami wspólnymi zbiorowości	Jednostką są przedsiębiorcy
Wskazuje na duże znaczenie grup nacisku	Podmioty systemu ekonomicznego kierują się interesem własnym bez odniesień do interesu publicznego
Równoważenie interesów jednostek z interesami wspólnymi zbiorowości	Punktem wyjścia są interesy jednostki
Szczególne znaczenie ma otoczenie instytucjonalne podmiotów gospodarczych	Zmiany instytucjonalne mają charakter egzogeniczny w stosunku do systemu ekonomicznego (szczególne znaczenie mają rozwiązania prawno-organizacyjne w ramach przedsiębiorstw, innych podmiotów, czy państwa)
<ul style="list-style-type: none"> • Teorie o charakterze historyczno-ewolucyjnym (teoria D. Northa, ekonomia instytucjonalno-ewolucyjna np. G.M. Hodgsona, teorie zmian instytucjonalnych, koncepcja reform społecznych G. Myrdala; • Teorie interesów ekonomicznych (teoria interesu publicznego, teoria pogoni za rentą, teoria demokracji Downs'a, teoria grup interesów Olsona, teoria biurokracji Niskanena); • Teorie podejmowania decyzji kolektywnych (teoria wyboru społecznego – ekonomia dobrobytu, teoria wyboru publicznego, nowa makroekonomia polityczna, ekonomia konstytucjonalna); • Teoria regulacji (pozytywno-normatywna teoria regulacji, ekonomiczna teoria regulacji, teoria przechwycenia, francuska „szkoła regulacyjna”). 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria praw własności i inne teorie własnościowe (np. teoria wspólnych zasobów E. Ostrom, teoria podzielnych praw własności); • Teoria kontraktów; • Instytucjonalne teorie przedsiębiorstwa (np. behawioralne i menedżerskie teorie przedsiębiorstwa); • Teoria kosztów transakcyjnych; • Teorie agencji (w tym model pryncypała - agenta); • Teoria <i>corporate governance</i> (w tym koncepcja interesariuszy).

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Krzyżanowska, *Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania innowacji w zespołowym działaniu w rolnictwie*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2016, s. 38-39

Kolejną różnicą jest kwestia odniesienia do interesu publicznego – w neoklasycznej ekonomii instytucjonalnej podmioty systemu ekonomicznego kierują się interesem własnym, w nowym instytucjonalizmie podkreśla się rolę grup nacisku. W ujęciu neoklasycznym zmiany instytucjonalne mają charakter zmian egzogenicznych w stosunku do systemu ekonomicznego. W instytucjonalnym ujęciu neoklasycznym szczególne znaczenie wyznaczone zostało rozwiązaniom prawno-organizacyjnym w ramach przedsiębiorstw, innych podmiotów, czy państwa,

natomiast w ujęciu nowego instytucjonalizmu otoczeniu instytucjonalnemu podmiotów gospodarczych [Krzyżanowska 2016, s. 38-39]. Trudno nie zauważyć roli różnorodnych instytucji (lokalnych, krajowych, czy międzynarodowych) w procesie tworzenia warunków funkcjonowania na rynku, między innymi także producentów rolnych. W zależności od sytuacji rynkowej instytucje, poprzez ustalanie norm i wytycznych obowiązujących w danym czasie, lobbują na rzecz kształtowania pożądaných zachowań.

W warunkach globalizacji, możliwości interwencjonizmu ulegają zmniejszeniu, a rynek prze w kierunku efektywności mikroekonomicznej nie rozwiązując ani problemów żywnościowych ani dochodowych. Ewolucja instrumentarium Wspólnej Polityki Rolnej stanowi najsilniejszy przejaw odchodzenia od paradygmatu rolnictwa industrialnego na rzecz jego zrównoważenia. Prognozuje się, że procesy te, które na terenie Unii Europejskiej, ze względu na relatywną ograniczoność zasobów rolniczych zachodzą najszybciej, w perspektywie najbliższych lat znajdą zastosowanie także w innych krajach stosujących model industrialnego rozwoju rolnictwa [Czyżewski, Guth 2016, s. 35].

Natomiast w kontekście industrializacji i zrównoważenia rolnictwa warto bliżej się przyjrzeć kwestii koncentracji i specjalizacji produkcji rolniczej. To właśnie tu a także w adekwatnym do charakteru warunków przyrodniczych postępie technicznym część badaczy upatruje źródeł zdolności konkurencyjnej rolnictwa [Czyżewski, Guth 2016, s. 24]. Problem rozwoju rolnictwa według A. Czyżewskiego streszcza się do zdolności akumulowania i prowadzenia produkcji rozszerzonej. Czyli sektor rolny powinien wytwarzać żywność i jednocześnie odtwarzać zaangażowany w procesie produkcji majątek trwały.

A. Czyżewski stawia pytanie - czy w obliczu naturalnego przymusu konsumpcji optymalizację można uzyskać poprzez aktywną, interwencyjną politykę państwa, czy „niewidzialną rękę rynku”? Doświadczenia wskazują, że gospodarstwa rolne, nawet te największe, nie gwarantują automatycznie wzrastających dochodów przede wszystkim ze względu na sztywność i ograniczoność popytu oraz niską jego elastyczność względem cen i dochodów. Ponadto skala produkcji nie pokrywa często jej wysokich kosztów, a uwzględnienia wymaga potrzeba wynajęcia siły roboczej.

W warunkach postępującego procesu globalizacji dla producentów rolnych coraz większego znaczenia nabierają uwarunkowania mikroekonomiczne. Na rynku pozostaną tylko ci, którzy sprostatą konkurencyjności.

Kluczem realizacji celów polityki rolnej jest właściwa polityka makroekonomiczna. Wsparcie winno być tak zaadresowane, aby podnosiło efektywność mikroekonomiczną producentów rolnych, zapewniając optymalne dostosowanie ich struktur wytwórczych, modernizację majątku oraz stymulację postępu biologicznego oraz nowości i jakości. Szansę obrony przed negatywnymi skutkami globalizacji upatruję się w procesach integracji, która osłabia presję wolnego rynku, poprawia mobilność czynników wytwórczych, powodując ich przepływ do efektywniejszych zastosowań. W ten sposób następuje proces koncentracji i modernizacji gospodarstw, co poprzez potencjalne ujawnienie się efektów skali służy poprawie opłacalności produkcji i poprawie ich pozycji konkurencyjnej.

Regulacja poziomu produkcji w warunkach postępu (wzrostu wydajności pracy), racjonalne korzystanie z zasobów produkcyjnych wpływa pozytywnie na dochody nie tylko poprzez podnoszenie cen, czy wzrost produkcji, ale obniżenie kosztów transakcyjnych.

W celu zagwarantowania zrównoważonego rozwoju należy zwrócić uwagę na potrzebę przemienności w realizowanych opcjach. „Zasada wahadła” pozwala hamować bądź dynamizować stymulatory rozwoju gospodarczego [Czyżewski A. 2007, s. 15-56]. Nie jest to jednak proste gdyż efektami histerezy instytucjonalnej związanej z likwidacją systemu gospodarki centralnie zarządzanej są mentalnościowe kwestie utrudniające procesy integracyjne [Czyżewski B. 2007, s.72-73]. Zdaniem A. Grzelaka rolnicy w Polsce wyżej sobie cenią mniejszą instytucjonalizację swoich działań, rozumianą jako niezależność w zakresie możliwości wyboru kanałów zbytu swoich produktów, niż ewentualne korzyści wynikające z przynależności do grupy producenckiej [Grzelak 2007, s.198].

Instrumentarium programu wsparcia dla nowozakładanych grup producentów owoców i warzyw w pierwszym okresie swojego funkcjonowania zachęcało

ogrodników do integracji, natomiast jego zmiana po 2012 roku zahamowała ten proces.³

1.3. Rolnictwo zrównoważone

Pojęcie zrównoważonego rozwoju wywodzi się z koncepcji ekorozwoju, która powstała jako odpowiedź środowiska międzynarodowego na globalne problemy przyrodnicze pojawiające się na przełomie lat 70 i 80 XX wieku, kiedy to uprzemysłowione rolnictwo sukcesywnie naruszało jego dawną harmonię ze środowiskiem naturalnym [Czyżewski, Smędzik-Ambroży 2013, s. 59].

Według nowego paradygmatu ekonomii agrarnej rozbieżność między kryterium mikro, a makroekonomicznym podkreśla przeciwstawianie się konkurencyjności rynkowej konkurencyjności społecznej [Czyżewski, Czyżewski 2015, s. 28]. Paradygmat rolnictwa zrównoważonego wpisujący się w nową ekonomię agrarną integruje cele ekonomiczne społeczne i środowiskowe uwzględniając nie tylko maksymalizowanie nadwyżki ekonomicznej na potrzeby gospodarstw rolnych. Zwraca się także uwagę na zrównoważenie roli rolnictwa, jako generatora produktów żywnościowych korzystającego z postępu technicznego i biologicznego przy jednoczesnym zmniejszaniu presji na środowisko oraz wzrostu jakości i bezpieczeństwa żywności. Rolnictwo powinno się rozwijać, ale w sposób zrównoważony.

Przekonanie o potrzebie solidarności i konieczności dążenia do spójnego rozwoju stanowi podstawę procesów integracyjnych. Dwa z pośród trzech priorytetów obowiązującej strategii Unii Europejskiej zakładają rozwój zrównoważony, ponieważ wspiera on gospodarkę z jednej strony konkurencyjną i z drugiej przyjazną środowisku poprzez efektywne korzystanie z zasobów. Koncepcja spójności rozwoju rozważana jest w aspektach: społecznym, gospodarczym, środowiskowym i prawno-ustrojowym, a jej celem jest dobrobyt rozumiany nie tylko w kategorii konsumpcji dóbr i wzrostu poziomu życia, ale przede wszystkim jego jakości. W 2001 roku Rada Europy uznała koncepcję rozwoju

³ Więcej na ten temat w dalszej części rozprawy

zrównoważonego za nowy paradygmat rozwoju wprowadzający nową wizję ładu zintegrowanego.

W strategii Europa 2020 wskazano cel jakim jest osiągnięcie zrównoważonego rozwoju, który oznacza budowanie bardziej konkurencyjnej gospodarki nisko emisyjnej korzystającej z zasobów w sposób racjonalny i oszczędny, ochronę środowiska naturalnego poprzez ograniczenie emisji gazów cieplarnianych i zapobieganie utracie bioróżnorodności. Pierwszoplanowa pozycja Europy ma być wykorzystana do opracowania nowych i przyjaznych dla środowiska technologii/metod produkcji do zapewnienia dodatkowej przewagi rynkowej firmom europejskim, poprawianie warunków dla rozwoju przedsiębiorczości oraz pomoc konsumentom w dokonywaniu świadomych wyborów [Czyżewski, Strońska-Ziemann 2016, s. 149-151].

W odniesieniu do sektora rolnego trudno jednak mówić o zrównoważonym rozwoju przy występujących różnicach pomiędzy państwami. W celu niwelowania różnic wprowadzono w ramach Wspólnej Polityki Rolnej mechanizmy wsparcia, jednakże są one zróżnicowane pomiędzy państwami członkowskimi Unii Europejskiej [Majchrzak 2015, s. 70]. Choć w ostatnich latach poziom wsparcia uzyskiwanego przez rolnictwo systematycznie maleje, to nadal jest on wysoki.

Często przedmiotem debat są dotychczasowe skutki funkcjonującej już ponad pół wieku Wspólnej Polityki Rolnej. Problemem rolnictwa w Unii Europejskiej jest nie tylko jego uzależnienie od wsparcia publicznego, ale również fakt, iż 80% środków transferowych do rolnictwa jest pozyskiwane przez 20% największych gospodarstw rolnych. Jednocześnie najmniejsze gospodarstwa rolne uzyskują tak niewielkie wsparcie, iż nie mają możliwości realnego zwiększenia swojej konkurencyjności. Dotychczasowe doświadczenia Wspólnej Polityki Rolnej wskazują na to, iż nie jest to polityka skutecznie podnosząca konkurencyjność rolnictwa, co więcej, zmiany w jej funkcjonowaniu zdają się oddalać tę politykę od wspierania konkurencyjności, wprowadzając dodatkowe wymogi środowiskowe [Wieličko 2015, s.154, 162].

Jak wspomniano wcześniej z jednej strony ewolucja instrumentarium Wspólnej Polityki Rolnej stanowi przejaw odchodzenia od paradygmatu rolnictwa

industrialnego na rzecz jego zrównoważenia, a z drugiej, jego uniwersalny charakter nie sprzyja osiągnięciu celu zrównoważonego rozwoju sektora rolnego. Dlatego też konieczne wydaje się jeszcze uwzględnienie uwarunkowań regionalnych w dystrybucji środków finansowych Wspólnej Polityki Rolnej [Smędzik-Ambroży 2015, s.127].

1.4. Model dualny

W polityce makroekonomicznej krajów o ustabilizowanym i zrównoważonym wzroście gospodarczym już dawno zrozumiano że trzeba dokonać retransferu na rzecz rolników tej części nadwyżki, która wypływa poza rolnictwo stosując określone instrumenty wsparcia i subwencjonowania. W warunkach rynkowych tylko aktywna polityka gospodarcza z nieautomatycznymi stabilizatorami może pokonać próg naturalnej słabości rolnictwa. Podejście makroekonomiczne musi uwzględniać jednocześnie reguły serwomechanizmu adaptacyjnego gospodarstw oraz siłę ich interakcji z otoczeniem. Współczesna presja na wzrost konkurencyjności rolnictwa industrialnego nie rozwiązuje problemów dochodowych rolnictwa w krajach rozwiniętych, jednocześnie wskazuje, że zrównoważenie społeczne reprodukcji tą drogą jest niemożliwe do osiągnięcia.

Rolnictwo industrialne gwarantuje rosnącą podaż żywności, tańszej ale o malejącej użyteczności krańcowej ze względu na wysoko intensywne metody produkcji, modyfikacje genetyczne i zdegradowane środowisko. Rolnictwo zrównoważone, jest co prawda mniej efektywne, względnie droższe, ale gwarantujące zachowanie dobrostanu naturalnego [Czyżewski A. 2007, s. 270-271]. Dlatego też industrialna ścieżka rozwoju rolnictwa została określona przez A. Czyżewskiego i M. Guth jako „paradygmat ilości”, a model rolnictwa zrównoważonego jako „paradygmat jakości” [Czyżewski, Guth 2016, s. 25].

Połączeniem obu koncepcji według A. Henisz-Matuszczak jest model dualny. Łączy on koncepcje rolnictwa industrialnego, silnie akcentującego zwiększenie wydajności pracy i intensywności gospodarowania zasobami produkcyjnymi oraz społecznie zrównoważonego uwzględniającego wymogi środowiskowe, czy zdrowotne [Henisz-Matuszczak 2007, s. 99-120].

Zakładając, że model industrialny jest efektywniejszy, ale nie sprzyjający rozwojowi rolnictwa w długim okresie, a paradygmat zrównoważonego rozwoju preferuje mniejsze gospodarstwa jako te bardziej efektywne, to można stwierdzić, że koncepcja tworzenia grup producentów łączy zalety obu teorii agrarnych. Grupy producentów powstałe w ramach interwencjonizmu instytucjonalnego, jako jednostki skupiające mniejszych producentów umożliwiają korzystanie z zalet wynikających z nurtu industrialnego przy zachowaniu często rodzinnego typu rolnictwa dbającego o dobrostan środowiska.

Jednak sam proces zmian własnościowych bez adekwatnych rozwiązań instytucjonalnych nie zapewni automatycznie zrównoważonego rozwoju gospodarczego [Czyżewski red. 2007, s. 270-271].

2. Podstawy prawne funkcjonowania grup producentów owoców i warzyw

Grupy producentów owoców i warzyw funkcjonują w Polsce na podstawie ustawy z dnia 19 grudnia 2003 roku o organizacji rynków owoców i warzyw, rynku chmielu, rynku tytoniu oraz rynku suszu paszowego (Dz. U. z 2003 r. Nr 223, poz. 221 z późniejszymi zmianami), która mówi o zasadach i warunkach organizowania się rolników w grupy wstępnie uznane oraz grupy uznane producentów owoców i warzyw, które chcą korzystać z pomocy finansowej budżetu Unii Europejskiej oraz Rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 27 maja 2004 roku, w sprawie warunków wstępnego uznania grup producentów owoców i warzyw, uznawania organizacji producentów owoców i warzyw oraz warunków i wymagań, jakie powinny spełniać plany dochodzenia do uznania (Dz. U. z 2004 r. Nr 132, poz. 1420 ze zmianami). Zgodnie z Rozporządzeniem Rady (WE) nr 2200/96 z dnia 28 października 1996 roku w sprawie wspólnej organizacji rynku owoców i warzyw, grupy producentów wstępnie uznane lub uznane w następujących kategoriach produktów: owoce i warzywa, owoce, warzywa, produkty przeznaczone do przetwórstwa, owoce cytrusowe, orzechy i grzyby.

Od 1 stycznia 2008 roku regulowały to przepisy Rozporządzenia Rady (WE) nr 1234/2007 z dnia 22 października 2007 roku ustanawiającego wspólną organizację rynków rolnych oraz przepisy szczegółowe dotyczące niektórych produktów rolnych (rozporządzenie o jednolitej wspólnej organizacji rynku), przepisy Rozporządzenia Komisji (WE) nr 1580/2007 z dnia 21 grudnia 2007 roku ustanawiającego przepisy wykonawcze do rozporządzeń Rady (WE) nr 2200/96, (WE) nr 2201/96 i (WE) nr 1182/2007 w sektorze owoców i warzyw, a także Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z 16 grudnia 2008 roku w sprawie warunków wstępnego uznawania grup producentów owoców i warzyw, uznawania organizacji producentów owoców i warzyw oraz warunków i wymagań, jakie powinny spełniać plany dochodzenia do uznania (Dz.U. 2009. Nr 5, poz. 27). Zgodnie z tym rozporządzeniem grupy producentów wstępnie uznane lub uznane organizacje, mogą być tworzone w następujących kategoriach produktów: owoce, warzywa, owoce oraz warzywa, zioła kulinarne, grzyby, inne [Krzyżanowska 2011, s. 256-261].

Rozporządzenie to było najistotniejsze dla procesu integracji, ponieważ określało między innymi zasady dofinansowania grup w zależności od statusu, jaki posiada dana grupa. Wstępnie uznane grupy producentów owoców i warzyw na mocy tego rozporządzenia i zatwierdzonego planu dochodzenia do uznania mogły, ubiegać się o środki na dofinansowanie kosztów założenia i kosztów administracyjnych oraz na pokrycie części kwalifikowalnych kosztów inwestycji ujętych w zatwierdzonym planie dochodzenia do uznania. Pomoc finansowa na pokrycie kosztów związanych z utworzeniem grupy producentów i prowadzeniem działalności administracyjnej wypłacana według stawki ryczałtowej na podstawie rocznej wartości produktów sprzedanych grupy, która wynosiła:

- a) w pierwszym, drugim, trzecim, czwartym i piątym roku realizacji planu dochodzenia do uznania, odpowiednio 10%, 10%, 8%, 6% i 4% wartości produktów sprzedanych nie przekraczającej 1.000.000 euro lub

w pierwszym, drugim, trzecim, czwartym i piątym roku realizacji planu dochodzenia do uznania, odpowiednio 5%, 5%, 4%, 3% i 2% wartości produktów sprzedanych przekraczającej 1.000.000 euro,

- b) górna wartość pomocy dla poszczególnych grup producentów nie mogła przekraczać 100 tys. euro za każdy rok w ciągu pięciu lat realizacji planu dochodzenia do uznania.

Pomoc finansowa na pokrycie części kwalifikowanych kosztów inwestycji ujętych w zatwierdzonym planie dochodzenia do uznania wynosiła 75% poniesionych kosztów inwestycji (50% kosztów inwestycji refundowanych było ze środków unijnych oraz 25% z budżetu krajowego), 25% kosztów inwestycji pokrywała grupa producentów. W celu uzyskania pomocy finansowej, organizacje producentów opracowują program operacyjny, którego działania zawierają się w obszarze: marketingu, poprawy jakości owoców i warzyw, planowania produkcji oraz ochrony środowiska. Dla sfinansowania realizacji działań zatwierdzonych w programie operacyjnym, organizacja zobowiązana jest ustanowić fundusz operacyjny. Pomoc finansowa Unii Europejskiej polega na dofinansowaniu wydatków poniesionych z funduszu operacyjnego na realizację działań zatwierdzonych w programie operacyjnym. Pomoc finansowa na dofinansowanie funduszu operacyjnego podlega limitom. Podstawą określenia maksymalnej wysokości pomocy finansowej na dany rok realizacji programu operacyjnego jest wartość produktów sprzedanych, wytworzonych przez członków organizacji producentów w okresie referencyjnym. Wysokość pomocy finansowej na dofinansowanie funduszu operacyjnego organizacji producentów nie może przekroczyć:

- 60% wydatków poniesionych z funduszu operacyjnego na działania zatwierdzone w programie operacyjnym, w tym środki zapobiegania kryzysom i zarządzania w sytuacjach kryzysowych (za wyjątkiem nieprzeznaczenia owoców i warzyw do sprzedaży, będących przedmiotem bezpłatnej dystrybucji),

- 100% wydatków poniesionych na nieprzeznaczenie owoców i warzyw do sprzedaży, będących przedmiotem bezpłatnej dystrybucji (w tym koszty sortowania i pakowania oraz koszty transportu owoców i warzyw do ich odbiorców),
- 60% zryczałtowanej stawki z tytułu kosztów administracyjnych równej 2% kwoty funduszu operacyjnego.

Część funduszu operacyjnego, przeznaczona na pokrycie kosztów administracyjnych zarządzania funduszem operacyjnym i programem operacyjnym, stanowi 2% ryczałt z kwoty stanowiącej sumę wydatków na działania przewidziane w programie w ramach funduszu operacyjnego oraz nie może przekroczyć równowartości 180 000 EUR (w przypadku zrzeszeń organizacji producentów maksymalnie do 1 250 000 EUR). Na przedmiotowe 2% składa się 1,2% pomocy unijnej i 0,8% wkładu organizacji producentów. Kwota pomocy finansowej nie może przekroczyć 4,1% wartości produktów sprzedanych organizacji producentów z okresu referencyjnego. Jednakże, kwota pomocy finansowej może zostać zwiększona do 4,6% wartości produktów sprzedanych w okresie referencyjnym, o ile wielkość przekraczająca 4,1% wartości produktów wprowadzonych na rynek jest wykorzystywana wyłącznie w zakresie środków zapobiegania kryzysom i zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Kwota pomocy finansowej nie może przekroczyć zatwierdzonej kwoty pomocy na dany rok, z uwzględnieniem wprowadzonych zmian programu operacyjnego i wysokości funduszu operacyjnego na bieżący rok jego realizacji [www.arimr.gov.pl]

Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 543/2011 z dnia 7 czerwca 2011 roku ustanawiające szczegółowe zasady stosowania rozporządzenia Rady (WE) nr 1234/2007 w odniesieniu do sektora owoców i warzyw oraz sektora przetworzonych owoców i warzyw wprowadziło ograniczenie wykorzystania środków zakupionych z dofinansowaniem w stosunku do produktów zakupionych od nie-członków grupy. Oznacza to, że na przykład w przechowalni wybudowanej ze wsparciem funduszy nie można przechowywać produktów zakupionych od rolnika niezrzeszonego w danej grupie, czy przewieźć taki towar samochodem zakupionym z dofinansowaniem.

Tabela 9. Poziom wsparcia z funduszy UE dla polskich grup producentów owoców i warzyw w latach 2005-2014 (w zł)

Rok	Płatności dla WUG	Płatności dla OP	Razem	Dynamika płatności ogółem r/r w %
2005	1 703 234,04	467 845,30	2 171 079,34	-
2006	7 430 230,35	855 494,66	8 285 725,01	382
2007	28 200 514,44	1 107 319,86	29 307 834,30	354
2008	76 543 846,51	1 271 250,30	77 815 096,81	266
2009	317 096 372,99	1 324 155,51	318 420 528,50	409
2010	668 932 393,71	1 169 909,78	670 102 303,49	210
2011	1 095 388 425,55	995 507,03	1 096 383 932,58	164
2012	1 731 201 325,63	2 608 138,87	1 733 809 464,50	158
2013	1 791 213 123,17	3 485 117,64	1 794 698 240,81	104
2014	1 096 282 852,22	3 679 229,58	1 099 962 081,80	61
Razem	6 813 992 318,61	16 963 968,53	6 830 956 287,14	-

WUG - wstępnie uznane grupy producentów owoców i warzyw,

OP - organizacje producentów owoców i warzyw

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez ARiMR

Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 302/2012 z dnia 4 kwietnia 2012 roku zmieniające rozporządzenie wykonawcze (UE) nr 543/2011 ustanawiające szczegółowe zasady stosowania rozporządzenia Rady (WE) nr 1234/2007 w odniesieniu do sektora owoców i warzyw oraz sektora przetworzonych owoców i warzyw ograniczyło kwotę dofinansowania o jaką mogą ubiegać się grupy producentów owoców i warzyw do 10 mln euro rocznie. Jest to prawie zlikwidowanie wsparcia, jeżeli porówna się tę wartość do kwot, które otrzymywali polscy producenci w latach poprzednich i spodziewali się otrzymywać w dalszym ciągu. (tab. 9.)

Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 780/2012 z dnia 28 sierpnia 2012 roku ustalające współczynniki przydziału na lata 2012-2017 dla wkładu Unii przeznaczonego na pomoc dla grup producentów w sektorze owoców i warzyw, o której mowa w art. 103a rozporządzenia Rady (UE) nr 1234/2007, w odniesieniu do planów uznawania zgłoszonych do dnia 1 lipca 2012 roku. W rozporządzeniu tym między innymi zostały określone ilości środków przeznaczonych dla danego państwa.

Tabela 10. Współczynniki przydziału wkładu pomocy Unii Europejskiej dla grup producentów owoców i warzyw na lata 2012-2017

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Współczynniki przydziału w danym roku	87,52%	45,01%	100%	100%	100%	100%
Łączna kwota na państwo członkowskie (w euro)						
Bułgaria	1 413 687	729 139	1 633 398	1 378 254	696 476	0
Litwa	242 274	169 836	176 887	447 250	85 716	0
Węgry	741 172	981 815	1 017 195	1 335 480	432 736	0
Polska	7 479 159	8 049 649	5 654 777	2 853 186	2 163 241	40 435
Rumunia	132 474	75 794	175 266	127 389	62 262	0
RAZEM	10 008 766	10 006 233	8657 523	6 141 559	3 440 431	40 435
udział przydziału pomocy przeznaczonej dla polskich GPOiW* w wielkości kwoty przeznaczonej dla grup ogółem (%)	75	80	65	44	63	100

*GPOiW – grupy producentów owoców i warzyw

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia Wykonawczego Komisji (UE) nr 780/2012 z dnia 28 sierpnia 2012 roku (Dz.U L 232/4 z 29.08.2012 r.)

Jak wynika z tabeli 10. w dalszym ciągu polscy producenci będą największymi beneficjentami tego programu, a w ostatnim 2017 roku, całość zaplanowanego w 2012 roku budżetu zostanie skierowana do naszego kraju. Można z tego też wnioskować, że skoro za 5 lat, czyli za maksymalny okres dochodzenia do uznania nowopowstałej grupy, środki przekierowane będą tylko do Polski. Może to oznaczać, że w 2012 roku, w nowych warunkach legislacyjnych, w pozostałych krajach nie powstały nowe grupy.

3. Korzyści i bariery tworzenia grup producentów owoców i warzyw w Polsce

3.1. Korzyści wynikające z integracji poziomej producentów owoców i warzyw

Wyzwaniem dla polskiego rolnictwa jest konieczność sprostania konkurencji ze strony dużych i efektywnych producentów rolnych z UE-15 - ich gospodarstwa zbudowały duży potencjał produkcyjny, sprawne łańcuchy dostawców, zintegrowane poziomo i pionowo firmy agrobiznesu [Musiał 2010, s. 394]. Posiadając rozwiązania legislacyjne obowiązujące w Unii Europejskiej i dostęp do środków pomocowych, polscy producenci w łączeniu się upatrują szansę na wzmocnienie swojej konkurencyjności rynkowej. Można stwierdzić, że był to największy bodziec motywujący do integracji rolników, gdyż z tą pomocą byli w stanie zrealizować nawet odważne plany inwestycyjne, dzięki którym mogą zaoferować na rynku produkty zgodne z ciągle rosnącymi oczekiwaniami klientów. Silne wsparcie uzasadniane było przymusem wzrostu konkurencyjności, co jest możliwe dzięki:

- ograniczeniu liczby pośredników (producenci owoców i warzyw nie tylko je produkują, ale dokonują wstępnej obróbki polegającej na czyszczeniu, sortowaniu, pakowaniu i dostarczaniu do odbiorców),
- obniżeniu kosztów transakcyjnych (niższe dla całej grupy, w porównaniu z tymi dla poszczególnych rolników),
- obniżeniu kosztów bezpośrednich (wynegocjowane niższe ceny dla grupy na zakup nasion, środków ochrony roślin, nawozów),
- wspólnym inwestycjom (magazyny, chłodnie, środki transportu, większy areał ziemi),
- wspólnemu poszukiwaniu rynku zbytu, dla dobrego, wyselekcjonowanego towaru, dostarczonego w terminie),
- wspólnej promocji towaru/marki producenta,
- wymianie doświadczeń i informacji posiadanych przez poszczególnych członków grupy.

Wymierną korzyścią powyższych działań jest możliwość uzyskania wyższej ceny za produkt spełniający wymagania klienta, które są coraz bardziej wygórowane. Wyższa cena przekłada się na wyższe przychody, a przy obniżeniu kosztów daje możliwość wzrostu dochodów członków grupy.

Do korzyści wynikających z przynależności do grupy producentów wymienionych przez A. Nowak [2011], L. Szczebiot-Knoblauch [2005, s. 242], i A. Marosz [2013, s. 6] można zaliczyć: wspólne zaopatrzenie w środki produkcji, negocjacje warunków środków produkcji, kalkulowanie kosztów produkcji, pozyskiwanie funduszy unijnych i krajowych, możliwość uzyskania dofinansowania na tworzenie grupy i inwestycje, wspólne kredytowanie przedsięwzięć inwestycyjnych, współużytkowanie maszyn i budynków, możliwość unowocześnienia technologii produkcji i stosowania postępu rolniczego, poprawa opłacalności produkcji, przygotowanie do integracji na rynku UE, zwiększenie sprzedaży produkowanego materiału, pewniejszy zbyt produktów, ułatwienie sprzedaży i uzyskanie dostępu do nowych rynków, ułatwienie eksportu, wyższa cena sprzedaży i możliwości jej negocjacji - mniejsze ryzyko działalności, łatwiejszy dostęp do informacji, zmieniających się przepisów prawnych czy finansowych, lepszy dostęp do informacji rynkowej i uczestnictwo w szkoleniach, możliwość udziału w zebraniach, konferencjach, szkoleniach, wzmocnienie pozycji rynkowej, tworzenie marki, zwiększanie efektywności marketingowej, poprawa pozycji konkurencyjnej gospodarstwa, udział w branżowych wystawach krajowych i zagranicznych oraz większa siła lobbingu w urzędach.

3.2. Bariery tworzenia grup producentów owoców i warzyw

Chcąc zidentyfikować bariery tworzenia grup producentów owoców i warzyw nie można pominąć problemu jakim jest mentalność rolników. Pomimo wysokiego rozbudowania szkolnictwa rolniczego, otwarcie rolników na nowe wzorce jest nadal dużym problemem zauważa, K. Łapińska-Tyszka cytowana przez W. Musiała [2010, s. 390 – 391]. Tradycyjne rolnictwo chłopskie oparte jest na dziedziczeniu ziemi,

a ich nowi właściciele, nie zawsze chcą, czy mogą, gospodarować wykorzystując nowe rozwiązania. Często traktują swoją ziemię, nie jako walor inwestycyjny, ale jako zabezpieczenie. Większość rolników indywidualnych jest w posiadaniu kilku hektarów, często tylko po to, aby móc korzystać z preferencyjnego systemu ubezpieczeń społecznych dla rolników i innych korzyści wynikających ze statusu bycia rolnikiem, choć sami często pracują poza rolnictwem. Doświadczenia z przeszłości, gdzie zrzeszanie w rolnictwie miało inny charakter, też nie wzbudzają zaufania i zainteresowania tworzeniem grup producenckich. Poza tym, koncentracji w rolnictwie często towarzyszy migracja z rolnictwa, a korzyści wynikające ze wzrostu wydajności pracy w rolnictwie (wzrost dochodów) są przejmowane przez innych. Zegar uważa, że takie działania industrializacyjne w rolnictwie mogą spowodować likwidację tej klasy społecznej [Zegar 2010, s. 21]. Rolnicy więc chcąc zachować swoją niezależność, wolą samodzielnie gospodarować, nawet kosztem niższej efektywności, konkurencyjności i co za tym idzie, niższych dochodów.

Kolejną przesłanką zniechęcającą do podjęcia decyzji o współpracy są bariery administracyjne. Według badań przeprowadzonych przez Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej wynika, że kompletowanie dokumentów potrzebnych do korzystania ze środków finansowych jest bardzo czasochłonne i kapitałochłonne. Wypełnianie dokumentacji jest często bardzo skomplikowane, co powoduje konieczność korzystania z firm zewnętrznych. Długi czas, który jest ujęty w planach powoduje trudności w prawidłowym oszacowaniu kosztów, ze względu na ich zmienność w czasie, modyfikacja planów znowu pociąga za sobą kolejny czas i koszty. Natomiast przy trudniejszych kalkulacjach inwestycyjnych ujawnia się brak umiejętności i biegłości rolników w wyliczaniu niektórych kategorii ekonomicznych. Rozliczenie jest dla rolników trudne, wymaga dużo czasu i wiąże się z kolejnymi kosztami. Po zrealizowaniu inwestycji rolnicy muszą poświęcić czas i ponieść dodatkowe koszty, by mieć pewność prawidłowości rozliczenia i zwrotu części kosztów inwestycji. Niewielkim utrudnieniem jest dostęp do służb doradczych, współpraca z innymi instytucjami (ZUS, Urząd Skarbowy) oraz doświadczenia w zakresie korzystania z zewnętrznej pomocy finansowej (kredyty, pożyczki). Natomiast pozytywną ocenę wystawiono bankom,

które przygotowały specjalne oferty i uproszczone procedury uzyskania kredytu. Konkurencja na rynku usług bankowych sprawiła, że prześcigają się one w ofercie skierowanej dla podmiotów gospodarczych. Uznano, że czynniki takie jak: dostęp do informacji, zakres i kryteria dofinansowania, środki własne, własna wiedza, współpraca z ARiMR są średnim utrudnieniem. Takie bariery administracyjne były najczęściej wskazywane przez respondentów badań wykonanych przez ww. Instytut [Wigier red. 2007, s. 37, 75-76, 91, 93]. Marosz [2013, s.6] natomiast wymienia następujące obawy i przeszkody utrudniające podjęcie współpracy:

- utrata samodzielności decyzyjnej,
- nieporozumienia i konflikty,
- brak zaufania wśród rolników,
- brak lidera, osoby, która pokierowałaby grupą,
- brak zainteresowania ze strony rolników,
- rywalizacja,
- brak wiedzy na temat procedury założenia grupy producenckiej
- brak przekonania do korzyści wynikających z działań grupowych.

Kolejną barierą jest większe wsparcie ze strony polityki fiskalnej dla grup producentów rolnych niż dla grup producentów owoców i warzyw. Grupy producentów rolnych zwolnione są z podatku dochodowego, jak i z podatku od nieruchomości. Szczególnie ten drugi podatek jest uciążliwy dla producentów owoców i warzyw, którzy posiadają o wiele więcej nieruchomości (chodnie, hale produkcyjne) niż producenci niezrzeszeni. Od dłuższego czasu politycy obiecują zrównanie ulg dla obu grup producenckich, ale w dalszym ciągu jest to kolejna niespełniona obietnica przedwyborcza.

4. Grupy producentów owoców i warzyw w Polsce w latach 2004-2014

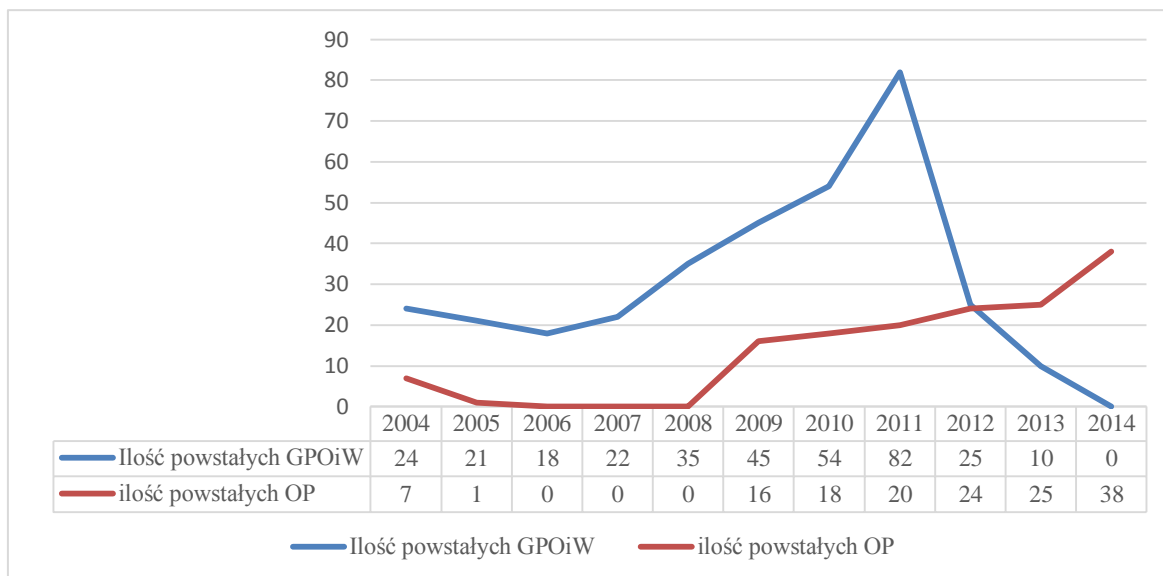
Zgodnie z Rozporządzeniem Rady WE nr 2200/96 z dnia 28 października 1996 roku w sprawie wspólnej organizacji rynku owoców i warzyw, grupy producentów wstępnie uznane lub uznane w następujących kategoriach produktów:

owoce i warzywa, owoce, warzywa, produkty przeznaczone do przetwórstwa, owoce cytrusowe, orzechy, grzyby.

Grupa wstępnie uznana to jednostka organizacyjna skupiająca rolników produkujących owoce i warzywa, mająca osobowość prawną i status wstępnego uznania nadany przez Marszałka Województwa właściwego ze względu na siedzibę grupy zgodnie z przepisami prawa krajowego i Unii Europejskiej. Grupa zrzesza, co najmniej 5 członków, którzy w roku poprzedzającym złożenie wniosku, wspólnie wytworzyli i sprzedali produkty o wartości, która jest równoważnością w polskich złotych, minimum 50 tys. euro. W celu uzyskania statusu grupy wstępnie uznanej należy przedstawić plan dochodzenia do uznania, podzielonego na roczne okresy realizacji, jednakże plan nie może obejmować okresu dłuższego niż 5 lat. Właściwy Marszałek Województwa stwierdza w drodze administracyjnej, czy dana grupa spełnia warunki określone w ustawie i rozporządzeniu i nadaje status wstępnego uznania i zatwierdza plan.

Główne kryteria, które musi spełniać uznana organizacja producentów owoców i warzyw określa Rozporządzenie Rady WE nr 2200/1996 w art. 11. zgodnie z tym artykułem grupa, jako jednostka posiadająca osobowość prawną, powinna składać się minimum z 5 członków, którzy przestrzegają zasad zapisanych w swoim statusie lub umowie, uzyskali status uznania potwierdzony poprzez wpis do rejestru Marszałka Województwa, a wartość produkcji, która jest sprzedana przez grupę nie może być niższa, od równoważności w złotych, 100 tys. euro. Grupa powinna także posiadać fundusz i program operacyjny [Stolarz, Ślusarek 2010, s. 19-25].

W Polsce na dzień 31 marca 2015 roku status wstępnie uznanej grupy producentów posiadało 167 grup, a uznanej 143 organizacje producentów owoców i warzyw. Pierwsze grupy producenckie działające na mocy ustawy powstały w 2004 roku. Proces integracji zaczął się intensywniej rozwijać od 2008 roku, to jest od wprowadzenia bardzo korzystnych warunków wspierających realizację inwestycji służących przechowywaniu i przygotowywaniu do sprzedaży świeżych owoców i warzyw.



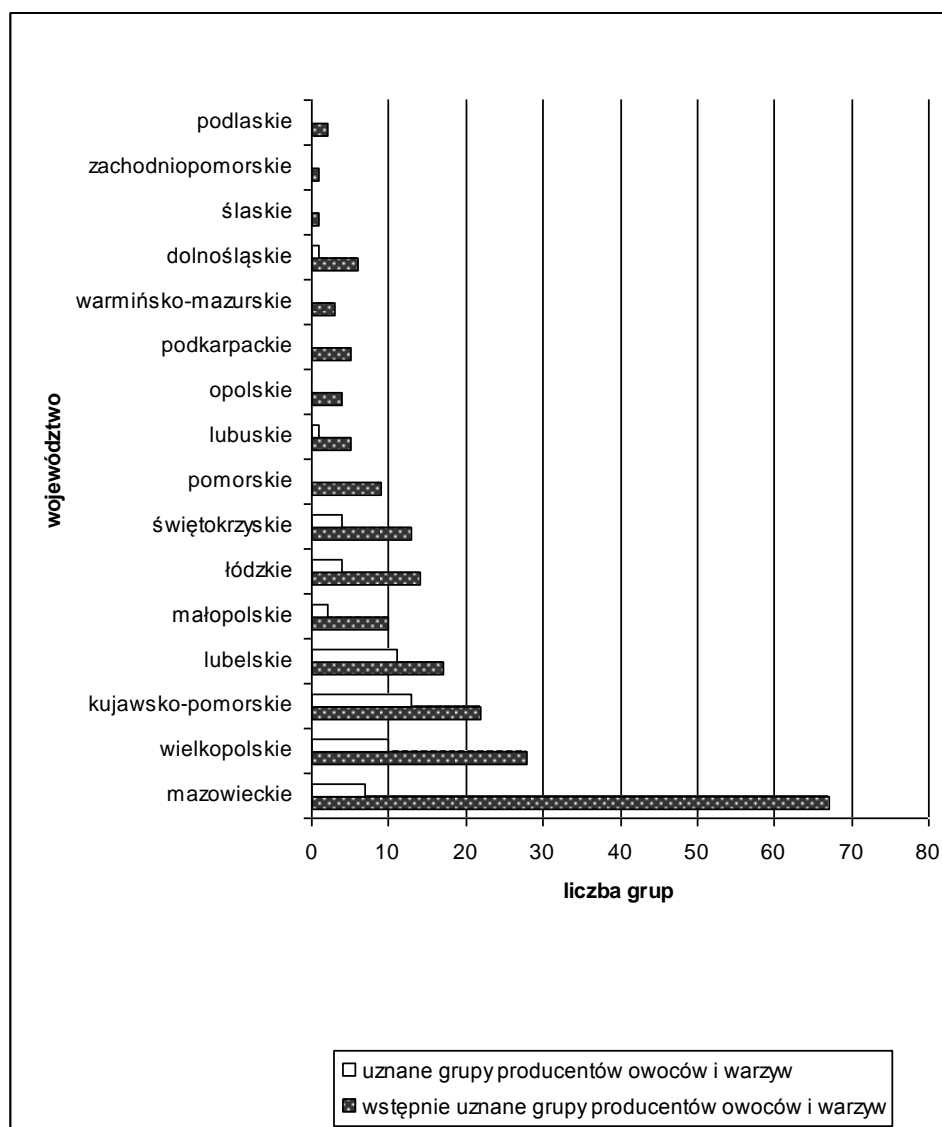
GPOiW – grupy producentów owoców i warzyw, OP – organizacje producentów owoców i warzyw

Rys. 9. Liczba grup producentów owoców i warzyw według roku założenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez ARiMR

Z roku na rok liczba zrzeszonych producentów sukcesywnie rosła. Lata 2010 i 2011 są rekordowe, ponieważ w 2010 roku powstały 53 grupy wstępnie uznane, czyli około 26% wstępnie uznanych grup, a do połowy grudnia 2011 roku powstało 49 wstępnie uznanych grup co stanowi 24%. Nowopowstałe grupy w tym okresie stanowią blisko 40% wszystkich grup.

Na podstawie rysunku 10. można zauważyć przodujące regiony, w których powstało najwięcej grup producentów owoców i warzyw. Najwięcej grup producenckich zostało zawiązanych na terenie województwa mazowieckiego, wielkopolskiego, kujawsko-pomorskiego czy lubelskiego. Najmniej w województwie śląskim i zachodniopomorskim – po jednej wstępnie uznanej grupie producenckiej. Należy także podkreślić, że w województwie kujawsko-pomorskim jest najwięcej uznanych organizacji producenckich w Polsce, na drugim miejscu plasuje się województwo lubelskie, tuż za nim wielkopolskie. Natomiast stosunkowo mało jest organizacji uznanych w stosunku do wstępnie uznanych grup producenckich w województwie mazowieckim, pomimo że to właśnie na tym terenie, bo w rejonie Grójca, najszybciej organizowali się producenci jabłek.



Rys. 10. Liczba grup producentów owoców i warzyw według województw. Stan na 31. 12. 2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie rejestrów prowadzonych przez właściwych marszałków województw.

Następnie grupy producenckie zaczęły być tworzone przez producentów warzyw. Z badań wynika, że towarowe gospodarstwa warzywne charakteryzują się zdolnością do rozwoju [Ziętara 2011, s. 89]. Rozwój ten jest możliwy dzięki pozyskaniu środków z funduszy Unii Europejskiej, za pomocą których producenci dokonali istotnych inwestycji w budynki, pomieszczenia, urządzenia do mycia i pakowania owoców i warzyw (szerzej o przeznaczeniu pomocy w rozdziale 4). W większości grup producenckich udało się osiągnąć odpowiedni poziom, wysokie

standardy w zakresie mycia, kalibrowania i pakowania towarów. Wdrażane są nowoczesne systemy zapewnienia jakości i bezpieczeństwa żywności (szerzej w rozdziale 5).

Zrealizowane inwestycje pozwalają stać się znaczącym partnerem w nowoczesnej dystrybucji i zapewniają szerszy udział w sprzedaży, który obecnie szacuje się na poziomie 12-15% sprzedaży krajowej. Jest to początek procesu organizowania się polskich producentów. W krajach, gdzie system ten rozwijał się przez wiele lat, udział grup producenckich w rynku osiąga do 90% [www.farmer.pl, *Producenci owoców chętni do tworzenia grup* (data pobrania 30.06.2011)]. Fakt większego wsparcia otrzymywanego przez producentów owoców i warzyw w porównaniu z innymi grupami producenckim mógł być powodem większego zainteresowania ich powstawaniem. Okazuje się, że ich pozycja na rynku staje się bardziej konkurencyjna, a polscy producenci otrzymali w 2010 roku, aż 90% pieniędzy przeznaczonych dla wstępnie uznanych grup producentów w Unii Europejskiej. Stąd też może wynikać ograniczenie finansowania inwestycji dla grup producentów owoców i warzyw.

Zmiany legislacyjne szczególnie po 2011 roku wprowadziły element niepewności, co do wysokości możliwości uzyskania dofinansowania oraz wykorzystania środków już zakupionych z dofinansowaniem. Próbując powiązać zainteresowanie producentów nawiązywaniem współpracy ze zmianami legislacyjnymi dotyczącymi funkcjonowania grup producentów owoców i warzyw można zauważyć następującą zależność: im przepisy są bardziej korzystne, tym zainteresowanie współpracą rośnie, natomiast restrykcyjne podejście prawne i zmniejszające się korzyści finansowe spowodowały spadek zainteresowania.

Można więc pokusić się o stwierdzenie, że korzyści finansowe były motorem procesów integracyjnych na rynku owoców i warzyw. Opinia ta nie jest odosobniona, ponieważ w opracowaniach dotyczących motywów i korzyści wynikających z działań grupowych można znaleźć potwierdzenia tej tezy. Z badań J. Wiśniewskiej [2011, s. 252-255], A. Marosza [2013, s. 8], K. Krzyżanowskiej i M. Trajer [2015, s. 223], czy M. Krotowskiej i D. Mierzwy [2015, s. 133] wynika, że podstawowym bodźcem tworzenia grup i zwiększania

swojej konkurencyjności na rynku owocowo warzywnym jest możliwość uzyskania funduszy. Jednym z wniosków z badań K. Krzyżanowskiej jest wskazanie na konieczność zwiększenia wsparcia finansowego w celu zdynamizowania procesu organizowania się producentów owoców i warzyw w grupy [Krzyżanowska 2011, s. 260].

Dziś już wiemy, że na zwiększenie wsparcia finansowego z Unii Europejskiej nie można liczyć. W tej sytuacji obawiać się należy spadku konkurencyjności producentów z krajów, które przystąpiły do Wspólnoty w 2004 roku i później, gdyż mieli oni krótszy okres na realizację procesów integracyjnych. W związku z tym zwiększą się różnice pomiędzy niezorganizowanymi producentami, a dobrze zorganizowanymi producentami „starej” Unii [Bieniek-Majka 2012 a, s. 9]. Na te konsekwencje zwracają uwagę sami producenci – R. Jagieliński, przewodniczący rady nadzorczej Krajowego Związku Grup Producentów Owoców i Warzyw, podczas V Forum Rynku Spożywczego i Handlu zauważył, że mimo iż polscy producenci zbudowali konkurencję dla dużych podmiotów za granicą, to niestety, po tym jak Komisja Europejska „obcięła” możliwości finansowania zewnętrznego nie wiadomo, czy polskie grupy i organizacje producentów będą jeszcze konkurencyjne. Zagraniczne grupy i konsorcja mogą dysponować podażą na poziomie 400-500 tys. ton, a polskie grupy są w stanie dostarczyć dziesięciokrotnie mniej. Polska skala jest za mała, by być dobrym operatorem na rynku międzynarodowym [www.portalspozywczy.pl *KZGPOIW: Producenci owoców i warzyw mają dobre warunki do rozwoju eksportu* (data pobrania 23.10.2012)].

Zdaniem komisarza ds. rolnictwa, aby dalej zwiększać siłę przetargową na rynku, nie należy powoływać nowych grup producentów owoców i warzyw, ale powiększać istniejące grupy o nowych członków. Innym rozwiązaniem, wzorem krajów z zachodniej Europy może być powoływanie organizacji drugiego rzędu, czyli sieci partnerów [Kozmiński, Latusek-Jurczak 2011, s. 130] skupiających producentów owoców i warzyw.

5. Integracja na rynku owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim

Województwo kujawsko-pomorskie leży w północno-centralnej części Polski, po obu brzegach Wisły, w jej dolnym biegu i zajmuje obszar 17 971,34 km², co stanowi 5,7% powierzchni Polski. Podstawą gospodarki rolnej w województwie kujawsko-pomorskim są korzystne dla jej rozwoju warunki przyrodnicze, w szczególności wysoki udział gruntów ornych (57%, wobec 45% przeciętnego w kraju) oraz wysoka kultura rolna.

Region dysponuje znaczącym udziałem gruntów ornych wysokich klas bonitacyjnych – 76% ogólnej powierzchni, w tym 36,7% gleb szczególnie produktywnych i chronionych, klas od I do IIIb włącznie[www.wikipedia.pl (data pobrania 17. 06. 2015)]. Na użytki rolne w dobrej kulturze rolnej przeznaczono 1046,8 tys. ha, co stanowi 7,3% użytków w Polsce. Sady zajmują 9,6 tys. ha (0,9% użytków w województwie i 2,6% w kraju), a pod warzywa gruntowe przeznaczono 20,7 tys. ha (1,98% użytków w województwie i 14,6% w kraju).

Produkcja roślinna w latach 2005-2012 stanowiła ok. 48-56% globalnej produkcji rolniczej, z czego warzywa w zależności od roku - 5,7% w 2005 i 11,8% w 2011. Udział produkcji owoców był bardziej stały i wynosił w 2005 roku 1,8%, a w 2012 roku 2% globalnej produkcji rolniczej w województwie kujawsko-pomorskim.

Powierzchnia przeznaczona na uprawę warzyw i owoców w województwie kujawsko-pomorskim w badanym okresie zmalała. Największy spadek zauważalny jest w przeznaczeniu ziemi pod uprawę owoców jagodowych - o ok. 14%, sadów - o ok. 7,2%, natomiast warzyw tylko - o ok. 2,4%.

Zmienia się także struktura upraw. Rośnie udział kalafiora, ogórków, pomidorów i tak zwanych warzyw pozostałych. W sadach jest więcej ziemi przeznaczonej na jabłonie i grusze, a także na uprawę malin i pozostałych owoców jagodowych.

O procesie koncentracji świadczy zmiana struktury obszarowej gospodarstw rolnych. Maleje liczba gospodarstw do 15 ha, a rośnie liczba tych powyżej

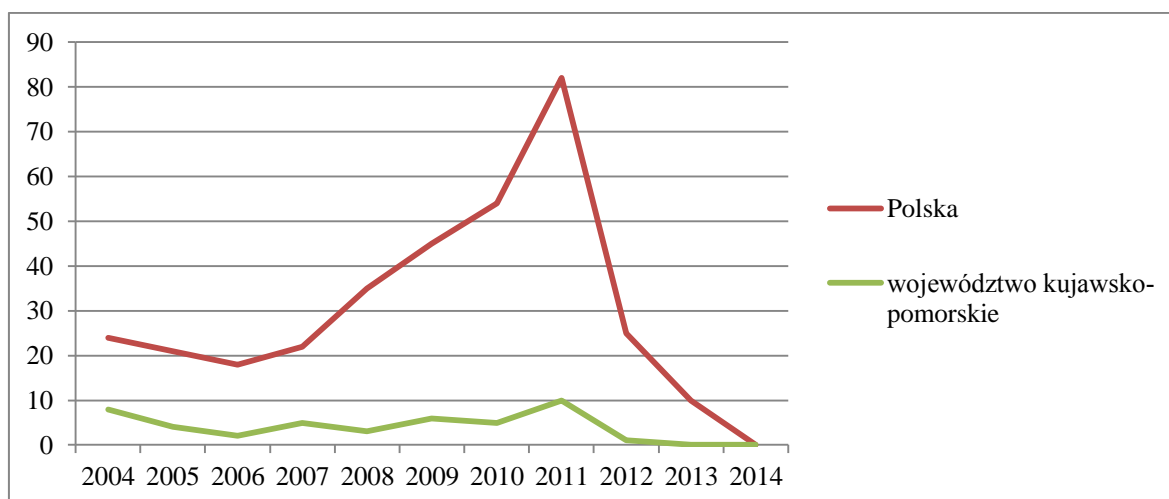
15 ha [www.bydgoszcz.stat.gov.pl/dane-o-województwie/województwo-2014 (data pobrania 17.06.2015)].

W województwie kujawsko-pomorskim według danych na 31.grudnia 2014 roku zarejestrowanych było 40 grup, z czego 22 to uznane organizacje producentów owoców i warzyw (tab. 11.), co plasuje je na pozycji drugiej co do ilości organizacji producentów owoców i warzyw i na pozycji trzeciej co do ilości wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw w Polsce. (rys. 10.)

Tabela 11. Liczba grup i organizacji producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko – pomorskim w latach 2004-2014

Rok	Grupy Producentów Owoców i Warzyw	Organizacje Producentów Owoców i Warzyw	Razem
2004	8	0	8
2005	12	0	12
2006	14	0	14
2007	19	0	19
2008	20	0	20
2009	19	8	27
2010	22	12	34
2011	28	12	40
2012	22	20	42
2013	23	20	43
2014	18	22	40

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Kujawsko-Pomorskiego Urzędu Marszałkowskiego.



Rys. 11. Liczba nowopowstałych wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw w Polsce i województwie kujawsko-pomorskim w latach 2004-2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez ARiMR

Proces integracji w badanym województwie nie różnił się od tego w kraju [Bieniek-Majka 2012 b, s. 40-41] (rys. 11.) i można stwierdzić, że zainteresowanie zakładaniem nowych grup było ściśle zależne od nowelizacji przepisów prawnych, w szczególności mówiących o dofinansowaniu. Potwierdzeniem tego jest fakt, że po ostatniej zmianie przepisów [Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 302/2012 z dnia 4. kwietnia 2012 r. zmieniające rozporządzenie wykonawcze (UE) nr 543/2011 ustanawiające szczegółowe zasady stosowania rozporządzenia Rady (WE) nr 1234/2007 w odniesieniu do sektora owoców i warzyw oraz sektora przetworzonych owoców i warzyw (Dz. Urz. UE L 99 z 05.04.2012, s. 21)], które radykalnie ograniczyły wysokość dofinansowania dla wstępnie uznanych grup do 10 mln euro rocznie w województwie kujawsko-pomorskim nie powstała żadna nowa grupa. Malejąca ilość grup wynika z faktu, że w całym rozpatrywanym 10-leciu w województwie kujawsko-pomorskim cofnięto 1 wstępne uznanie, 2 uznania za organizacje producentów, 1 grupa nie złożyła wniosku o uznanie po zakończeniu 5 letniego Planu Dochodzenia do Uznania, 1 grupa otrzymała odmowę wstępnego uznania.⁴

Tabela 12. Liczba osób prawnych i osób fizycznych tworzących grupy producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim. Stan na 31.12.2014 r.

Wyszczególnienie	Liczba osób tworzących wstępnie uznane grupy producentów owoców i warzyw	Liczba osób tworzących uznane grupy producentów owoców i warzyw	Ogółem
Osób fizycznych	81	538 (w tym 361 zrzeszonych w stowarzyszeniach)	619
Osób prawnych	4	12	16
Ogółem	85	550	635

Zródło: opracowanie własne na podstawie rejestrów grup producentów owoców i warzyw prowadzonych przez Kujawsko-Pomorski Urząd Marszałkowski.

⁴ Informacje o przyczynach zmniejszającej się liczby grup producentów owoców i warzyw zostały udostępnione przez Kujawsko-Pomorski Urząd Marszałkowski

Tabela 13. Grupy producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko pomorskim według liczby członków. Stan na 31.12.2014 r.

Ilość członków	Ilość grup	Struktura (%)
5	14	35
6	8	20
8	3	7,5
7	2	5
40	2	5
10	1	2,5
11	1	2,5
14	1	2,5
16	1	2,5
17	1	2,5
23	1	2,5
27	1	2,5
63	1	2,5
64	1	2,5
70	1	2,5
84	1	2,5

Zródło: opracowanie własne na podstawie rejestrów grup producentów owoców i warzyw prowadzonych przez Kujawsko-Pomorski Urząd Marszałkowski

Grupy producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim zostały założone przez 619 osoby fizyczne i 16 osób prawnych (tab. 12). Najczęściej grupy zostały założone przez minimalną, wymaganą prawem, liczbę członków. Grupy założone przez pięciu lub sześciu członków stanowią 55% wszystkich kujawsko-pomorskich grup (tab. 13.).

Zgodnie z przepisami prawa grupy producentów mogą być tworzone w następujących kategoriach produktów: owoce, warzywa, owoce oraz warzywa, zioła kulinarne, grzyby, inne [Krzyżanowska 2011, s. 256-261]. Ponad połowa kujawsko-pomorskich grup wybrała neutralną kategorię produktów jaką są „owoce oraz warzywa”.

Odzwierciedleniem faktu, iż województwo kujawsko-pomorskie należy do czołowych producentów warzyw w Polsce, jest wybór kategorii produktowej. Tylko 10% grup zadeklarowało zawiązania grupy z tytułu produkcji „owoców” lub „innych” produktów. Należy zauważyć, że jedna grupa, co stanowi 2,5%,

specjalizuje się przede wszystkim w ziołach kulinarnych. Nie ma w województwie kujawsko-pomorskim grup zawiązanych z tytułu uprawy grzybów (tab. 14.).

Tabela 14. Grupy producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim według kategorii produktów ze względu na które nastąpiło ich zawiązanie. Stan na 31. 12. 2014 r.

Kategoria produktów ze względu na które nastąpiło zawiązanie grupy	Ilość grup	Struktura (%)
owoce oraz warzywa	22	55
warzywa	8	20
owoce	3	7,5
warzywa, inne	3	7,5
owoce, warzywa, inne	2	5,
owoce, inne	1	2,5
zioła kulinarne, warzywa, inne	1	2,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie rejestrów grup producentów owoców i warzyw prowadzonych przez Kujawsko-Pomorski Urząd Marszałkowski

Najczęściej wybieraną formą organizacyjno-prawną grupy jest postać spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (tab. 15.). Analizując rejestr prowadzony przez właściwego marszałka województwa zauważyć można, że grupy, które otrzymały status uznanej organizacji we wcześniejszym okresie posiadają postać stowarzyszenia i skupiają ok. 57% wszystkich zrzeszonych osób w województwie kujawsko-pomorskim.

Tabela 15. Formy organizacyjno-prawne grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim. Stan na 31. 12. 2014 r.

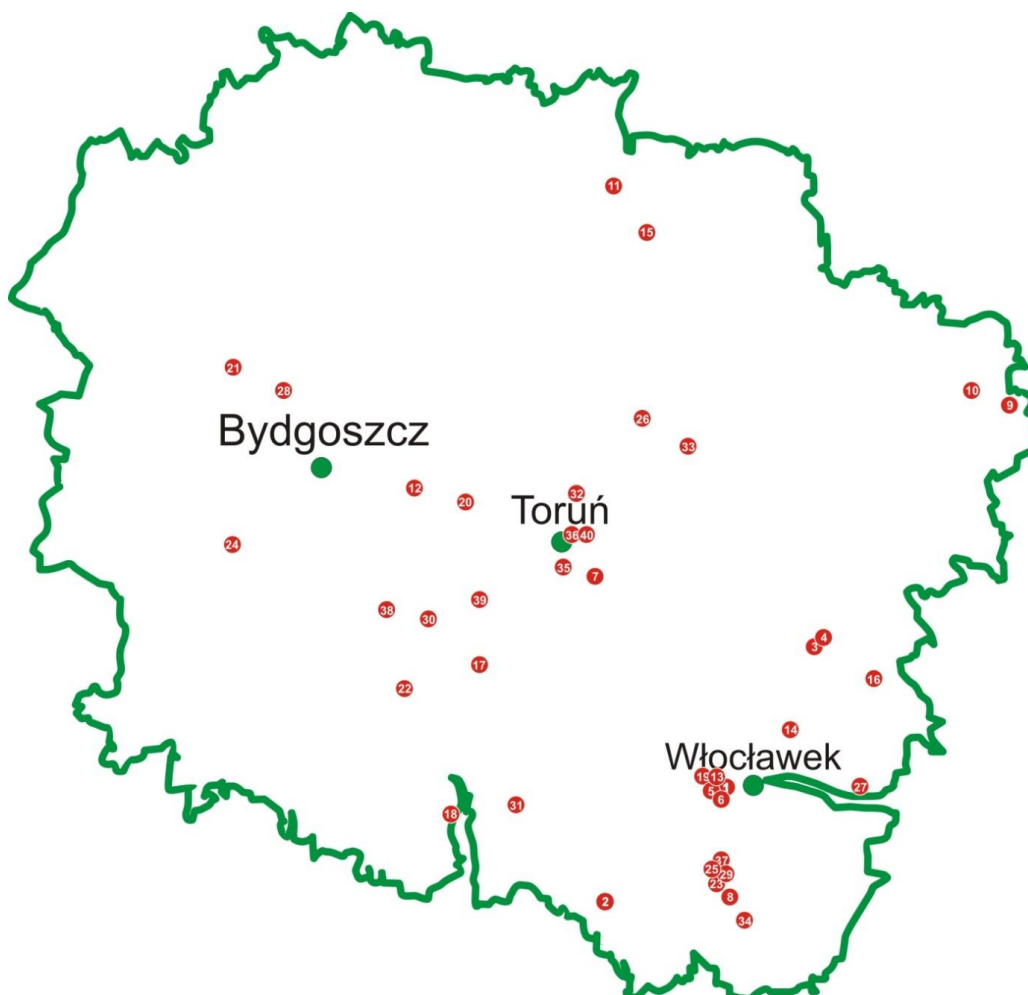
Wyszczególnienie	Sp. z o. o.	Spółdzielnia	Stowarzyszenie
Wstępnie uznana grupa producentów owoców i warzyw	13	0	0
Uznana organizacja producentów owoców i warzyw	19	2	6
Ogółem	32	2	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie rejestrów grup producentów owoców i warzyw prowadzonych przez Kujawsko-Pomorski Urząd Marszałkowski.

Tabela 16. Lokalizacja grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim. Stan na 31. 12. 2014 r.

Powiat	Ilość grup	Struktura (%)
Włocławek i powiat włocławski	11	28%
inowrocławski	6	15%
Toruń i powiat toruński	6	15%
lipnowski	5	13%
brodnicki	2	5%
bydgoski	2	5%
golubsko-dobrzyński	2	5%
radziejowski	2	5%
aleksandrowski	1	3%
grudziądzki	1	3%
nakielski	1	3%
świecki	1	3%

Zródło: opracowanie własne na podstawie rejestrów grup producentów owoców i warzyw prowadzonych przez Kujawsko-Pomorski Urząd Marszałkowski.



Rys. 12. Rozmieszczenie grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim.

Źródło: Jowita Niemczyk –VISION

Analizując położenie siedzib grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim możemy zauważyć specjalizację lokalną. Zdecydowanym liderem jest powiat grodzki i ziemski włocławski, w którym funkcjonuje 28% z nich, kolejnymi powiatami są *ex aequo* grodzki i ziemski toruński oraz inowrocławski po 15%, oraz lipnowski 13%. W pozostałych 8 powiatach zarejestrowanych jest dwie lub jedna grupa. Biorąc pod uwagę fakt, że w województwie są 23 powiaty, to w pozostałych 9 powiatach nie ma grup producenckich.

Producenci owoców i warzyw w województwie kujawsko – pomorskim nie tylko zrzeszają się w grupy producenckie. W czerwcu 2012 roku z inicjatywy członków grup producentów owoców i warzyw z województwa kujawsko-pomorskiego zostało założone Stowarzyszenie Producentów Owoców i Warzyw „Cuiavia”. Zrzesza ono największe grupy producentów owoców i warzyw głównie z terenu województwa kujawsko-pomorskiego oraz kilka spoza województwa. Główną ideą Stowarzyszenia jest stworzenie innowacyjnej gospodarki rynkowej owoców i warzyw. Celem podjętych inicjatyw jest promocja sektora owocowo-warzywnego poprzez wymianę informacji rynkowej, wspieranie idei współpracy, budowanie partnerstwa oraz konsolidację grup producentów owoców i warzyw [www.spoiwcuiavia.pl (data pobrania 17.06.2015)].

Idąc o krok dalej i zacieśniając współpracę Stowarzyszenie Grup Producentów Owoców i Warzyw „Cuiavia” zostało członkiem Agro Klastra Kujawy – Stowarzyszenia Na Rzecz Innowacji i Rozwoju. Jest to nowoczesna, atrakcyjna dla swoich członków, partnerów i klientów, organizacja otoczenia biznesu, która integruje środowisko biznesowe i naukowe, przy wsparciu władz administracji publicznej oraz organizacji pozarządowych z sektora agrobiznesu. Ma ona na celu podniesienie konkurencyjności i innowacyjności kujawsko-pomorskiego sektora agrobiznesu, prowadzenie działań, które będą służyć rozwojowi zrzeszonych firm oraz tworzenie sprzyjających warunków dla prowadzenia działalności biznesowej poprzez animowanie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, administracją, stowarzyszeniami branżowymi, instytucjami edukacyjnymi i badawczo-rozwojowymi oraz innymi zainteresowanymi podmiotami, a w rezultacie

stymulowanie wzrostu społeczno-gospodarczego w regionie [www.agroklaster.pl (data pobrania 17.06.2015)]. Inną formą współpracy jest Spizarnia Kujawsko-Pomorska, która jako klaster, zrzesza między innymi producentów owoców i warzyw promując ich produkty oraz jednocześnie dając możliwość sprzedaży internetowej.

Podsumowując należy zauważyć, iż mimo sprzyjających warunków rynkowych, jedną z najsłabszych stron polskiego rolnictwa pozostaje niski poziom zorganizowania się producentów. Mimo ogromnego postępu w tym zakresie, w dalszym ciągu zorganizowanie producentów owoców i warzyw osiąga poziom tylko ponad dwudziestu kilku procent udziału w rynku. Średni udział w rynku w krajach Unii Europejskiej wynosi niemal dwa razy więcej (44%). Wyzwaniem dla sektora owoców i warzyw jest sprostanie konkurencji ze strony dużych, efektywnych i dobrze zorganizowanych producentów z krajów UE-15. Prawidłowo funkcjonujące, jak również tworzące się struktury integracyjne występujące w gospodarce stanowią jeden z istotnych elementów jej dynamicznej ekspansji, szczególnie w dobie globalizacji [Chorób 2012 s. 8]. Grupy i organizacje producentów są znacznie lepszym partnerem, który jest w stanie sprostać wymaganiom rynku. Poprawiają one siłę przetargową na rynku oraz ograniczają wewnętrzną konkurencję pomiędzy poszczególnymi producentami.

Zarówno teoria, jak i praktyka gospodarcza wskazują, że integracja pozioma gospodarstw poprzez uczestnictwo w grupie producenckiej przynosi korzyści ekonomiczne [Dacko, Płonka 2011, s. 5]. Jednak proces integracji został przerwany poprzez zmianę przepisów w kwietniu 2012 roku. Przedstawione dane pozwalają sformułować następujące wnioski:

- łączenie producentów owoców i warzyw w grupy i organizacje może być przykładem modelu dualnego łączącego korzyści industrialnego modelu ekonomii rolnej wraz z zaletami wynikającymi z prowadzenia mniejszych, często rodzinnych gospodarstw zgodnie z idea rolnictwa zrównoważonego;
- pojawienie się przepisów regulujących organizację rynku owoców i warzyw w 2003 roku oraz program wsparcia finansowego realizowanego w ramach Wspólnej Polityki Rolnej, z którego do polskiego sektora w latach 2005-2014

wpłynęło ponad 6,8 mld zł było największą korzyścią i motorem procesu integracji;

- wpływ na decyzje o zrzeszaniu się rolników ma ich osobowość i podejście do wspólnego gospodarowania. Coraz bardziej wymagający rynek, wymusza na producentach dokonywanie zmian i podjęcia działań inwestycyjnych, aby nie stracić pozycji rynkowej. Rolnicy indywidualni obserwując rozwój istniejących grup decydują się na zawiązanie grupy. Trudnością którą napotykają jest znalezienie partnerów do stworzenia grupy. Jest znalezienie pozostałych członków. Obserwując istniejące grupy można zauważyć, że przeważają małe (liczące 5-6 członków) „firmy rodzinne”;
- mechanizmy organizacyjno-gospodarcze Wspólnej Polityki Rolnej wspierane środkami finansowymi miały na celu zwiększenie produktywności poprzez wprowadzenie postępu technologicznego, biologicznego, organizacyjnego i ekonomicznego oraz optymalnego wykorzystania czynników produkcji, zapewnienia odpowiedniego poziomu życia producentom poprzez wzrost ich dochodów indywidualnych, ustabilizowanie rynku żywnościowego narażonego na wahania podaży, popytu i cen oraz zagwarantowanie bezpieczeństwa żywnościowego [Czyżewski, Henisz-Matuszczak 2006, s. 122]. Łączenie się w grupy producenckie umożliwia szybszą i skuteczniejszą drogę osiągnięcia tych celów. Od momentu ogłoszenia nowych przepisów prawnych w 2012 roku, regulujących funkcjonowanie, a przede wszystkim dofinansowanie grup producentów owoców i warzyw można zauważyć ich negatywny wpływ powodujący zaprzestanie procesów integracji na rynku owocowo - warzywnym. Grupy już istniejące w tych warunkach, nie będą w stanie, w określonym czasie, uzyskać zamierzonych efektów i osiągnąć poziomu organizacyjno-technicznego takiego, jak grupy, które wcześniej miały możliwość skorzystania z dofinansowania;
- ogrodnicy z województwa kujawsko-pomorskiego założyli 13% grup producentów owoców i warzyw w Polsce. Jest to region wiodący w uprawie warzyw i owoców po liderze jakim są rolnicy z województwa mazowieckiego

oraz rolnicy z Wielkopolski. Są oni także przykładem rozwijania współpracy i budowania więzi biznesowych tworząc stowarzyszenia branżowe i klastry. Jednakże po zmianach legislacyjnych w 2012 roku zauważa się zastopowanie procesu integracji w województwie kujawsko-pomorskim tak jak w całej Polsce;

- powiększanie liczebności członków istniejących grup lub konsolidacja grup może być scenariuszem do realizacji. Można spodziewać się wzrostu znaczenia dużych grup, które będą powiększać swoją rolę na rynku poprzez wpływanie na lokalnych, indywidualnych producentów. Ich kooperacja może polegać nie na ścisłej współpracy w ramach grupy, ale tylko na kontraktacji i skupie produktów. Takie działania zapewne zwiększą siłę samej grupy, ale nie jest pewne czy wpłyną na stopień zorganizowania rynku. Pomimo podejmowanych starań ze strony państwa, inicjowanych unijnymi dyrektywami, wciąż jednym z ważniejszych problemów polskiego rolnictwa pozostaje niski poziom stopnia organizacji polskich producentów [Chlebicka 2011, s. 31-39].

Rozdział III

Instrumenty budowy przewagi konkurencyjnej

1. Teoretyczne uwarunkowania konkurencyjności

Konkurencyjność jest obszarem w ekonomii, który dynamicznie się rozwija o czym może świadczyć mnogość definicji i to zarówno w skali mikro, mezo, makro i globalnym. W realiach współczesnej, globalnej gospodarki, konkurencyjność staje się jednym z najważniejszych wyznaczników i zarazem perspektyw oceny funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku. Jest też postrzegana jako determinanta rozwoju. Konkurowanie między przedsiębiorstwami staje się immamentną cechą gospodarki rynkowej [Walczak 2010, s.1].

Konkurencyjność można rozpatrywać w różnych wymiarach, a jej podmiotami mogą być przedsiębiorstwa, branże, sektory, kraje, jak i również obszary ponadnarodowe. B.R. Scott określa konkurencyjność gospodarki jako zdolność danego kraju do produkowania i dystrybucji towarów i usług konkurencyjnych w stosunku do towarów i usług produkowanych w innych krajach, przy założeniu rosnącego poziomu życia społeczeństwa [Nosecka i in. 2011, s. 8]. Definicję tę można także przystosować do skali mezo czy mikro zastępując gospodarkę kraju daną branżą, czy przedsiębiorstwem.

Z konkurencyjnością ściśle wiąże się pojęcie przewag konkurencyjnych, które uwidaczniają się przede wszystkim w produktywności czynników wytwórczych [Mroczek 2013]. Przewaga konkurencyjna to zdolność lub okoliczność umożliwiająca korporacji uzyskiwanie ponadprzeciętnych zysków w danym sektorze [Stoner i in. 1998, s.149]. Koncepcja przewag konkurencyjnych wywodzi się od XIX wieku, kiedy to Ricardo stwierdził, że specjalizacja w działaniu, w którym uzyskuje się przewagi komperatywne prowadzi do osiągnięcia korzyści w handlu.

Myśl tę wykorzystał M. E. Porter tworząc swoje strategie konkurencji. Jedną z nich jest łańcuch wartości, czyli wewnętrzna zdolność konkurencyjna. Uważał on, że działania składające się na łańcuch wartości muszą się ze sobą wiązać. Słabość, w zakresie któregośkolwiek, rzutuje na cały łańcuch i obniża konkurencyjność. Działania organizacyjne M. E. Porter podzielił na podstawowe i pomocnicze.

Do podstawowych zaliczył:

- logistykę działań wewnętrznych (gospodarka materiałowa i magazynowanie),
- wytwarzanie (przetwarzanie surowców w produkty gotowe),
- logistykę działań zewnętrznych (przetwarzanie zamówień i dystrybucja),
- marketing i sprzedaż (komunikacja marketingowa, ustalanie cen),
- usługi (instalowanie i usługi posprzedażowe).

Pomocnicze działania to:

- zaopatrzenie (zakupy i dostawy),
- rozwój technologii (know-how, procedury i kwalifikacje),
- zarządzanie zasobami ludzkimi (rekrutacja, awanse, oceny, wynagrodzenie, rozwój),
- infrastruktura firmy (zarządzanie ogólne i zarządzanie jakością, finanse, planowanie)

Przewaga konkurencyjna stanowi centralną kategorię w ramach rozważań o istocie i sposobach konkurowania. Przedsiębiorstwo nie może prowadzić skutecznej walki konkurencyjnej bez posiadania przewagi konkurencyjnej. Przykładem podejścia tradycyjnego jest koncepcja bazy przewagi konkurencyjnej także M.E. Portera [Kowalska 2010, s. 134]. Według niego uzyskanie zdolności konkurencyjnej na rynku jest możliwe, jeżeli organizacja wybierze jedną lub kombinację trzech strategii:

- przywództwa kosztowego,
- zróżnicowania,
- koncentracji.

Wybór strategii zależy od kształtu pięciu głównych sił konkurencyjnych, które organizacja musi brać pod uwagę:

- siła przetargowa nabywców – ich zdolność do wpływania na ceny i obniżanie marży,
- siła przetargowa dostawców – zdolność do wpływania na ustalanie cen,
- zagrożenie ze strony substytutów, ograniczające swobodę rynkową i powodujące obniżki cen, a przez to zmniejszenie zysków,

- bieżący poziom konkurencji, który ma wpływ na inwestowanie w marketing i badania i powoduje erozję zysków,
- groźba nowych wejść na rynek, które zintensyfikują konkurencję i mogą mieć wpływ na cenę i rentowność [Biznes 7 tom 2007, s 171].

W nowych koncepcjach konkurencyjności [Pierścionek 2007, s. 201] zwraca się uwagę na fakt, że przedsiębiorstwa działają w warunkach hiperkonkurencji i co, ważne w sekwencji krótkookresowych przewag konkurencyjnych, nie zaś stabilnej przewagi długookresowej (trwałej). Posiadane przez firmę zasoby nie zagwarantują sukcesu rynkowego bez umiejętności rozpoznania i wykorzystania okazji przy jednoczesnym unikaniu zagrożeń. Należy jednak pamiętać, że zasoby rzadkie, cenne bądź niemobilne (jak ziemia) tworzą największą przewagę. Elementem tworzącym względnie stałe źródło przewagi konkurencyjnej jest posiadanie kluczowych kompetencji związanych z umiejętnością zarządzania. Jeżeli doda się do tego niematerialne wartości jak: marka, lokalizacja, sieci kontaktów to może to spowodować, że przedsiębiorstwo będzie w stanie uzyskać lepszy dostęp do rynku, gdyż szybciej i lepiej odpowie na obecne i potencjalne potrzeby odbiorców. Przyjęcie strategii konkurencyjnej oraz osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest warunkiem prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa w średnim i długim okresie. Uzyskanie przewagi sprzyja rozwojowi oraz wykorzystaniu potencjału przedsiębiorstwa [Kalinowski i in. 2013, s. 116]. Jednakże należy pamiętać, że zbytne zróżnicowanie w przedsiębiorstwie strategii konkurencyjnych w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej może spowodować jej utratę.

O konkurencyjności jako agregacie czterech składników mówi koncepcja J. M. Stankiewicza, na którą powołuje się M. Raftowicz-Filipkiewicz. Jest to kolejny model konkurencyjności na poziomie mikro uwzględniający:

- potencjał konkurencyjności – rozumiany jako ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, niezbędny do tego, aby mogło ono funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji,
- przewagi konkurencyjne – definiowane jako efekt takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa (uwzględniając

uwarunkowania otoczenia), który umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurencyjności,

- instrumenty konkurencyjności - czyli środki wykorzystywane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla obecnej lub przyszłej oferty,
- pozycję konkurencyjną – określaną jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurencyjności w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez konkurentów [Raftowicz-Filipowska 2011, s. 387].

W modelu tym potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa rozumiany jest jako system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających mu budowanie przewagi konkurencyjnej. Sama przewaga może być rozumiana jako konfiguracja składników potencjału konkurencyjności umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie skutecznych narzędzi konkurencyjności [Kusa 2005, s. 147-148]. Przewaga konkurencyjna według J. Kaya przywołana przez Walczaka [2010, s.2] to uprzywilejowana pozycja przedsiębiorstwa na rynku. Grupy producentów owoców i warzyw wykorzystując uwarunkowania zewnętrzne, tkwiące w otoczeniu, a wynikające z przepisów dotyczących wspólnej organizacji rynku, mogły rozwijać się, osiągać korzyści i zyski oraz budować przewagi.

Biorąc pod uwagę fakt, że korzystna pozycja konkurencyjna pozwala zdobyć przewagę, a ona sama wynika z zasobów i działań przedsiębiorstw w celu wytworzenia wartości ekonomicznej należy więc tę kwestię rozważyć. Na pozycję rynkową przedsiębiorstw wpływa wiele czynników, których natężenie i znaczenie jest wynikiem działań trzech poziomów gospodarki i otoczenia makro- mikro- i mezoekonomicznego. Na poziomie makroekonomicznym czynnikami konkurencyjności będzie wielkość zasobów naturalnych, wykorzystanie źródeł produkcyjnych, system społeczno-ekonomiczny; na poziomie mikroekonomicznym – pozycja konkurencyjna w przeszłości oraz potencjał i strategia konkurencyjna; mezoekonomicznym – wyposażenie w czynniki produkcji, czynniki popytowe, warunki zarządzania czy kształtowanie się układu branżowego [Kalinowski i in. 2013, s. 114]. Miernikami pozycji konkurencyjnej są:

- rentowność,

- udział w rynku,
- cechy produktu/usługi w porównaniu z cechami produktów i usług konkurencyjnych,
- znajomość firmy i jej wyrobów na rynku, postrzeganie jej poprzez otoczenie,
- koszty przestawienia się odbiorców na innych dostawców,
- poziom lojalności wobec firmy,
- istnienie lub prawdopodobieństwo wystąpienia substytutów [Gorynia, Łaźniewska 2010, s. 58-59].

Ten model potwierdza także Strategor [2001, s. 56], który określa przewagę konkurencyjną jako zbiór atutów, które umożliwiają przedsiębiorstwu utrzymanie wysokiej efektywności w długim okresie i jego harmonijny rozwój. Osiągnięta przewaga konkurencyjna istotnie określa zdolność do konkurowania, a pozycja konkurencyjna jest wynikiem zastosowania określonych przewag na rynku. W związku z tym można pozycję konkurencyjną traktować jako miarę osiągniętej przewagi konkurencyjnej i efektów uzyskanych w wyniku przewagi konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna (strategiczna) polega na korzystnym usytuowaniu przedsiębiorstwa względem jego konkurentów [Flak, Głód 2014, s. 89-90]. Do podstawowych czynników konkurencyjności w tradycyjnych koncepcjach brano pod uwagę jedynie koszty, jakość, zróżnicowanie oferty, promocję. Teorie te nie brały pod uwagę skłonności do współpracy na rynku. Do nowoczesnych metod zalicza się:

- koncepcję konkurencyjności kosztowej bazującej na efektach skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji,
- przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością ,
- konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa (pozycja lidera, dominanta na rynku), marketingowej koncepcji konkurencyjności,
- przywództwo kosztowe i dyferencjacja [Bednarz 2011, s. 112].

Konkurencyjność oznacza umiejętność osiągnięcia i (lub) utrzymania przewagi konkurencyjnej. Według J. Stonera, R. E. Freemana i D. R. Gilberta [1998, s. 149] przewaga konkurencyjna to zdolność lub okoliczność umożliwiająca korporacji uzyskanie ponadprzeciętnych zysków w danym sektorze. Próby pomiaru

konkurencyjności przedsiębiorstwa powinny iść w kierunku identyfikacji zmiennych określających zdolność osiągnięcia przez organizację przewagi konkurencyjnej.

2. Klasyfikacja przewag konkurencyjnych grup producentów owoców i warzyw

Pojęcie przewagi konkurencyjnej jest różnie definiowane. M. Małkowska [2004, s. 69] przedstawiając ich różnorodność (tab. 17.) zwraca szczególną uwagę na warunki pozwalające na utrwalenie, odnowę posiadanych i kreację nowych przewag konkurencyjnych. Między innymi są to:

- wysoki wkład w dostarczenie znacznych i wyjątkowych wartości dla klienta,
- zwiększanie posiadanych możliwości poprzez ciągły proces rozwoju lub radykalne rekonfiguracje obecnie wykorzystywanych zasobów, możliwości, procesów itp.,
- inwestycje w poszerzanie posiadanych zasobów w nowe, konkurencyjne aktywa.

Przewaga konkurencyjna może być osiągnięta, gdy firma ma dobrą pozycję konkurencyjną, przez którą rozumie się sumę sił i słabości przedsiębiorstwa. Pozycja konkurencyjna zależy od stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu, które można podzielić na pięć grup:

1. rynkowa pozycja przedsiębiorstwa,
2. kosztowa pozycja przedsiębiorstwa,
3. marka i zakorzenienie rynkowe,
4. kompetencje techniczne i opanowanie technologii,
5. rentowność i siła finansowa.

Stabilność przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opiera się na trwałości stworzonej lub uzyskanej przez nie przewagi. Jeżeli przewaga ta nie jest trwała i nie można jej obronić, pozycja konkurencyjna firmy będzie niestabilna. Przewaga konkurencyjna zależy nie tylko od rzadkości, stopnia złożoności i niesubstytucyjności zasobów, ale także od ich adekwatności do reguł gry rynkowej. Można więc przyjąć, że pojęcie pozycji konkurencyjnej wiąże się z już osiągniętymi

kompetencjami w dziedzinie konkurowania (ex post), a pojęcie potencjału konkurencyjnego może być wiązane z kompetencjami rozpatrywanymi prospektywnie (ex ante) [Gorynia, Łażniewska, 2010, s. 77- 80].

Tabela 17. Zestawienie definicji przewagi konkurencyjnej według różnych autorów

Autor	Definicja
J. Kay	Przewaga konkurencyjna ma charakter względny i wynika z czterech podstawowych zdolności przedsiębiorstwa: architektury, ⁵ reputacji, innowacji i zasobów strategicznych. Podstawową miarą przewagi konkurencyjnej jest stosunek wartości dodanej do sprzedaży netto lub brutto.
J.-J. Lambin	Przewaga konkurencyjna ma charakter względny i jest określona w stosunku do konkurenta, posiadającego najlepszą pozycję na danym rynku produktowym lub segmencie. Przewaga konkurencyjna może przybierać postać przewagi zewnętrznej lub wewnętrznej
H. Ma	Przewaga konkurencyjna to asymetria lub zróżnicowanie każdej z cech lub czynników, pozwalające przedsiębiorstwu zaspokajać potrzeby klientów w wyższym stopniu niż konkurenci, osiągając w ten sposób wyższą wartość dodaną oraz mistrzostwo działania.
K. Oblój	Przewaga konkurencyjna jest podstawą procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu niż udaje się konkurentom. Efektem tego procesu jest potencjał wzrostu i większa wartość firmy w oczach inwestorów
M. E. Porter	Przewaga konkurencyjna wyraża wzrost z wartości wytworzonej przez firmę dla klienta, przekraczającej koszt jej wytworzenia
C.K. Prahalad, G. Hamel	Trwała przewaga konkurencyjna wpływa ze zdolności firmy do generowania po niższym koszcie i szybciej niż konkurenci, kluczowych kompetencji, które dają początek nowym produktom

⁵ Architektura stanowi sieć relatywnych kontraktów wewnątrz lub wokół firmy. Przedsiębiorstwo ustanawia stosunki i wzajemne relacje ze swoimi pracownikami i między nimi (architektura wewnętrzna), ze swoimi dostawcami lub klientami (architektura zewnętrzna) albo w obrębie grupy firm zajmujących się pokrewną działalnością. Architektura umożliwia danej organizacji zdobycie wiedzy organizacyjnej, ustalenie sposobów postępowania i elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności. Zapewnia swobodny, otwarty przepływ informacji – W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, E-mentor nr 5 (37) / 2010 – data pobrania 13.10.2016 r.

H. Simon	Przewagę konkurencyjną można zdefiniować jako wyższy poziom osiągnięć w relacji do konkurencji, zdefiniowany na podstawie trzech kryteriów: osiągnięcie musi mieć znaczenie dla klienta, musi być przez klienta dostrzegane oraz musi mieć charakter trwały
M. J. Stankiewicz	Przewaga konkurencyjna ma charakter względny i rozumiana jest jako konfiguracja składników potencjału konkurencyjności dająca przedsiębiorstwu możliwość generowania bardziej skutecznych w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami instrumentów konkurowania
Strategor	Przewaga konkurencyjna jest to zbiór atutów cenionych przez rynek, zapewniających przedsiębiorstwu utrzymanie wysokiej efektywności oraz harmonijny rozwój
W. Wrzosek	Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest to dystans strategiczny dzielący przedsiębiorstwo od konkurentów, uzyskany dzięki korzystniejszemu usytuowaniu przedsiębiorstwa na rynku w porównaniu z usytuowaniem konkurentów, umożliwiającą kształtowanie korzystniejszej niż konkurencji relacji pomiędzy osiąganymi efektami, a ponoszonymi nakładami
L. Żabiński	Przewaga konkurencyjna jest to unikatowa pozycja przedsiębiorstwa w sektorze w stosunku do konkurentów, umożliwiającą osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników i wyprzedzanie konkurentów

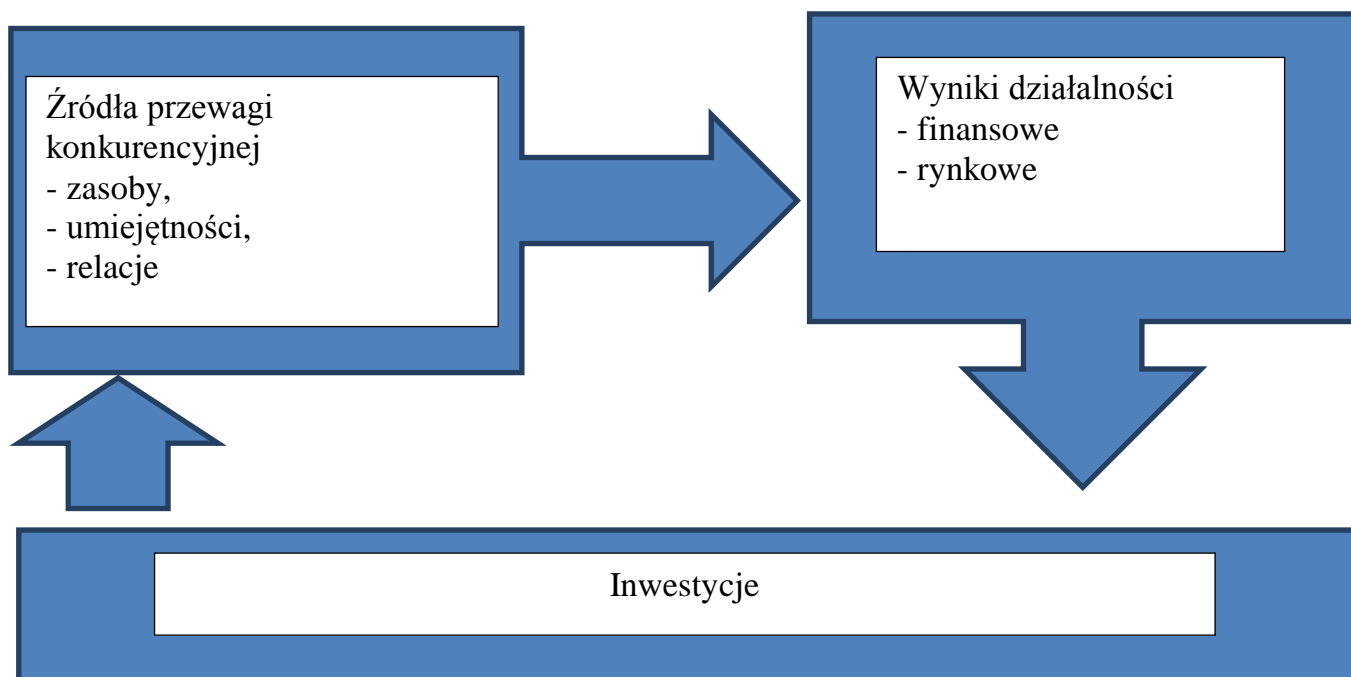
Zródło: M. Małkowska, Metody kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [w] Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, pod red. nauk. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2004

W dzisiejszych czasach problemy konkurencyjności to zmagania maruderów z pretendentami, producentów, którzy spoczęli na laurach z producentami innowacyjnymi [Hamel, Prahalad 1999, s. 15]. Sprowadza się też do korzystnego wykorzystania posiadanych zasobów i ambicji samych producentów. Trudno mając duże ambicje i małe zasoby budować przewagę wobec bardziej majątnych konkurentów. Dlatego też należy ustawicznie szukać nowych form konkurencyjnej przewagi, które będą zapewniały bardziej efektywne użycie zasobów [Hamel, Prahalad 1999, s. 129]. Zastosowanie dźwigni zasobów daje możliwość bycia

bardziej konkurencyjnym. Dźwignie zasobów można uzyskać w następujące sposoby:

- koncentracja zasobów (ukierunkowanie, skupianie);
- akumulacja zasobów (sięganie do głębokich pokładów, „pożyczanie”-alianse);
- uzupełnianie zasobów (łączenie, równoważenie, wielokrotne użycie, ochrona);
- odzyskiwanie zasobów – czas pomiędzy zaangażowaniem zasobów, a odzyskaniem w postaci przychodów z tego tytułu.

Poprzez odpowiednią koncentrację, skuteczną akumulację, kreatywne uzupełnianie, uważną ochronę i szybkie odzyskiwanie zasobów [Hamel, Prahalad 1999, s. 145] producenci mogą zwiększyć swoją przewagę konkurencyjną. Upraszczając model przewagi konkurencyjnej przyjęty przez M. Małkowską [2004, s. 72] można stwierdzić, że źródłem przewagi konkurencyjnej są zasoby, umiejętności, relacje mające wpływ na wyniki działalności (finansowe, rynkowe). Pomiędzy obiema wartościami zachodzi sprzężenie zwrotne wynikające z inwestycji.



Rys. 13. Uproszczony model przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Małkowska, Metody kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [w] Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, pod red. nauk. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 72

Wiedząc, że głównym motywatorem procesów integracyjnych wśród producentów owoców i warzyw była możliwość pozyskania środków na cele inwestycyjne, to w celu zidentyfikowania przewag konkurencyjnych dokonano, między innymi, analizy finansowej grup producentów owoców i warzyw zlokalizowanych w województwie kujawsko-pomorskim (rozdział 4). Otrzymane wyniki zostały potraktowane jako efekty działalności i pochodna inwestycji poczynionych przez badane grupy. Należy pamiętać, że generujące konkurencyjność zasoby są materialne i niematerialne. Znaczącą rolę przypisuje się czynnikom o charakterze materialnym, ale rosnące znaczenie mają czynniki niematerialne, w których upatruje się źródeł konkurencyjności [Urbanowska-Sojkin 2004, s. 43-60]. Takimi zasobami są umiejętności zarządcze członków grupy jak i kadry menedżerskiej, wypracowane relacje z dostawcami i odbiorcami. To są atuty, na podstawie których powinno opierać się kreowanie przewagi konkurencyjnej. Chcąc uzyskać i utrzymać pozycję na rynku, której odzwierciedleniem jest posiadana przewaga konkurencyjna, producenci powinni odpowiednio przygotować i systematycznie realizować określone koncepcje działania. Dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej bardzo istotnymi przedsięwzięciami są:

- zagwarantowanie stałej, wysokiej jakości produktów oraz oferowanie ich w odpowiedniej ilości i w odpowiednim czasie,
- przestrzeganie zmieniających się potrzeb odbiorców i gotowość do przygotowania ofert zgodnie z ich potrzebami, możliwość przechodzenia w nowe kanały dystrybucji [Pawlak, Wróblewska 2014, s. 224].

Rozdrobnione gospodarstwa ogrodnicze nie mają możliwości uzyskania powyższych celów, w związku z tym, aby stać się bardziej konkurencyjnymi i uzyskać korzyści związane z budowaniem przewagi konkurencyjnej nawiązują stałą współpracę zrzeszając się w grupy producenckie. Działania mające na celu uzyskanie statusu organizacji producentów wpływają na kształtowanie się przewagi konkurencyjnej. W szczególności chodzi o działania w zakresie: koncentracji podaży, planowania produkcji i dostosowania jej do potrzeb rynku, organizowania

i prowadzenia wspólnej sprzedaży, a przede wszystkim inwestycje gwarantujące wspólne przechowywanie i przygotowanie towaru do sprzedaży.

Praktyka wskazuje, że w ramach wspólnych inwestycji producenci owoców i warzyw podejmują inwestycje przekraczające możliwości finansowe pojedynczych podmiotów – budują chłodnie, przechowalnie, magazyny. Grupy w trakcie realizacji wspólnych zamówień na środki produkcji uzyskują rabaty, gdyż składają większe zamówienia, co owocuje uzyskaniem dłuższych terminów płatności [Domagalska-Grędyś 2012, s. 66]. Obniżenie kosztów produkcji i dystrybucji poprzez wspólne zakupy środków produkcji i korzystanie ze wspólnie nabywanych środków trwałych są wymierną korzyścią i szansą na uzyskanie większych dochodów. Na możliwość zwiększenia dochodów wpływa gwarancja zbytu towaru na korzystnych warunkach. Wyższe dochody dają możliwość pozwolenia sobie na inwestycje w gospodarstwach, które są tak istotne dla skutecznej konkurencji [Szczepiot-Knoblach 2005, s. 240].

Niestety wyniki finansowe uzyskiwane przez badane grupy (rozdział 4) potwierdzają, że argumenty przemawiające za uzyskiwaniem przez grupę dodatniego wyniku finansowego mają mniejszą wagę z punktu widzenia pojedynczego producenta. Grupa generuje dla niego dodatkowe koszty (częściowe utrzymanie jeszcze jednej organizacji) i nie zawsze uzyskuje dodatni efekt synergii, dlatego też, chciałby zrealizować marzę już w momencie sprzedaży surowca. Grupy realizując konfekcjonowanie i dystrybuowanie produktów tłumacząc się zmiennością cen oraz wahaniami kursu walutowego na rynkach międzynarodowych chciałaby zostawić dużą część marży u siebie. Dlatego też, sprawiedliwy i przejrzysty podział efektów pracy pomiędzy głównymi składowymi łańcucha wartości, czyli producentem, a grupą rozwiałby wiele niejasności i niedomówień pomiędzy nimi [*Jakie czynniki blokują powstawanie grup producentów?* – www.sadyogrody.pl (data pobrania 07.01.2016)].

Prowadząc rozważania na temat funkcjonowania i konkurencyjności grup producentów owoców i warzyw należy poszukać odpowiedzi na następujące pytanie - czy grupy producentów owoców i warzyw, które zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa funkcjonują od dekady, wykorzystały szansę i wygenerowały

przewagi konkurencyjne? Ułatwieniem dla tego zadania niewątpliwie będzie przygotowana na podstawie literatury przedmiotu zaprezentowanej w niniejszym rozdziale i przedstawiona w tabeli 18. klasyfikacja i opis przewag konkurencyjnych możliwych do uzyskania przez zintegrowanych producentów owoców i warzyw.

Tabela 18. Klasyfikacja przewag konkurencyjnych uzyskanych przez grupy producentów owoców i warzyw.

Przewaga	Opis
Cenowa	Przejęcie wartości dodanej wynikającej z faktu skrócenia łańcucha dystrybucji.
Jakościowa	Wzrost jakości wynikający z możliwości technologicznych. Uzyskanie potwierdzenia wysokiej jakości oferowanych produktów poprzez certyfikację produkcji.
Informacyjna	Pozyskiwanie wiedzy dzięki współpracy w ramach stowarzyszeń, klastrów itp. Współpraca z agendami rządowymi, placówkami doradczymi, ośrodkami naukowymi. Posiadanie wykwalifikowanej kadry.
Technologiczna	Zakup nowoczesnych linii technologicznych i zmodernizowanie całego procesu produkcyjnego od siewu po sprzedaż produktów gotowych.
Lokalizacyjna	Umieszczenie względem, członków grupy, konkurencji, odbiorców. W grupie przewag lokalizacyjnych wyróżnić można przewagi makroekonomiczne do których należą ceny czynników wytwórczych i polityka państwa oraz przewagi mezoekonomiczne, którymi są warunki czynników produkcji, warunki popytu, sektory pokrewne i wspomagające, a także strategia, struktura i rywalizacja firm [Smolarek 2008, s.42-23].
Kosztowa /Koszty transakcyjne	Obniżenie kosztów przy długookresowych umowach kooperacyjnych (z dostawcami i z odbiorcami). Niższe koszty uzyskania certyfikatów jakości.
Organizacyjna	Wspólna organizacja zbioru, przechowania, transportu, sprzedaży, działań marketingowych, certyfikacji pozwalająca na oszczędność

	kosztów i czasu. Sprawniejsza organizacja w przedsiębiorstwie pozwalająca na uzyskanie większych kontraktów.
Instytucjonalna	Osobowość prawna umożliwia zawieranie współpracy w ramach klastrów.
Kooperacyjna	Uprzywilejowane relacje z wybranymi partnerami z otoczenia i współdziałanie z nimi daje możliwość osiągnięcia sukcesu, zwłaszcza w warunkach bardzo silnej konkurencji. Jest to możliwe dopiero przy wykorzystaniu potencjału innych przedsiębiorstw w ramach realizowanej współpracy [Glabiszewski, Sudolska 2009, s. 10]
Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania	Program wsparcia dla sektora, który przeznaczył środki na organizację rynku spowodował, że grupy producenckie stały się pożądanym (pewnym) klientem instytucji bankowych.
Zasobowe przewagi konkurencyjne	Zasoby strategiczne pierwotne ⁶ po pozyskaniu, kształtowaniu i doskonaleniu dają zasobowa przewagę konkurencyjną.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu powoływanej w niniejszym rozdziale.

3. Determinanty kształtowania przewagi konkurencyjnej ⁷

Tak jak istnieje wiele podejść do zagadnienia konkurencyjności, tak adekwatnie w literaturze można odnaleźć wiele metod określania czynników na nią wpływających. W celu dokładniejszej analizy determinant kształtujących przewagi konkurencyjne grup producentów owoców i warzyw wybrano jedną z organizacji⁸ zlokalizowanych w województwie kujawsko-pomorskim. Na lokalnym rynku była to jedna z pierwszych zawiązanych grup producentów owoców i warzyw. Została ona założona przez pięciu członków i funkcjonuje jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Grupa w swojej ofercie posiada

⁶ Zasoby pierwotne – filozofia przedsiębiorcy oraz możliwości zgromadzenia w przedsiębiorstwie *know-how* i niezbędnego do działania kapitału

⁷ Wykorzystano M. Bieniek-Majka, *Determinanty konkurencyjności grup producentów owoców i warzyw – studium przypadku*, Roczniki Ekonomiczne KPSW 7(2014) Bydgoszcz, 2014, s. 116-125

⁸ Wybraną celowo grupą jest organizacja, której w dalszej części pracy, w dokładniejszych analizach przypisano liczbę 12.

warzywa, okopowe i cebulowe, takie jak na przykład: marchew, pietruszka, buraki czerwone, seler, cebula, por. W celu określenia determinant kształtowania przewag konkurencyjności wykorzystano wspomniane wcześniej metody zaproponowane przez M. Gorynię, J. M. Stankiewicza i D. L. Brinkmana.

M. Gorynia prezentuje listę makroekonomicznych determinant konkurencyjności przedsiębiorstwa [Gorynia, Łązniewska 2010, s. 69–70]. Są nimi:

1. **Wielkość i struktura zasobów produkcyjnych:**

- **wielkość zasobów naturalnych** - posiadany przez członków grupy areał ziemi oraz jego klasa pozwala na dogodny wybór rodzaju upraw;
- **infrastruktura ekonomiczna** - grupa jest zlokalizowana przy drodze krajowej pomiędzy dwoma dużymi miastami, co ułatwia dotarcie do niej i jest newralgiczną przewagą w procesie organizacji transportu;
- **zasoby siły roboczej** - lokalizacja w pobliżu większych skupisk ludności oraz ośrodków akademickich daje możliwość zatrudniania wysokokwalifikowanej kadry;
- **zasoby kapitałowe** - grupa posiada kapitał produkcyjny w postaci hal, magazynów, linii produkcyjnych, maszyn, urządzeń i środków transportowych;
- **zasoby i poziom technologii** - w procesie produkcji wykorzystuje nowoczesną technologię do mycia, sortowania i pakowania warzyw. Te czynniki pozwalają zwiększać efektywność produkcji

2. **Efektywność wykorzystania zasobów produkcyjnych** - zmienność i trudność w przewidywaniu cen rynkowych produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo utrudnia proces planowania przychodów w dłuższym okresie. Jednakże posiadanie infrastruktury przechowalniczej daje możliwość uzyskania lepszej ceny rynkowej i sprzedawania swoich towarów przez większość roku. Przy dużym potencjale i dywersyfikacji odbiorców i oferowanych produktów firma jest w stanie elastycznie reagować na zmiany sytuacji rynkowej.

3. **System społeczno-ekonomiczny i polityka gospodarcza rządu** - w związku z akcesją Polski do Unii Europejskiej i przystąpieniem do Wspólnej Polityki Rolnej pojawiła się szansa, która została przez członków grupy wykorzystana. Skorzystali

oni bowiem z programu dającego możliwość dofinansowania nowopowstałych grup ze środków pochodzących zarówno z budżetu unijnego jak i krajowego. Środki te pozwoliły na realizację strategicznych inwestycji i uzyskania pozycji na rynku. Sytuacja gospodarcza odzwierciedla się także w codziennym funkcjonowaniu badanego przedsiębiorstwa. Na wysokość dochodów negatywny wpływ mają wysokie koszty pracy oraz rosnące ceny niezbędnych i o bardzo znaczącym udziale w kosztach mediów, takich jak prąd, czy woda.

4. Możliwość oddziaływania na międzynarodowe otoczenie ekonomiczne - badana grupa ma zbyt mały udział w rynku krajowym, aby mimo swojej współpracy z zagranicznymi odbiorcami i eksportem swoich produktów mieć możliwość oddziaływania na arenie międzynarodowej.

Uzyskane informacje wskazują, że dzięki tym czynnikom zwiększała się efektywność produkcji. Możliwości produkcyjne grupy w badanym okresie z roku na rok wzrastały.

Metoda jakościowa zaproponowana przez J. M. Stankiewicza obejmuje 9 sfer potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa [Raftowicz-Filipkiewicz 2001, s. 388–391]. Na podstawie przeprowadzonego badania wyróżniono elementy będące atutami przedsiębiorstwa w danej sferze.

- 1. Sfera produkcji** - niewątpliwym atutem są nowoczesne i specjalistyczne linie technologiczne, które dają szeroką gamę możliwości sortowania i pakowania warzyw. Zróżnicowanie oferowanego asortymentu daje możliwość zaspokojenia potrzeb klientów z różnych segmentów rynku. W ramach dalszego rozwoju organizacja producentów planuje poszerzyć zakres i liczbę posiadanych linii technologicznych, co daje perspektywę przyrostu możliwości produkcyjnych przedsiębiorstwa.
- 2. Sfera finansów** – wpływ na nią ma wykorzystanie funduszy z budżetu krajowego i unijnego w ramach programów Wspólnej Polityki Rolnej. Posiadanie zdolności kredytowej ułatwia współpracę z instytucjami finansowymi i daje rokowania na realizację planowanych inwestycji. Przedsiębiorstwo poprzez dywersyfikację produktów, odbiorców, a także posiadanie własnych punktów sprzedaży hurtowej ma wpływ na uzyskiwane ceny sprzedawanych produktów.

3. **Sfera działalności badawczo-rozwojowej** - przedsiębiorstwo współpracuje z ośrodkami doradczymi, aktywnie współpracuje w ramach stowarzyszenia grup producentów owoców i warzyw, dba o rozwój pracowników poprzez kierowanie ich na szkolenia i podnoszenie ich kwalifikacji.
4. **Sfera zarządzania jakością** - przestrzegane są zasady Dobrej Praktyki Produkcyjnej i Dobrej Praktyki Higienicznej we wszystkich etapach procesu produkcyjnego od zbioru do sprzedaży. Przedsiębiorstwo posiada certyfikaty GLOBALG.A.P oraz BRC. Wdrożone systemy są niezmiennie od kilku lat oceniane pozytywnie przez audytorów zewnętrznych. Dowodem na to, że firma zapewnia wysoką jakość oraz bezpieczeństwo produkowanej żywności jest spełnianie wysokich norm stawianych przez sieci handlowe.
5. **Sfera logistyki zaopatrzeniowej** - bardzo korzystna lokalizacja, niemal w centrum kraju, przy drodze krajowej ma wpływ na zarządzanie procesami logistycznymi. Posiadana flota transportowa oraz współpraca z giełdą transportową ułatwia organizację przyjęcia surowców oraz dostaw produktów.
6. **Sfera marketingu i public relations** - firma dba o swój wizerunek. Logotyp przedsiębiorstwa pojawia się na znakowaniach towaru, dokumentach, czy korespondencji klasycznej jak i mailowej. Firma posiada indywidualnie zaprojektowane opakowania. Ma możliwość zapakowania i etykietowania towaru zgodnie z preferencjami klientów. Własne punkty sprzedaży hurtowej także sprzyjają identyfikacji firmy. Grupa współpracując w stowarzyszeniu grup producentów owoców i warzyw kilkakrotnie wystawiała swoją ofertę na Międzynarodowych Targach Owoców i Warzyw Fruit Logistica w Berlinie.
7. **Sfera organizacji i zarządzania** - kadra zarządzająca przedsiębiorstwem charakteryzuje się zdolnościami organizacyjnymi oraz szybkością podejmowanych decyzji. Elastyczność organizacyjna umożliwia dostosowanie się do bieżących potrzeb rynku.
8. **Sfera zatrudnienia** - firma zatrudnia pracowników gwarantując im stabilność i ciągłość zatrudnienia oraz atrakcyjne wynagrodzenia. W przedsiębiorstwie jest mała fluktuacja pracowników. W szczytach sezonu firma korzysta z profesjonalnej agencji pracy tymczasowej oraz zatrudnia cudzoziemców.

9. **Sfera zasobów niewidzialnych** – organizację producentów cechuje zwiększający się udział w rynku, pozyskiwanie dobrych ocen wśród klientów oraz ich lojalność. Współpraca w ramach stowarzyszenia grup producentów owoców i warzyw daje możliwość wsparcia i wymiany doświadczeń. Zmieniające się trendy w stylu odżywiania i promocja spożywania owoców i warzyw może mieć pozytywne odzwierciedlenie w wielkości popytu, co wiąże się ze zwiększonymi możliwościami sprzedaży.

D.L. Brinkman wymienia następujące determinanty konkurencyjności: [Nosecka i in. 2011, s. 27].

Technologia - wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych daje możliwość uzyskania większej wydajności produkcji. Dowodem na to jest zwiększająca się wielkość produkcji i możliwości produkcyjnych przedsiębiorstwa wraz z instalowaniem kolejnych linii produkcyjnych i automatyzacją procesu produkcyjnego. Inwestycje te przyczyniły się do wzrostu **efektywności wytwarzania**. Mając możliwości oferowania dużych partii jednorodnych produktów o dużej głębokości asortymentowej firma mogła zacząć współpracę z sieciami handlowymi czerpiąc **korzyści skali produkcji**. Dokonując wspólnych, większych zakupów członkowie grupy uzyskali rabaty handlowe na zakup środków produkcji. Współpraca zmniejszyła koszty transakcyjne zawieranych transakcji, co pozwoliło przy danej cenie rynkowej produktów uzyskać **przewagi kosztowe** umożliwiając osiągnięcie większego dochodu jednostkowego. Obniżono także koszty wdrażania systemów bezpieczeństwa żywności i uzyskiwania certyfikacji wytwarzanych produktów. Gwarancja wysokiej **jakości produktów** umożliwia pozyskanie i utrzymanie klientów zarówno tych mniejszych jak i duże sieci handlowe. **Koszty dystrybucji** zostają obniżane poprzez całopojazdowe dostawy do własnych punktów sprzedaży hurtowej, a także dostawy do centrów dystrybucji i na platformy logistyczne. Firma prowadzi wizerunkowe działania marketingowe. Specyfika branży nie pozwala na intensyfikację kampanii marketingowej, ponieważ nie zawsze jest to spójne z polityką odbiorców (np. odbiorca działający na rynku hurtowym nie chce produktów oznakowanych powyżej wymaganego prawem minimum). **Koszty działań marketingowych** pozwalających na wejście i utrzymanie rynku

są równomiernie rozłożone na członków grupy. Przedstawiciele grupy życzyliby sobie, aby zwiększyć identyfikację firmy. Wielu z klientów nie ma bowiem świadomości, że kupuje produkt markowany przez badaną firmę. Proces ten jest nie tylko żmudny, ale trudny, kosztowny i czasochłonny.

Należy pamiętać jednak, że współczesne przedsiębiorstwa, aby prowadzić skuteczną walkę rynkową muszą być konkurencyjne, a zasoby determinujące konkurencyjność przedsiębiorstwa ulegają deprecjacji w czasie. Chcąc zdobyć stałą przewagę konkurencyjną firmy muszą zabiegać aby wykorzystywać pojawiające się szanse i przeciwstawiać się potencjalnym zagrożeniom.

Czynniki konkurencyjności badanej firmy koncentrują się zgodnie z koncepcją Pierścionka na technologii, specjalizacji, dywersyfikacji, skali produkcji, doświadczeniu, zasobach surowcowych, infrastrukturze, sile roboczej, lokalizacji, formie organizacyjnej i strukturze zarządzania [Brodawska-Szewczuk 2009, s. 90]. Inklinując w kierunku utrzymania stabilności pozycji konkurencyjnej firma powinna zadbać o utrzymanie trwałości czynników na nią wpływających. Jeżeli nie będą one trwałe i nie będzie można ich obronić, pozycja konkurencyjna firmy będzie niestabilna. Przewaga konkurencyjna zależy nie tylko od rzadkości, stopnia złożoności i niesubstytucyjności zasobów, ale także od ich adekwatności do reguł gry rynkowej. Można więc przyjąć, że uzyskana pozycja konkurencyjna związana jest z już osiągniętymi kompetencjami w dziedzinie konkurowania (ex post), a stwierdzenie, że firma posiada potencjał konkurencyjny jest związane z kompetencjami rozpatrywanymi prospektywnie (ex ante) [Gorynia Łązniewska 2010, s. 77– 80].

Podczas spotkania członków stowarzyszenia grup producentów owoców i warzyw, do którego należą niemal wszystkie grupy zlokalizowane w województwie kujawsko-pomorskim wykorzystano metodę delficką (ekspercką) oraz technikę „advokata”. Osoby ze szczebla właścicielskiego i managerskiego zostały zapytane o istotność i wagę znaczenia czynników poprawiających pozycje konkurencyjną, źródeł przewag konkurencyjnych czy barier, które mogą uniemożliwić rozwój.

Do badania posłużono się zestawem czynników zaproponowanym przez Z. Olesińskiego, A. Predygier, M. A. Leśniewskiego i A. Rzepkę [2009, s. 201-211].

Zebrane odpowiedzi pozwoliły na hierarchiczne ułożenie tych czynników. Wyniki przedstawia tabela 19.

Tabela 19. Hierarchia czynników poprawiających pozycję konkurencyjną, tworzących przewagę konkurencyjną i uniemożliwiających rozwój kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw

Czynniki poprawiające pozycję konkurencyjną	Źródła przewag konkurencyjnych	Bariery uniemożliwiające rozwój
Pozyskanie zewnętrznych środków finansowych	Łatwiejszy dostęp do zewnętrznych środków finansowych	Niestabilność rynków zbytu
Zakup i pozyskanie nowych technologii	Korzyści związane z większą skalą sprzedaży	Silna konkurencja
Modernizacja stosowanych technologii	Niższe koszty pracy	Brak kapitału
Realizacja inwestycji	Wyższa jakość/większa złożoność produktów	Trudności w pozyskiwaniu informacji na temat zewnętrznych źródeł finansowania
Zdobycie nowych rynków zbytu	Spełnienie kryteriów koniecznych do nawiązania współpracy lub udziału w przetargach organizowanych przez duże przedsiębiorstwa (sieci handlowe)	Trudności w dostępie do tanich kredytów, poręczeń, gwarancji
Utrzymanie dotychczasowych rynków zbytu	Bardziej efektywna promocja	Wysokie koszty wdrażania innowacyjnych rozwiązań
Rozszerzenie działalności o nowe produkty i usługi	x	Brak lub niedobór specjalistycznej kadry pracowniczej
Poprawa jakości produktów i usług	x	Brak wiedzy
Redukcja kosztów	x	Brak stabilizacji makroekonomicznej
Wzrost rozmiarów firmy	x	Wysokość podatków
Wprowadzenie zmian organizacyjnych w firmie	x	Brak poczucia stabilności prawnej

Wzrost nakładów na reklamę	x	Niedobór działań wspierających przedsiębiorczość
x	x	Brak współpracy z instytucjami otoczenia biznesu
x	x	Brak, lub niewystarczające środki na promocję

Źródło: badania własne na podstawie Z. Olesiński A. Predygier, M. A. Leśniewski, A. Rzepka, *Rola i znaczenie środków Unii Europejskiej dla poprawy jakości wyrobów i usług przedsiębiorstw*, Studia i Materiały, Miscellanea Oeconomicae Rok 13, Nr 2/2009 Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2009, s 201-211.

Na podstawie tej hierarchii można zauważyć jakie kwestie są najważniejsze dla zintegrowanych producentów owoców i warzyw. Potwierdzają się wcześniejsze rozważania mówiące o wpływie procesów inwestycyjnych w postaci możliwości uzyskania środków finansowych, konieczności zakupu bądź zmodernizowania stosowanej technologii. Takie inwestycje zmniejszają koszty pracy i dają możliwość zagwarantowania większej ilości towaru o wyższej jakości (technizacja). Posiadając towar spełniający kryteria konieczne do nawiązania bądź utrzymania kontaktów handlowych z dużymi odbiorcami jakimi są np. sieci handlowe można poszerzać rynki zbytu i zwiększać udział w rynku przedsiębiorstwa. Na końcu listy zawartej w tabeli umiejscowiona została kwestia promocji. Pomimo, iż połączenie oferty rynkowej wielu gospodarstw w ramach grupy producenckiej zwielokrotnia ich siłę ekonomiczną i możliwości działania na rynku, to aby sprostać wymogom konkurencyjności grupy producenckiej, tak jak inne podmioty, są zmuszone do ciągłej rywalizacji o klienta i rynek. Należy pamiętać, że prowadzenie wspólnej sprzedaży wymaga od producentów działań nie tylko w sferze produkcji, konfekcjonowania, ale i marketingu.

W związku z oddaleniem producenta w łańcuchu dostaw od ostatecznego klienta, a także braku odpowiedniej identyfikacji produktów owocowo-warzywnych producenci sceptycznie podchodzą do działań marketingowych, jako instrumentu

pozwalającego zbudować przewagę konkurencyjną. Pozycja rynkowa grup producentów uzyskiwana jest dzięki dostępności i wysokiej jakości oferowanych produktów. Potwierdzają to także badania A. Pawlewicza i P. Szamrowskiego [2015, s. 267-272].

Producenci najbardziej obawiają się niestabilności rynków zbytu i silnej konkurencji, a także braku odpowiedniego kapitału umożliwiającego dalszy rozwój. Bariery upatrują także w trudnościach z pozyskaniem zewnętrznych źródeł finansowania, które są niezbędne w celu dalszych inwestycji gwarantujących utrzymanie wygenerowanej przewagi konkurencyjnej.

Kolejną kwestią są ludzie. Paradoksalnie nie ma trudności z pozyskaniem wyspecjalizowanej kadry (bliskość uczelni wyższych), brak natomiast odpowiedniej ilości pracowników produkcyjnych. Wynika to z jednej strony z lokalizacji zakładów należących do grup, na terenach wiejskich, gdzie jest ograniczona liczba osób, z drugiej zaś z wysokości klina podatkowego i niskiej rentowności grup. Utrudnia to pozyskanie odpowiedniej ilości pracowników. Szansy upatrują producenci w pracownikach – imigrantach np. z Ukrainy.

Często zmieniające się przepisy prawne nie dają stabilności gwarantującej pomyślność długookresowych zamierzeń, a dynamiczne zmiany na rynku zmuszają do konieczności nieustannego przygotowywania się i podejmowania decyzji, których następstwa ujawnią się później niż w momencie ich podjęcia. Zależą one, nie tylko od decyzji własnych, ale także od decyzji innych uczestników procesu gospodarczego oraz różnych czynników otoczenia, w których funkcjonuje dana jednostka.

Otoczenie ustanawia swoje warunki i wymagania, do których trzeba się dostosować, aby trwać i rozwijać się. Jest to szczególnie ważne w okresie nasyconego rynku i wysokiej konkurencji. Tym bardziej, że na efekty działalności rolnej w dużej mierze mają wpływ czynniki niezależne od producenta np. warunki przyrodniczo-klimatyczne. W momencie, gdy pojawia się podaż na rynku to od momentu podjęcia decyzji i zmian w potencjale produkcyjnym mija pewien czas uzależniony od trwania cyklu produkcyjnego, w tej sytuacji możliwość zmiany struktury podaży po rozpoczęciu produkcji i dostosowania jej do zmieniającej się sytuacji rynkowej

jest niewielka. W efekcie mamy do czynienia z małą elastycznością podaży na surowce w krótkich okresach. Niewielkie zmiany podaży powodują duże wahania cen surowców rolnych, [Stańko red..2013 s.7,18, 26], a mają one immanentny wpływ na przychody i rentowność przedsiębiorstwa.

Utrzymanie przewagi dla początkowego ogniwa łańcucha dostaw, jakim są producenci, jest o tyle trudne, że producenci nie są w stanie przewidzieć zmian cen produktów końcowych, czy zmian cen produktów potrzebnych do produkcji. Trudne jest określenie polityki rozwojowej głównych odbiorców mających wpływ na wielkość zbytu, a przewidzenie warunków agrometeorologicznych wpływających na wielkość produkcji jest niemal niemożliwe.

W tak trudnych do przewidzenia warunkach funkcjonowania wzrasta znaczenie kooperacji, rozłożenia ryzyka działalności, posiadanego kapitału, wiedzy. Przewaga konkurencyjna zależy w coraz większym zakresie od czynnika wiedzy, jaką dysponują producenci, gdyż nowoczesny sektor rolny jest w większym stopniu oparty na kapitale i informacji niż na pozostałych czynnikach produkcji [Nowak 2011, s. 163-171]. W celu efektywnego funkcjonowania polskiego rynku rolnego oraz poprawy pozycji konkurencyjnej producentów niezbędne jest kreowanie wśród nich powiązań poziomych oraz rozwój systemu informacyjnego, koniecznego do podejmowania trafnych decyzji [Borowska, Rejman 2008, s.70].

Podsumowując należy zauważyć, że:

- grupy producentów owoców i warzyw będą konkurencyjne, jeżeli osiągną dobrą pozycję konkurencyjną. Zajęcie korzystnej pozycji konkurencyjnej oznacza posiadanie przewagi konkurencyjnej [Dzikowska, Gorynia 2012, s. 13];
- zasoby są głównym generatorem przewag konkurencyjnych i mają wpływ na uzyskiwane wyniki. Wypracowane wyniki powinny pozwolić na realizację inwestycji dających możliwość utrzymania i kreowania przewag konkurencyjnych;
- najistotniejszym źródłem przewag konkurencyjnych według badanych producentów owoców i warzyw jest możliwość pozyskania zewnętrznych środków finansowych umożliwiających realizację inwestycji, które dają

możliwość dostosowania oferty to potrzeb rynku i dzięki temu pozwalają zdobyć nowych klientów. Skracając łańcuch dostaw tym samym uzyskuje się wartość dodaną, która była przechwytywana przez pośredników;

- grupy producentów owoców i warzyw poprzez integrację niwelują wady wynikające z rozdrobnionego areалу ziemi, a dzięki poczynionym inwestycjom mają możliwość uzyskania efektu synergii i skali, oferując duże partie, jednorodnego produktu o wysokiej jakości. Biorąc pod uwagę zmienność warunków rynkowych, w celu uzyskania przewagi kooperacyjnej, informacyjnej, grupy producentów winny nawiązywać współpracę w różnych formach to jest na przykład: zrzeszeniach, klastrach czy konsorcjach;
- jako główne źródła przewag konkurencyjnych wskazano możliwości pozyskania zasobów oraz nowych rynków zbytu, dlatego też te obszary wymagają większej uwagi w badaniach.

Rozdział IV

Inwestycje jako determinanta budowy przewagi konkurencyjnej

1. Program dofinansowania inwestycji na rynku owoców i warzyw

Utrzymanie lub zwiększenie pozycji na rynkach zbytu, wymaga sprawnej organizacji sprzedaży (wzrost koncentracji dostaw, marketing) i równocześnie obniżenia kosztów produkcji, przede wszystkim, poprzez wzrost wydajności produkcji (głównie przez wykorzystanie dostępnych środków wsparcia z funduszy UE) [Nosecka 2014, s. 143]. Wiedza i reakcja na zmieniające się otoczenie (w tym prawne) decydują o poziomie konkurencyjności. Aby sprostać wymogom konkurencyjności, grupy producenckie, tak jak inne podmioty, zmuszone są do ciągłej rywalizacji o klienta i rynek.

Połączenie oferty rynkowej wielu gospodarstw (członków grupy) zwielokrotnia ich siłę ekonomiczną i możliwości działania na rynku [Pawlewicz, Szamrowski 2015, s. 268-269]. A. Marosz [2013, s. 8] zauważa, że wsparcie finansowe skierowane dla grup producentów owoców i warzyw jest jednym z najważniejszych czynników powodujących wzrost powstawania grup producenckich. Porównanie ilości nowopowstałych grup producentów owoców i warzyw i zmian legislacyjnych dotyczących wysokości wsparcia finansowego (omówione w rozdziale 2) jest potwierdzeniem tej tezy. Producenci owoców i warzyw zaczęli poszukiwać możliwości swojego rozwoju poprzez koncentrację produkcji i specjalizację.

Nowoczesny, drogi sprzęt techniczny warunkuje wzrost wydajności pracy, ale w celu jego pełniejszego wykorzystania konieczne jest też systematyczne powiększanie skali produkcji poprzez koncentrację ziemi, specjalizację produkcji. W konsekwencji często asortyment uprawianych roślin ulega ograniczeniu do kilku gatunków roślin technologicznie podobnych, a sporadyczne gatunki uprawiane są w monokulturach. Uproszczenia w organizacji produkcji roślinnej kompensowane są większym zużyciem przemysłowych środków produkcji, które mogą zwiększać negatywne oddziaływanie rolnictwa na środowisko przyrodnicze. Uproszczenia zmianowań i ograniczenie asortymentu uprawianych roślin ogranicza

bioróżnorodność flory i fauny na użytkach rolnych. Jednakże specjalizacja i zwiększenie skali produkcji jest podstawowym sposobem zagwarantowania wzrostu wydajności pracy oraz obniżki kosztów produkcji. Odpowiednie zmechanizowanie prac umożliwia uzyskanie dużej wydajności pracy oraz odpowiedniego poziomu dochodów [Kuś, Matyka 2014, s. 52, 60].

Utworzenie przez producentów owoców i warzyw nowego podmiotu, który spełniałby wymogi uznania, szczególnie w zakresie wyposażenia w środki techniczne służące zbieraniu, przechowywaniu i przygotowywaniu do sprzedaży, bez pomocy agend rządowych, czy unijnych jest niemożliwe [Gwara 2015]. Zakładane grupy producenckie na początku swojej działalności uzyskiwały status wstępnie uznanej grupy i był on, szczególnie w latach 2008-2012, najkorzystniejszy, aby uzyskać pomoc finansową na pokrycie części kwalifikowanych kosztów inwestycji ujętych w zatwierdzonym planie dochodzenia do uznania. Wsparcie wynosiło 75% poniesionych kosztów inwestycji (50% kosztów inwestycji refundowanych było ze środków unijnych oraz 25% z budżetu krajowego), 25% kosztów inwestycji pokrywała grupa producentów. Ta swoista renta polityczna miała katalizujący wpływ na inwestycje [Figiel i in. 2014, s. 78]. Łatwiejszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania dla grup producentów owoców i warzyw stał się źródłem przewag konkurencyjnych producenta i ma wpływ na poprawę jego pozycji konkurencyjnej. Przede wszystkim poprzez możliwość modernizacji lub zakupu nowych technologii, a także poprzez wprowadzane zmiany w organizacji zarządzania produkcją i sprzedażą wyprodukowanych owoców i warzyw. W ramach programu wsparcia dla grup producentów owoców i warzyw w latach 2004 – 2014 przekazano 6,81 mld zł., z czego ok. 78% na inwestycje. Na podstawie skumulowanych danych zawartych w tabeli 20. (szczegółowe rozłożenie pomocy finansowej w czasie zostało zawarte w tabeli 2. w załącznikach) można wytypować z jakich województw wywodzą się grupy producentów owoców i warzyw przodujące w absorpcji środków finansowych. Równowartość 38% sumy wypłaconej wstępnie uznanym grupom producentów, czyli 2,56 mld zł trafiło do ponad 30% grup producentów zlokalizowanych w województwie mazowieckim. Kolejnym pod względem wartości

beneficjentem wsparcia byli producenci owoców i warzyw zrzeszeni w województwie kujawsko-pomorskim.

Tabela 20. Pomoc finansowa dla wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw w podziale na województwa według stanu na dzień 31.12.2014 r.

Województwo	Suma płatności w latach 2005-2014 (w tys. zł)	Struktura wielkości płatności (%)
dolnośląskie	219 419, 66	3
kujawsko-pomorskie	942 500, 50	14
lubelskie	357 873, 87	5
lubuskie	92 833, 63	1
łódzkie	590 176, 83	9
małopolskie	164 578, 51	2
mazowieckie	2 563 104, 84	38
opolskie	64 991, 26	1
podkarpackie	49 823, 34	1
podlaskie	33 488, 91	0
pomorskie	353 762, 05	5
śląskie	158 081, 25	2
świętokrzyskie	360 951, 29	5
warmińsko-mazurskie	90 311, 69	1
wielkopolskie	763 941, 71	11
zachodniopomorskie	8 152, 95	0
RAZEM	6 813 992, 29	100

Średnia arytmetyczna (w tys. zł.)	425 874, 52
Mediana (w tys. zł.)	191 999, 09
Odchylenie standardowe (w tys. zł.)	612 179, 50
Współczynnik zmienności	318,85
Zależność wielkości absorpcji środków finansowych od ilości grup producentów w danym województwie (korelacja Pearsona)	0,97

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa

Mimo iż liczba zawiązanych grup jest mniejsza niż w województwie wielkopolskim, to pozyskali oni 14% wartości wsparcia, czyli 0,94 mld zł, a producenci z wielkopolski tylko 11%, czyli 0,76 mld zł. Do grup producentów owoców i warzyw z pozostałych województw pozyskano poniżej 10% wartości uzyskanego dofinansowania z funduszy europejskich.

O przewadze producentów owoców i warzyw zrzeszonych we wstępnie uznane grupy z województwa kujawsko - pomorskiego świadczy fakt, że istnieje bardzo silna dodatnia korelacja pomiędzy wartością dofinansowania przypadającą na dane województwo, a liczbą grup zawiązanych w danym województwie ($R=0,97$). Województwa pod względem absorpcji środków charakteryzowały się skrajnie dużą zmiennością ($V=319\%$). Średnia wartość dofinansowania dla producentów owoców i warzyw zrzeszonych we wstępnie uznanych grupach w jednym województwie wynosiła niemal 0,43 mld zł i średnio różniła się o 0,61 mld zł. Producenci owoców i warzyw zrzeszeni we wstępnie uznane grupy z województwa kujawsko-pomorskiego pozyskali dofinansowanie o niemal 0,52 mld. zł. wyższe od średniego dofinansowania przypadającego na województwo. Po uzyskaniu statusu organizacji producenckiej uznane grupy na podstawie opracowanych programów operacyjnych mogły także ubiegać się o środki finansowe.

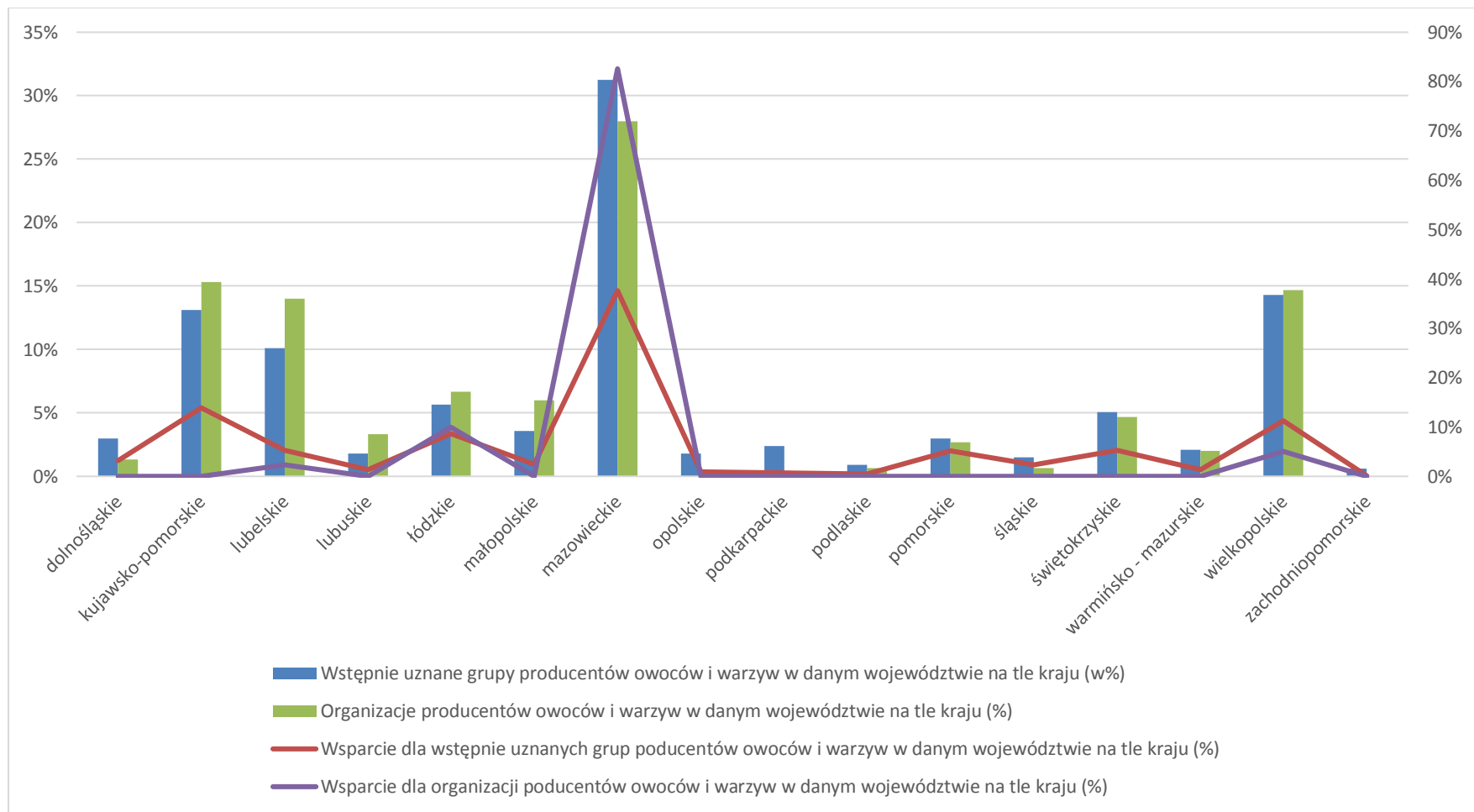
Tabela 21. Pomoc finansowa dla uznanych organizacji grup producentów owoców i warzyw według województw. Stan na dzień 31.12.2014 r.

Województwo	Suma płatności w latach 2005-2014 (w zł)	Struktura wielkości pomocy wypłaconej w danym województwie (%)
lubelskie	402 603,53	2
łódzkie	1 689 989,18	10
mazowieckie	14 011 185,61	83
wielkopolskie	860 190,21	5
RAZEM	16 963 968,53	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa

Na podstawie skumulowanych danych zawartych w tabeli 21. (szczegółowe rozłożenie pomocy finansowej w czasie zostało zawarte w tabeli 3. w załącznikach) można zauważyć, że aktywność i zainteresowanie środkami z programów operacyjnych wykazywały grupy producenckie zlokalizowane w województwie mazowieckim (83% środków), w województwie łódzkim (10%), wielkopolskim (5%) i w województwie lubelskim (2%).

Organizacje producentów owoców i warzyw zlokalizowane w województwie kujawsko-pomorskim, pomimo iż jest ich zaraz po województwie mazowieckim najwięcej i stanowią 15% wszystkich organizacji producentów w kraju, nie skorzystały z możliwości pozyskania środków na podstawie programów operacyjnych. Organizacje producentów z województwa kujawsko-pomorskiego są zbyt rozproszone i zbyt małe, w opinii ich władarzy, aby realizować program operacyjny. Jest to niewątpliwie pole do działania zmierzającego ku konsolidacji sił producentów. Omówione relacje pomiędzy wielkością pozyskanych środków, a ilością grup i organizacji producentów owoców i warzyw wspólnie zostały przedstawione na rysunku 14.



Rys. 14. Struktura wsparcia finansowego dla grup i organizacji producentów owoców i warzyw według województw. Stan na 31.12.2014r

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa

2. Przeznaczenie uzyskanych środków finansowych przez grupy producentów owoców i warzyw

Sektor owocowo-warzywny wymagał doinwestowania, aby być konkurencyjnym na rynku nie tylko globalnym, unijnym, ale także wewnętrznym. Świadczą o tym potrzeby uwzględnione w planach dochodzenia do uznania i dofinansowania z budżetu UE i budżetu krajowego, które zostały zgłoszone przez producentów owoców i warzyw zrzeszonych w grupy producenckie. Tak jak wcześniej wspomniano, producenci owoców i warzyw, którzy zawiązali grupy producenckie, w ciągu maksymalnie 5 lat, mogli realizować zamierzone inwestycje uwzględnione w planach dochodzenia do uznania i uzyskać dofinansowanie kwalifikowalnych kosztów tych inwestycji w wysokości 50% z budżetu unijnego i 25% z budżetu krajowego. Program ten funkcjonował bez ograniczeń w latach 2007-2012, po czym zmiany w legislacji zmniejszyły możliwość pozyskiwania środków. Niemniej jednak, w tym czasie, polscy producenci wykorzystali ok. 80-90% unijnych środków przeznaczonych na ten cel.

Inwestycje realizowane przez wstępnie uznane grupy producentów owoców i warzyw dotyczyły przede wszystkim działalności logistycznej (szczegółowe inwestycje zrealizowane w kraju z podziałem na województwa zawiera tabela 4. w załącznikach). Co prawda najczęściej zakupiono urządzeń do zbioru owoców i warzyw to jednak pozostałe cele inwestycyjne dotyczyły zwiększenia możliwości przechowywania (tab. 23.). Dużym zainteresowaniem cieszyły się inwestycje w wyposażenie chłodni, urządzeń do schładzania, skrzyniopalety do przechowywania, czy wózki widłowe do ustawiania i przewożenia owoców czy warzyw w magazynach. Te inwestycje umożliwiają wydłużenie czasu przechowywania zbiorów, gdyż gwarantują odpowiednie warunki, a to zwiększa odporność producentów na wahania cenowe i niedoskonałości rynku.

Działania mające wpływ na jakość produktu, to nie tylko odpowiedni sposób przechowania, ale także sposób konfekcjonowania. Producenci zainwestowali środki w urządzenia linii technologicznych, dzięki którym mają możliwość zwiększenia efektywności produkcji. Inwestycje w specjalistyczne urządzenia do obcinania,

obierania, krojenia, drylowania dały możliwość uszlachetnienia oferowanych produktów.

Rozbudowa powierzchni przechowalniczej, możliwości produkcyjnej wymaga także rozwinięcia funkcji transportowej, zarówno wewnątrz, jak i poza przedsiębiorstwem. Warzywa i owoce, ze względu na swoją specyfikę, wymagają szczególnych warunków transportu. Grupy producenckie zakupiły także wagi, urządzenia do załadunku, rozładunku surowca, przyczepy, czy samochody ciężarowe i naczepy, przede wszystkim chłodnie.

Posiadając specjalistyczne, nowoczesne urządzenia do mycia, sortowania, pakowania, załadowania i transportu produktów stali się nowoczesnymi przedsiębiorstwami mogącymi konkurować i oferować swoje produkty nawet najbardziej wymagającym klientom.

Do producentów owoców i warzyw z województwa kujawsko-pomorskiego trafiło 15% wszystkich zrealizowanych inwestycji. Analogicznie, jak pozostali producenci w kraju, położyli oni nacisk na rozbudowę infrastruktury przechowalniczej i produkcyjnej. Jednakże można zauważyć inną hierarchię potrzeb, na przykład najwięcej w Polsce zakupiono urządzeń do zbierania warzyw i owoców, dla kujawsko-pomorskich producentów to dopiero 5 z kolei najważniejsza inwestycja – zakupili tylko 5% wszystkich urządzeń. Najważniejsze dla producentów były inwestycje w urządzenia linii technologicznych (44% wszystkich zakupionych w kraju), urządzeń do schładzania (43% wszystkich zakupionych w kraju), czy innych linii (33% wszystkich zakupionych w kraju). O specyficznych potrzebach kujawsko-pomorskich producentów świadczą inwestycje w urządzenia do suszenia (73%), czy do drylowania (50%), a o problemach z wodą świadczą inwestycje w studnie głębinowe i zakupy twardościomierza. Umożliwienie rozwoju infrastruktury logistycznej, dostosowania ilości i jakości produkcji do potrzeb rynku, pozyskiwania możliwości dostarczania poprzez nowe kanały dystrybucji miało wpływ na budowę przewagi konkurencyjnej [Klepacki, Krajewski 2015, s. 140].

Grupy producenckie w województwie kujawsko-pomorskim stanowią ok. 13% wszystkich grup. Pozyskały one około 15% wszystkich inwestycji

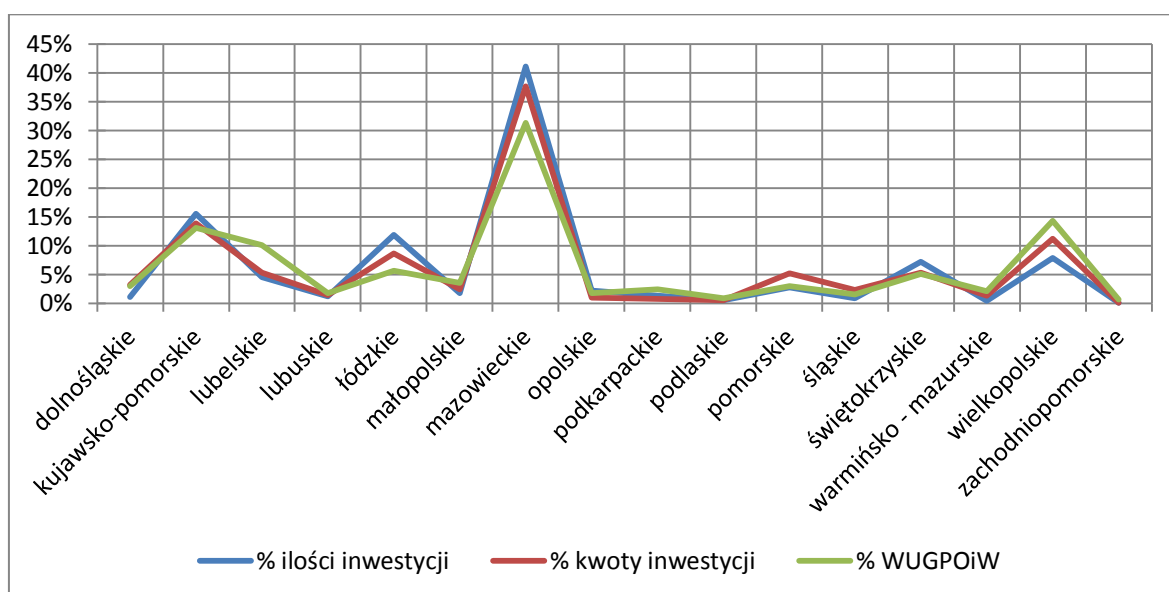
o wartości 14% środków skierowanych na pokrycie części kwalifikowanych kosztów inwestycyjnych dla polskich grup plasując się na drugim miejscu w kraju.

Tabela 22. Zrealizowane inwestycje przez wstępnie uznane grupy producentów owoców i w warzyw w Polsce i w województwie kujawsko-pomorskim. Stan na dzień 06.06.2014 r.

Wyszczególnienie	Polska	Województwo kujawsko-pomorskie	udział poszczególnych inwestycji w woj. kujawsko-pomorskim na tle kraju (%)
Urządzenia linii technologicznej	1569	689	44
Urządzenie do schładzania	804	342	43
Linia (posiadająca wiele metryk-metryki zostały osobno zarejestrowane: do sortowania, pakowania itp.)	920	307	33
Urządzenie do zbioru	4997	245	5
Wyposażenie chłodni	2475	142	6
Wózek widłowy	1550	126	8
Skrzyniopaleta	797	120	15
Wyposażenie przechowalni	348	104	30
Samochód ciężarowy (chłodnia)	590	93	16
Urządzenie do mycia	264	81	31
Waga	472	71	15
Urządzenie do załadunku	352	69	20
Urządzenie do sortowania	442	60	14
Wózek paletowy	717	56	8
Naczepa (chłodnia)	222	51	23
Urządzenie do pakowania	469	50	11
Skrzynka	244	50	20
Urządzenie do rozładunku	126	35	28
Urządzenie do suszenia	41	30	73
Taśmociąg	102	23	23
Obcinacz	45	21	47
Przyczepa	131	19	15
Wyposażenie elektryczne	66	10	15
Urządzenie do krojenia	36	8	22
Urządzenie do obierania	25	8	32
Wyposażenie sortowni/pakowni	60	5	8
Agregat prądowórczy	76	4	5

Paleta	61	4	7
Urządzenie do drylowania	8	4	50
Sklejarka do kartonów	75	3	4
Studnia głębinowa	3	2	67
Twardościomierz	2	1	50
Wyposażenie higieniczno/sanitarne	118	0	0
Zabudowa samochodowa	63	0	0
Paletyzer	23	0	0
Opryskiwacz sadowniczy	8	0	0
Skrzyniopaleta z pokrywą do tworzenia z KA	3	0	0
Depaletyzator	2	0	0
Razem	18306	2833	15

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa.



Rys. 15. Wstępnie uznane grupy producentów owoców i warzyw według ilości i wielkości zrealizowanych inwestycji w województwach. Stan na 06.06.2014 r

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa.

Liderem są mazowieckie grupy producentów owoców i warzyw, choć na uwagę zasługują też zintegrowani producenci zlokalizowani w województwie łódzkim. Oni także procentowo poczynili więcej inwestycji, absorbując większe ilości środków w stosunku do liczby zlokalizowanych w tym województwie grup. Może to świadczyć o tym, że te grupy producentów są większe. Odwrotną zależność

zaobserwować można w przypadku wielkopolskich grup (rys. 15.), które stanowią 14% grup, a zrealizowały tylko 8% inwestycji za 11% przeznaczonych środków.

Dane te wskazują na właściwe wykorzystanie sprzyjających warunków wynikających z szansy pozyskania środków przez kujawsko-pomorskich producentów. Z wielu badań i obserwacji wynika, że wsparcie finansowe inwestycji w rozwój technologiczny umożliwiło wprowadzenie innowacji, takich jak budowa nowoczesnych chłodni, przechowalni, zakup linii technologicznych, budowa centr logistycznych itp. co w konsekwencji spowodowało osiągnięcie wyższych standardów w jakości produkcji i uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Pamiętając, że źródłem przewag konkurencyjnych są: korzyści związane z większą skalą produkcji i sprzedaży, bardziej wydajne kanały dystrybucji, niższe koszty pracy, wyższa jakość, szerszy i głębszy asortyment, bardziej efektywna promocja, łatwiejszy dostęp do zewnętrznych środków finansowych. Natomiast do czynników poprawiających pozycję konkurencyjną możemy zaliczyć: zdobycie nowych i utrzymanie dotychczasowych rynków zbytu, rozszerzenie działalności, poprawę jakości, redukcję kosztów, wzrost rozmiarów firmy, wprowadzenie zmian organizacyjnych w firmie, modernizację stosowanej technologii, zakup i pozyskanie nowych technologii i realizacja inwestycji [Olesiński i in. 2009, s. 205-207].

Należy zwracać uwagę na doskonalenie działań mających na celu utrzymanie, a najlepiej wzmocnienie generowanego poziomu przewag konkurencyjnych w długim okresie [Pawlak 2013 a, s. 408].

Zaprzestanie inwestycji w sektorze może spowodować, że zbudowane przewagi konkurencyjne, które zostały uzyskane dzięki środkom finansowym skierowanym na rynek oraz większym możliwościom skorzystania z obcych źródeł finansowania, mogą być stracone.

3. Wydatki na inwestycje, a przychody grup producenckich

Z wyników badań B. Czyżewskiego [2013, s. 249], wynika, że w gospodarstwach specjalizujących się w uprawach ogrodnich korzyści

osiągają ci, którzy metodami kapitałochłonnymi intensyfikują produkcję, czyli ich inwestycje mają charakter typowo produkcyjny. Przedsiębiorstwa pozyskały zasoby, dzięki którym osiągnęły przewagę. Niestety na skutek upływu czasu ulegną one nieuchronnej deprecjacji [Smolarek 2008, s. 42-43], a osiągnięta przewaga konkurencyjna nie będzie trwała, gdyż jest ona budowana i tracona [Matejuk 2003, s. 13-14]. Pozyskanie przewagi konkurencyjnej wynikającej z pozyskania środków finansowych na pokrycie kosztów inwestycyjnych to niewątpliwie sukces zintegrowanych producentów owoców i warzyw.

Jednakże należy pamiętać, że inwestycje winny przekładać się na wzrost przychodów i rentowności przedsiębiorstwa. W celu określenia relacji nakładów poniesionych na inwestycje do uzyskanego przychodu przez wstępnie uznane grupy producenckie wykorzystano wskaźnik operacyjności inwestycji.

Opierając się na interpretacji wskaźnika operacyjności, którego poziom powinien się wahać od 0,5 do 0,9, dokonano próby oceny sprawności poczynionych inwestycji przez grupy producentów owoców i warzyw w latach 2005-2014. Uzyskana wartość wskaźnika poniżej 0,5 świadczy o wysokiej zyskowności przedsiębiorstw, natomiast jeżeli wskaźnik przyjmuje wartość powyżej 0,9 oznacza to, że przedsiębiorstwa mają problem z uzyskaniem zwrotu z poniesionych inwestycji.

Przyglądając się wskaźnikom operacyjności inwestycyjnej w latach 2005-2014 (tab. 23.) można zauważyć, że zgodnie z tą interpretacją sprawnością inwestycyjną wykazały się tylko grupy producenckie zlokalizowane w województwie podkarpackim, lubelskim i śląskim. Natomiast w większości województw zagregowane wydatki poniesione przez wstępnie uznane grupy producentów owoców i warzyw na inwestycje w stosunku do osiągniętych przez nie zagregowanych przychodów są zdecydowanie większe. Świadczy to o doinwestowaniu sektora, a w sytuacji, gdy wielokrotnie przewyższają przychody można wręcz powiedzieć o przeinwestowaniu grup (np. w województwie zachodniopomorskim wskaźnik wyniósł 8,42, a w danym czasie w tym województwie zawiązały się tylko dwie grupy).

Tabela 23. Wskaźnik operacyjności inwestycji w grupach producentów owoców i warzyw w latach 2005-2014

Województwo	Wskaźnik operacyjności inwestycji
dolnośląskie	2,38
kujawsko-pomorskie	1,62
lubelskie	0,80
lubuskie	0,19
łódzkie	1,05
małopolskie	1,08
mazowieckie	1,05
opolskie	1,37
podkarpackie	0,76
podlaskie	1,40
pomorskie	2,62
śląskie	0,90
świętokrzyskie	1,67
warmińsko-mazurskie	2,88
wielkopolskie	0,97
zachodniopomorskie	8,42
RAZEM	1,09

Zródło: opracowanie własne

W województwie lubuskim natomiast grupy uzyskały wskaźnik na poziomie 0,19, co z jednej strony świadczy o wyższości uzyskiwanych przychodów w stosunku do poniesionych kosztów inwestycyjnych, z drugiej zaś tak niska absorbcja środków może świadczyć o niewykorzystaniu szansy na doinwestowanie.

Wiedząc, że źródłem przewagi konkurencyjnej są zasoby i działania przedsiębiorstwa, które pozwalają na wytworzenie wartości ekonomicznej, a kreowanie tej wartości odbywa się poprzez wykonywanie działań przy wykorzystaniu zasobów [Dzikowska, Gorynia 2012, s. 22], to należy zwrócić uwagę, że grupy zlokalizowane w województwie kujawsko-pomorskim zainwestowały w latach 2005-2014 1,62- krotność uzyskanych w tym okresie przychodów w celu powiększenia swoich zasobów. Porównując z pozostałymi województwami, gdzie proporcje są nieznacznie powyżej 1, świadczy to o szerokim spectrum możliwości wykorzystania unijnych, krajowych i po części prywatnych środków na inwestycje. Niewątpliwie można stwierdzić, iż grupy producentów owoców i warzyw zlokalizowane w województwie kujawsko-pomorskim pozyskały przewagę konkurencyjną w postaci pozyskania zasobów przede wszystkim

technologicznych nad pozostałymi grupami zlokalizowanymi w przeważającej części województw.

Tabela 24. Rzeczywisty i prognozowany przychód grup i organizacji producentów owoców warzyw w Polsce do 2020 roku

Dane	Rok	Przychód grup i organizacji producentów owoców i warzyw (w zł)
Rzeczywiste	2008	301 671 383,58
	2009	842 936 107,97
	2010	1 302 887 004,78
	2011	3 051 431 600,00
	2012	2 732 881 429,74
	2013	3 121 374 902,17
Prognoza	2014	4 043 886 886,72
	2015	4 658 655 405,39
	2016	5 273 423 924,07
	2017	5 888 192 442,74
	2018	6 502 960 961,41
	2019	7 117 729 480,08
	2020	7 732 497 998,75

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Chcąc ocenić trafność podjętych decyzji należy zwrócić uwagę na możliwości wzrostu przychodów. W tym celu za pomocą funkcji regresji, w oparciu o dane z przeszłości, wyliczono konkretne wartości trendu liniowego prognozując przychód dla grup i organizacji producentów owoców i warzyw do 2020 roku. Wstępne prognozy przeprowadzono dwutorowo dla wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw oraz organizacji producentów.

Spadek udziału przychodu generowanego przez wstępnie uznane grupy producentów, a wzrost udziału przychodu organizacji producenckich (porównanie w tabelach 2 i 3 w aneksie) wskazują na zmianę statusu grup w międzyczasie. Dlatego też do badań posłużono się danymi przeszłymi, zagregowanymi, dla wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw oraz organizacji producenckich. Prognoza ta wskazuje na wzrost przychodu niemal 2,5- krotnie, do wartości ponad 7,7 mld zł. Zakładając zatrzymanie procesu inwestycyjnego (co jest niemal niemożliwe, ale szacowanie na podstawie trendu jest też niewłaściwe,

gdyż taka intensywność inwestycyjna już się nie powtórzy) to przy prognozowanym wzroście przychodów wskaźnik operacyjności inwestycji powinien przyjąć pożądaną wartość w 2016 roku.

Tabela 25. Prognozowany wskaźnik operacyjności do 2020 roku.

Rok	Skumulowany prognozowany przychód grup i organizacji producentów owoców i warzyw	Wskaźnik operacyjności inwestycji (dla wielkości inwestycji do 2014 roku)
2014	4 043 886 886,72	2,11
2015	8 702 542 292,12	0,98
2016	13 975 966 216,18	0,61
2017	19 864 158 658,92	0,43
2018	26 367 119 620,33	0,32
2019	33 484 849 100,41	0,25
2020	41 217 347 099,16	0,21

Zródło: opracowanie własne

Prognozy te potwierdzają konieczność ciągłości prowadzenia inwestycji w celu utrzymania wygenerowanych technologicznych przewag konkurencyjnych.

4. Aktywa trwale grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim jako element budowania przewagi konkurencyjnej

4.1. Rentowność kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw

Realizując plany dochodzenia do uznania zrzeszeni producenci owoców i warzyw dokonywali inwestycji. W celu dokonania próby oceny rentowności, jako elementu budowania przewagi konkurencyjnej, grup producentów owoców i warzyw zebrano dane finansowe dla każdej z nich,⁹ z okresu jej funkcjonowania,

⁹ W województwie kujawsko-pomorskim zawiązanych jest 40 grup i organizacji producentów owoców i warzyw.

dla poszczególnych lat, za które złożone zostały sprawozdania do KRS. W celu zaprezentowania danych istniejące grupy i organizacje producentów zostały kolejno ponumerowane i tak od 1-27 są to uznane organizacje, a 28-40 to wstępnie uznane grupy producentów. Większość z nich działa jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, (rozdział 2) która została zawiązana przez kilka (najczęściej 5-6) osób fizycznych bądź prawnych. Z analizy wpisów w KRS można zauważyć, że większość z nich to firmy rodzinne, bądź też powiązane kapitałowo z innymi „rodzinnymi” przedsiębiorstwami. Organizacje, którym przypisano numer 9 i 11 działają jako spółdzielnie, a z przypisanym numerem 1, 3-7 działają jako stowarzyszenia.

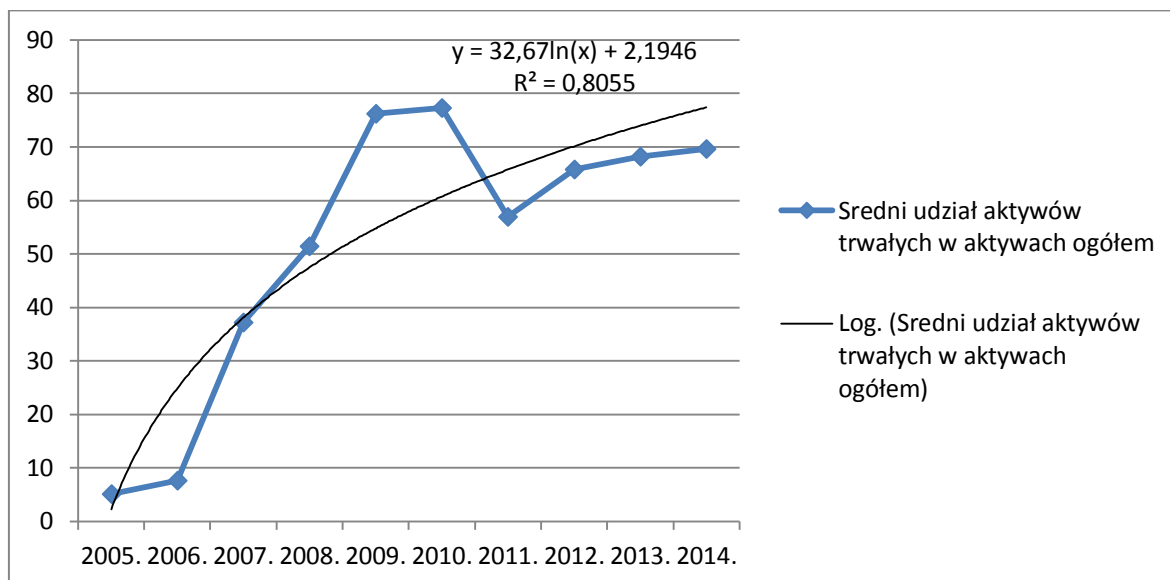
Tabela 26. Średni udział aktywów trwałych w aktywach ogółem w kujawsko-pomorskich grupach producentów owoców i warzyw w zależności od formy prawnej w latach 2005-2014

Forma prawna	Udział w %
stowarzyszenia	0,97
spółdzielnie	62
spółki z ograniczoną odpowiedzialnością	70
<i>w tym</i>	
<i>wstępnie uznane grupy</i>	74
<i>uznane organizacje</i>	69

Zródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych KRS pozyskanych dzięki InfoVeriti

Wiedząc, że kujawsko-pomorskie grupy producentów owoców i warzyw zaabsorbowały 0,94 mld. zł ze środków wsparcia dla sektora, a większość z tej kwoty została przeznaczona na inwestycje, należy zauważyć, że przede wszystkim miały one na celu pozyskanie aktywów trwałych. Udział aktywów trwałych w aktywach ogółem spółek i spółdzielni w badanym okresie wynosi średnio 69%, z czego w ostatnim, 2014 roku już 82%. Rekordowy udział aktywów trwałych wystąpił w spółce nr 15 i wyniósł w 2014 roku 97,79%. Należy zauważyć jednak, że udział aktywów trwałych w aktywach ogółem zależy od formy prawnej przyjętej przez grupy producentów. Stowarzyszenia charakteryzują się brakiem lub niewielkim poziomem aktywów trwałych. (tab. 26.), a udział aktywów trwałych w aktywach ogółem w spółdzielniach jest o 8 p. p. niższy niż w spółkach z ograniczoną

odpowiedzialnością. Natomiast udział aktywów trwałych w „młodszych” spółkach, które nie uzyskały jeszcze statusu uznania, jest wyższy o 5 p. p. od tych dłużej działających na rynku.



Rys. 16. Średni udział aktywów trwałych w kujawsko-pomorskich grupach producentów owoców i warzyw w latach 2005-2014.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych KRS pozyskanych dzięki InfoVeriti

Dla wszystkich grup i organizacji producentów średni udział aktywów trwałych w aktywach ogółem w badanych latach został zaprezentowany na rysunku 16. Można zauważyć zbieżność wzrostu udziału aktywów trwałych ze zmianami legislacyjnymi mówiącymi o możliwości uzyskania wsparcia na pokrycie kwalifikowanych kosztów inwestycji. Dynamiczny wzrost udziału aktywów trwałych widoczny jest w latach 2007-2010. Potem ma miejsce wznowienie zainteresowania po 2011 roku, czyli po zapowiedzi ograniczeniu możliwości uzyskania środków finansowych w ramach programu skierowanego do tego sektora.

Teoretycznie wysoki poziom aktywów trwałych wskazuje na brak elastyczności spółek i ryzyko nieprzystosowania do zmieniających się warunków rynkowych, gdyż majątek ten wytwarza wysokie koszty oraz posiada niską zdolność do generowania zysków. Efektywność poczynionych inwestycji przez kujawsko-

pomorskie grupy producentów owoców i warzyw określono za pomocą wskaźnika rentowności - ROI.¹⁰

Tabela 27. Średni wskaźnika rentowności inwestycji ROI w kujawsko-pomorskich grupach producentów owoców i warzyw w zależności od formy prawnej w latach 2005-2014

Forma prawna	ROI
stowarzyszenia	-0,087
spółdzielnie	0,048
spółki z ograniczoną odpowiedzialnością	-0,028
<i>w tym</i>	
<i>wstępnie uznane grupy</i>	<i>-0,046</i>
<i>uznane organizacje</i>	<i>-0,024</i>
grupy producentów owoców i warzyw - razem	-0,029

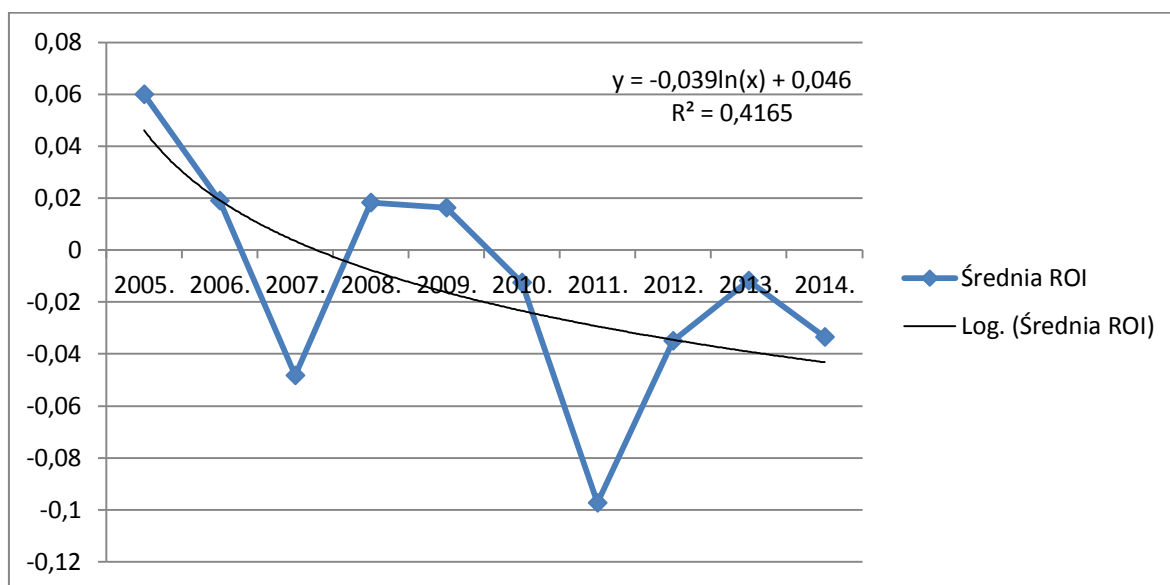
Zródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych KRS pozyskanych dzięki InfoVeriti

Na podstawie danych zawartych w tabeli 27. stwierdzono, że w stowarzyszeniach, które miały niewielki udział aktywów trwałych, inwestycje przez nie poczynione nie osiągnęły rentowności. Średni wskaźnik ROI w badanym okresie był na poziomie -0,087. W przeciwieństwie do spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, które poczyniły znaczne inwestycje niemalże w niektórych przypadkach „mroząc” kapitał osiągnęły rentowność bliższą 0. Grupy producenckie działające w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością także charakteryzują się ujemnym wskaźnikiem rentowności inwestycji, ale należy zaznaczyć, że grupy dłużej funkcjonujące na rynku mają niemal o połowę niższy wskaźnik. Średnia rentowność w badanym okresie była dodatnia tylko w grupach funkcjonujących jako spółdzielnie. Mimo iż w ostatnim, 2014 roku, ich wskaźnik rentowności inwestycji był ujemny, to w całym badanym okresie wyniósł 0,048.

Jednakże w całym badanym okresie wszystkie grupy i organizacje producentów owoców i warzyw osiągnęły średni wskaźnik (tab. 27.) na poziomie ROI = - 0,029, co świadczy o nieuzyskaniu rentowności. Zadawalający jest jednak

¹⁰ ROI=zysk netto/aktywa ogółem. ROI – zwrot z inwestycji, mierzy efektywność działania przedsiębiorstwa. Określa ile groszy czystego zysku wygenerowała spółka z jednej złotówki aktywów.

fakt, że efektywność inwestycji wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw wykazuje tendencję wzrostową. Mimo iż średnia dla badanego okresu, wśród badanych wstępnie uznanych grup wynosi -0,05, to w 2014 roku wyniosła już -0,005, a 42% spółek osiągnęło rentowność ze swoich inwestycji. Niepokojąca natomiast jest średnia rentowność w badanym okresie wśród uznanych organizacji na poziomie ROI = - 0,024, i zanotowany „ujemny” poziom ROI w 2014 roku w przypadku 80% grup.



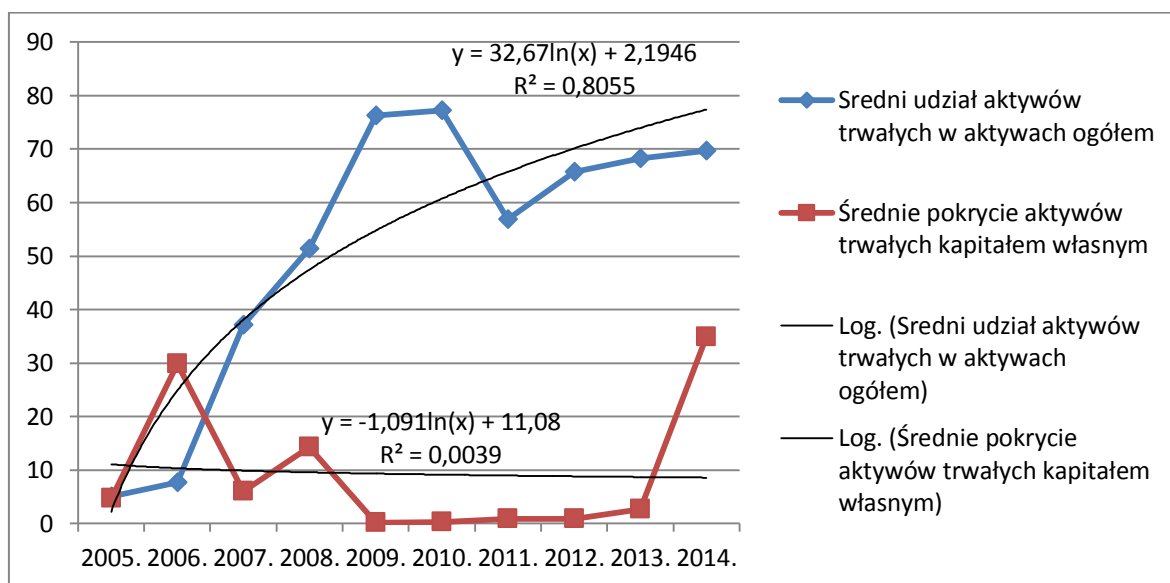
Rys. 17. Średni wskaźnik rentowności inwestycji poczynionych przez kujawsko-pomorskie grupy producentów owoców i warzyw w latach 2005-2014.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych KRS pozyskanych dzięki InfoVeriti

Analizując średni wskaźnik rentowności inwestycji w badanym okresie dla wszystkich grup i organizacji producentów z województwa kujawsko-pomorskiego, niezależnie od formy prawnej w jakiej funkcjonują, można zauważyć, że od 2010 roku ich inwestycje są nierentowne (rys. 17.). Wiedząc o wielkości inwestycji poczynionych w tym okresie, rosnący wskaźnik ROI świadczy o sprawności poczynionych inwestycji i szansie na uzyskanie rentowności z tego tytułu.

Wydawałoby się, że skoro organizacje producentów dłużej funkcjonują na rynku to powinny być bardziej doświadczone w efektywnym zarządzaniu

majątkiem. Jednakże na taki wynik może mieć wpływ strategia spłacania zobowiązań i zwiększanie udziału kapitałów własnych pokrywających aktywa trwałe.



Rys. 18. Średni udział aktywów trwałych oraz średni wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym w kujawsko-pomorskich grupach producentów owoców i warzyw w latach 2005-2014.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych KRS pozyskanych dzięki InfoVeriti

Potwierdzeniem tej tezy może być fakt, że średni wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałami własnymi w badanym okresie, dla wstępnie uznanych grup w województwie kujawsko-pomorskim, wyniósł 0,0012, a w ostatnim 2014 roku 0,0075. Po gwałtownym wzroście poziomu aktywów trwałych w badanych grupach od roku 2009 widać (rys. 18.), że stopień ich pokrycia kapitałem własnym był niemalże bliski 0. Pamiętając, że najważniejszym bodźcem motywującym do zakładania grup producenckich było pozyskanie wsparcia na inwestycje, to wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym wskazuje na pozyskanie pozostałych 25% wartości inwestycji głównie z zewnętrznych źródeł finansowania. Rosnący średni poziom pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym wskazuje na spłatę zobowiązań i jest on zauważalny dopiero po 2012 roku z dużym wzrostem w ostatnim, 2014 roku. Spoglądając na grupy całościowo w badanym okresie (tab. 28.) to sytuacja kształtuje się bardziej pozytywnie - wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym wzrasta i średnio dla wszystkich wynosi 8,36,

gdzie dla samych uznanych organizacji wynosi 10,59. Jednakże jest on zawyżony przez kilka najwcześniej założonych grup, które mają niewielki udział aktywów trwałych.

Tabela 28. Średni wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym wg statusu grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005- 2014

Wyszczególnienie	Średni wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym
dla uznanych grup producentów	10,59
dla wstępnie uznanych grup producentów	0,0012
dla wszystkich grup producentów	8,36

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych KRS pozyskanych dzięki InfoVeriti

Tabela 29. Średni wskaźnik produktywności aktywów trwałych wg statusu grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005- 2014

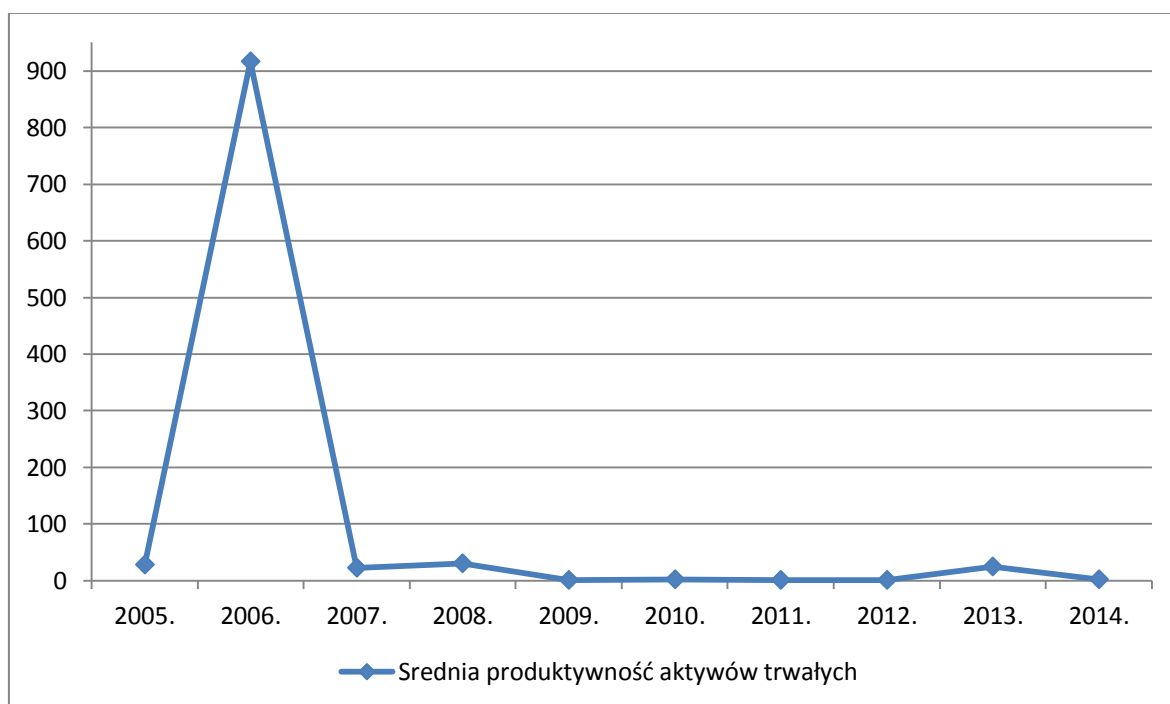
Wyszczególnienie	Średni wskaźnik produktywność aktywów trwałych
dla uznanych grup producentów	29,45
dla wstępnie uznanych grup producentów	0,517
dla wszystkich grup producentów	23,37

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych KRS pozyskanych dzięki InfoVeriti

Głównym celem każdego przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku, ponieważ od tego uzależniony jest dalszy jego rozwój i opłacenie kosztów

związanych z posiadanym kapitałem (własnym jak i obcym),¹¹ a przeprowadzając inwestycje właściciele oczekują produktywności pozyskanych aktywów. Przyglądając się produktywności aktywów trwałych¹² w badanym okresie (tab. 29.) średni wskaźnik dla wszystkich grup kształtuje się na poziomie 23,37, ale jest on przede wszystkim generowany przez uznane organizacje (średni wskaźnik w badanym okresie wynosi 29,45). Wstępnie uznane grupy producentów osiągnęły bardzo niską produktywność, gdyż wyniosła ona dla nich średnio 0,517, a w 2014 roku 0,348.

W badanym okresie średnia produktywność aktywów trwałych wszystkich kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw wynosiła najczęściej w granicach 0,68-2.



Rys. 19. Średnia produktywność aktywów trwałych kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw w latach 2005-2014

Zródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych KRS pozyskanych dzięki InfoVeriti

¹¹ M. Dynus, B. Kołosowska, P. Prewysz-Kwinto, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń, 2005, s. 86.

¹² Produktywność aktywów trwałych = przychody ze sprzedaży/aktywa trwałe

W pierwszych latach, do 2009 roku wynosiła w granicach 22-30, oczywiście omijając 2006 rok, w którym sukces jednego stowarzyszenia zawyżył średnią dla pozostałych grup. W 2014 roku średnia produktywność aktywów trwałych dla wszystkich grup wyniosła tylko 2,00. Duży wpływ na ten średni wynik ma produktywność aktywów osiągnięta także przez jedno ze stowarzyszeń, które uzyskało produktywność aktywów trwałych na poziomie 46,92, a dla ok 80% grup wskaźnik ten oscylował od 0 do 1.

Analizując rentowność przychodów¹³ wszystkich grup producentów owoców i warzyw z województwa kujawsko-pomorskiego (tab. 30) należy zaznaczyć, że są one ogólnie nierentowne, gdyż średnia rentowność uplasowała się na poziomie -0,061.

Tabela 30. Wskaźnik rentowności przychodów grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005-2014

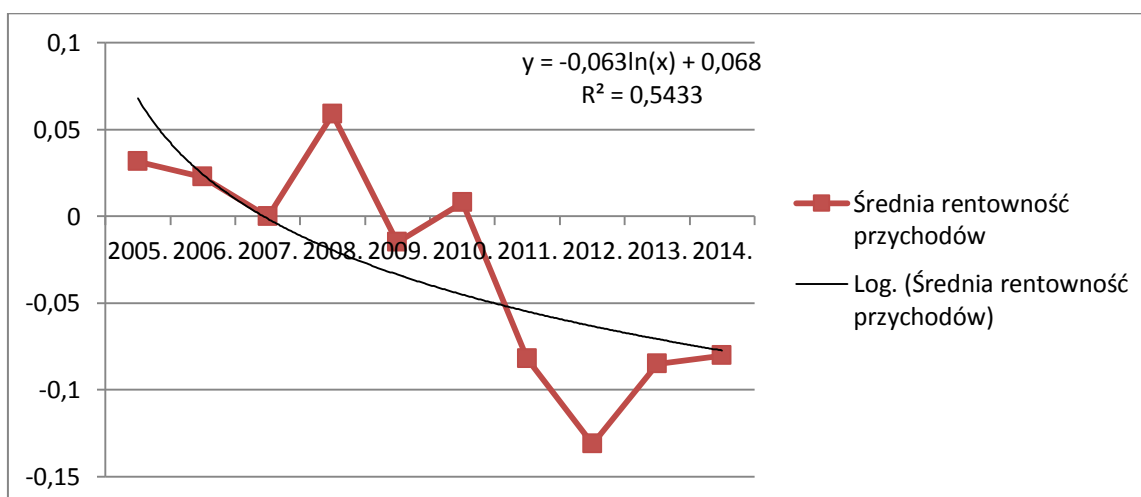
Wyszczególnienie	Średni wskaźnik rentowności przychodów ROS	Wskaźnik rentowności przychodów w 2014 r.
Uznane organizacje producentów owoców i warzyw	-0,045	-0,1055
Wstępnie uznane grupy producentów owoców i warzyw	-0,121	-0,065
Grupy producentów owoców i warzyw razem	-0,061	-0,075

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych KRS pozyskanych dzięki InfoVeriti

W przypadku uznanych grup producenckich średnia rentowność w badanym okresie była na poziomie -0,045, a wstępnie uznanych grup na poziomie -0,121. W 2014 roku rentowność uznanych organizacji zmalała, a wstępnie uznanych grup

¹³ Rentowność przychodów ROS = zysk netto/przychody ze sprzedaży. Rentowność przychodów informuje jaką część przychodów ze sprzedaży stanowi zysk netto.

wzrosła osiągając poziom -0,065 w przypadku uznanych i -0,1055 wstępnie uznanych grup. Należy jednak zauważyć, że są grupy osiągające rentowność i tak 42% wstępnie uznanych grup osiągnęła rentowność w 2014 roku na średnim poziomie 0,077, a 20% uznanych grup osiągnęła rentowność na średnim poziomie 0,026. Analizując rentowność przychodów wszystkich grup, w całym badanym okresie (rys. 20.) zauważyć można, że od 2009 roku średnio grupy były nierentowne. Na wzrost rentowności w 2010 roku wpływ miał wzrost cen spowodowany ograniczeniem podaży wynikającym z warunków agrometeorologicznych (powódź, przymrozki).



Rys. 20. Średnia produktywność aktywów trwałych kujawsko pomorskich grup producentów owoców i warzyw w latach 2005-2014

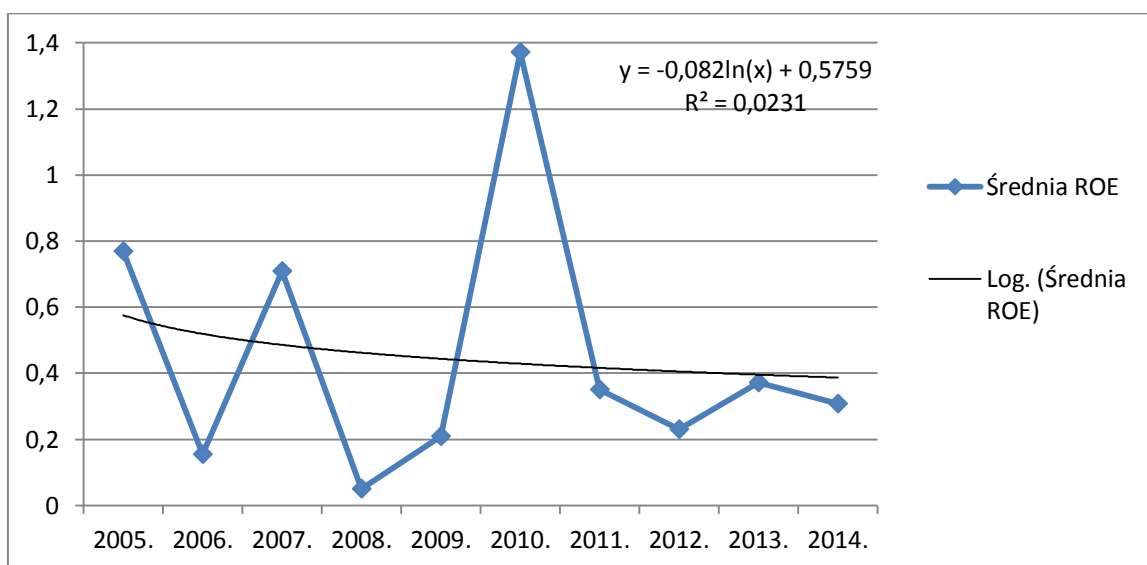
Zródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych KRS pozyskanych dzięki InfoVeriti

Tabela 31. Średni wskaźnik rentowności kapitałów własnych ROE w kujawsko-pomorskich grupach producentów owoców i warzyw w zależności od formy prawnej w latach 2005-2014

Forma prawna	ROE
stowarzyszenia	0,122
spółdzielnie	0,211
spółki z ograniczoną odpowiedzialnością	0,456
w tym	
wstępnie uznane grupy	0,357
uznane organizacje	0,504

Zródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych KRS pozyskanych dzięki InfoVeriti

Uzyskując przychody, a nie generując zysku netto udowadnia się wysoki poziom kosztów. Są one niewątpliwie konsekwencją spłaty zobowiązań wynikających z niskiego udziału kapitałów własnych przy rozpoczęciu procesu inwestycyjnego. Producenci owoców i warzyw tworząc grupę producentów zainwestowali, co prawda w niewielkim stopniu, kapitał własny, jednakże oczekując zwrotu z poczynionych inwestycji. I tak średni zwrot z kapitału własnego¹⁴ w badanym okresie we wszystkich grupach (tab. 31.) uplasował się na poziomie 0,416. W przypadku zarówno wstępnie uznanych jak i uznanych grup średni współczynnik był podobny i wynosił kolejno 0,357 i 0,504.



Rys. 21. Średnia rentowność kapitałów własnych kujawsko pomorskich grup producentów owoców i warzyw w latach 2005-2014

Zródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych KRS pozyskanych dzięki InfoVeriti

Przyglądając się uznanym organizacjom widać wzrost średniego poziomu zwrotu w 2014 roku do 0,706. Wstępnie uznane grupy w badanym okresie uzyskały średni zwrot z wniesionych kapitałów własnych na poziomie 0,357. W 2014 roku 83% grup uzyskało zwrot z kapitału własnego i średnio wyniósł on 0,92. Niestety pozostałe grupy były nierentowne, a w jednej z nich właściciele osiągnęli stratę na poziomie 12,36. Jednakże należy zwrócić uwagę na zmianę tendencji rentowności

¹⁴ ROE= zysk netto/kapitały własne. ROE – zwrot z kapitału własnego oznacza jak wiele zysku udało się wygenerować spółce z wniesionych kapitałów własnych, tj. określa ile groszy czystego zysku udało się osiągnąć spółce z jednej złotówki kapitałów własnych.

kapitałów własnych w stosunku do rentowności inwestycji w zależności od formy prawnej. Przypominając, że inwestycje rentowne realizowały spółdzielnie (tab. 27.), to wyższą rentownością zaangażowanych kapitałów własnych charakteryzowały się grupy funkcjonujące w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (tab. 31.).

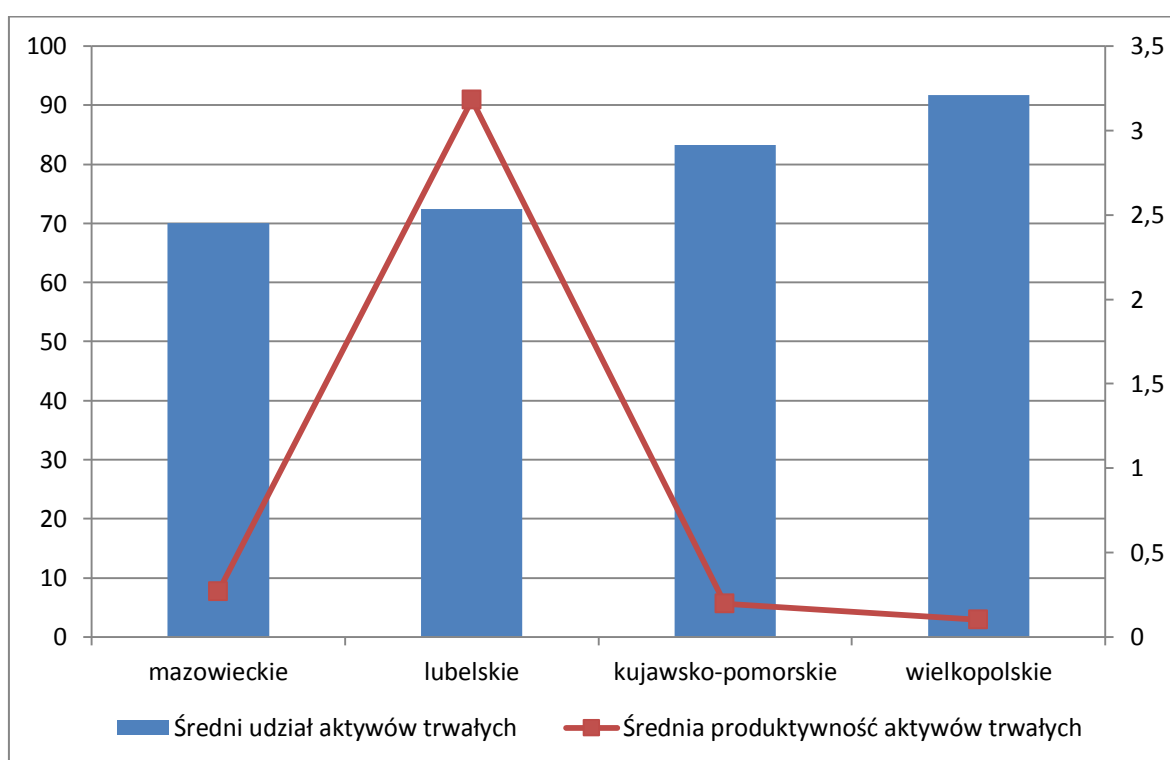
Zmienna, ale zawsze dodatnia rentowność kapitału własnego w badanym okresie (rys. 21.) świadczy o efektywności zaangażowanego kapitału i może prowadzić do uzyskania możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa [Skowronek-Mielczarek, Leszczyński 2008, s. 195], co jest istotne chcąc utrzymać przewagę konkurencyjną.

4.4. Rentowność kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw na tle przodujących w procesie integracji ogrodników z województwa mazowieckiego, lubelskiego i wielkopolskiego

Chcąc odpowiedzieć na pytanie, czy rentowność grupy producentów owoców i warzyw zależy od jej lokalizacji dokonano porównania rentowności wybranych grup producentów owoców i warzyw z województw przodujących w procesie integracji w Polsce. W celu zwiększenia porównywalności wybrano w sposób celowy grupy producentów mające w swojej ofercie przede wszystkim jabłka, reprezentatywne dla województwa mazowieckiego, wielkopolskiego, kujawsko-pomorskiego, lubelskiego. Producenci z tych województw należą do liderów zarówno w uprawie owoców i warzyw, jak i w zawiązywaniu grup producenckich w Polsce. W związku z faktem, iż środki finansowe przeznaczone dla grup producentów owoców i warzyw miały na celu pokrycie kwalifikowanych kosztów inwestycji porównano udział aktywów trwałych w badanych grupach oraz ich produktywność.

Jak wynika z rysunku 22. średni udział aktywów trwałych wyższy występował w grupach z województw wielkopolskiego i kujawsko-pomorskiego – ponad 80%, w pozostałych badanych grupach kształtował się on na poziomie ok 70%. Bardzo wysoki poziom aktywów trwałych uniemożliwia realizację podstawowych zadań przed jakimi postawiono grupy producentów owoców i warzyw, czyli skup

i sprzedaż surowców wyprodukowanych przez swoich członków. Niski udział aktywów obrotowych świadczy o trudnościach w zrealizowaniu tego celu. Potwierdza to także niska produktywność posiadanych aktywów trwałych. Można zauważyć zależność, że wyższemu udziałowi aktywów trwałych towarzyszy niższa ich produktywność. Wyjątkiem jest grupa z województwa lubelskiego, która uzyskała kilkakrotnie wyższą produktywność posiadanych aktywów. Może to świadczyć o szczególnym dopasowaniu inwestycji w aktywa trwałe w stosunku do możliwości generowania przychodów.

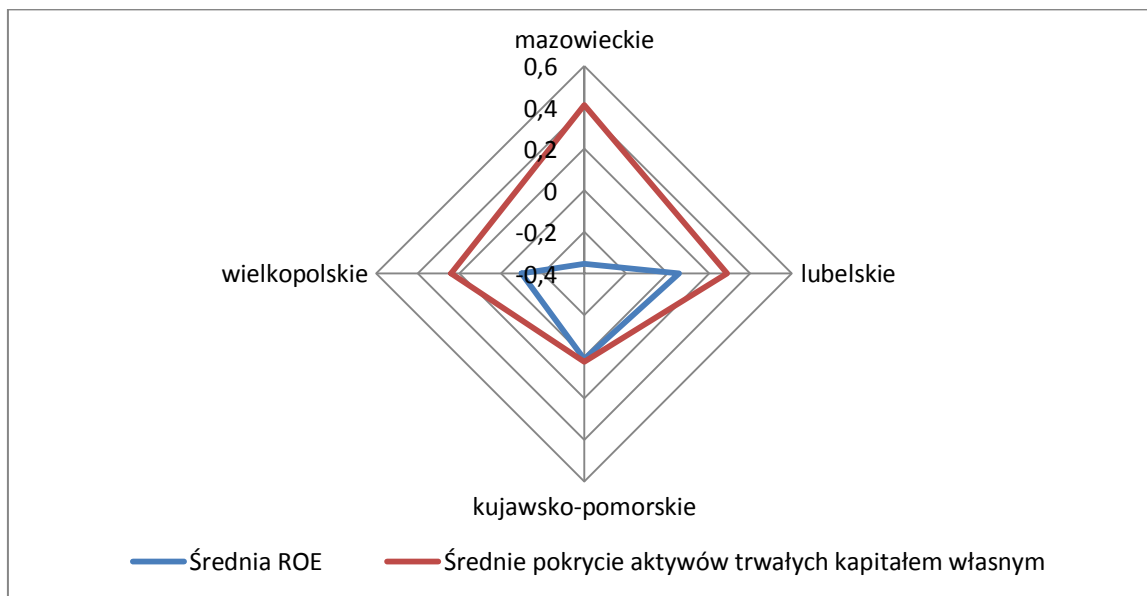


Rys. 22. Średni udział aktywów trwałych i ich produktywność dla grup reprezentujących dane województwo.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z KRS uzyskanych za pomocą InfoVeriti

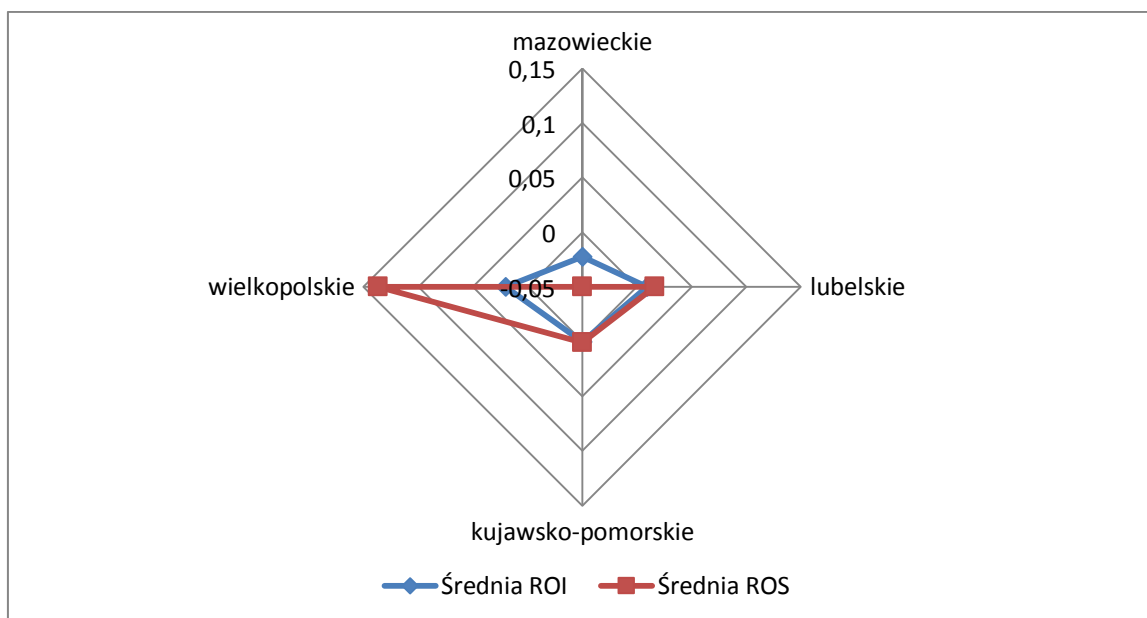
Posiadane przez grupy aktywa trwałe zostały nabyte dzięki zainwestowaniu kapitału obcego – pozyskanego z dofinansowania w ramach programu Wspólnej Polityki Rolnej oraz kredytów bankowych. Najmniej kapitału własnego zainwestowała grupa z województwa kujawsko-pomorskiego, ale jego właściciele uzyskali najwyższą rentowność. Należy zauważyć, że grupa z województwa mazowieckiego i wielkopolskiego mająca zaangażowany relatywnie większy udział

kapitału własnego, nie uzyskała z tego tytułu rentowności. Wyniki te sugerują wyższe umiejętności zarządzania kadry menażerskiej w kujawsko-pomorskiej grupie producentów.



Rys. 23. Średni wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym oraz średnia rentowność kapitału własnego w wybranych grupach producentów owoców i warzyw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z KRS uzyskanych za pomocą InfoVeriti

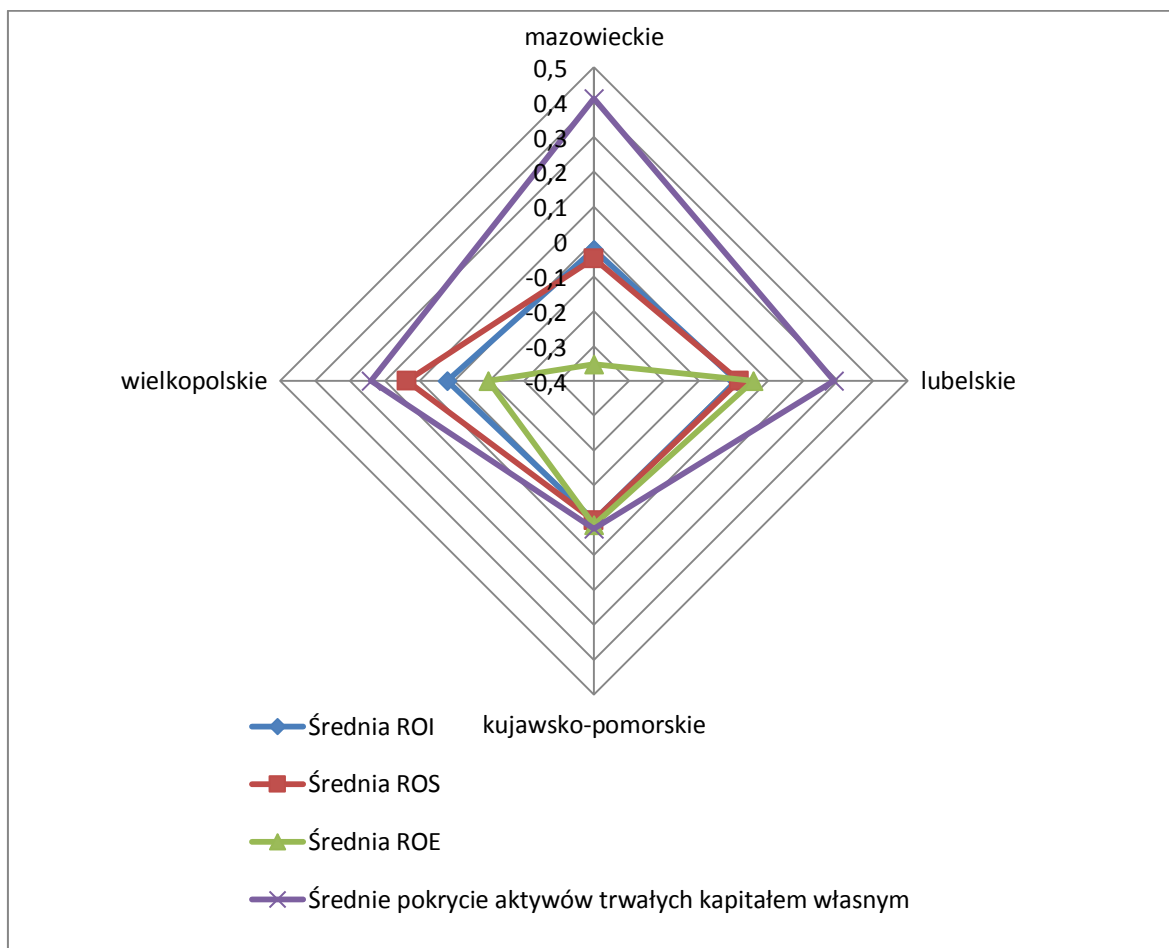


Rys. 24. Średni wskaźnik rentowności inwestycji i rentowności przychodów w wybranych grupach producentów owoców i warzyw

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z KRS uzyskanych za pomocą InfoVeriti

Na podstawie danych zaprezentowanych na rysunku 24. można zauważyć, że zyskowność inwestycji poczynionych przez badane grupy kształtowała się na poziomie bliskim zero. Grupa z województwa mazowieckiego mimo iż posiadała największy udział aktywów obrotowych pozwalających na generowanie przychodów, nie osiągnęła rentowności ani z inwestycji, ani ze sprzedaży. Pozostałe badane grupy uzyskały rentowność, ale na nieznacznym poziomie. Najlepsze relatywnie wyniki osiągnęła grupa z województwa wielkopolskiego, co wskazuje na uzyskiwanie przez nią stosunkowo wysokiej marży, a generowanie niskich kosztów.

W celu zidentyfikowania najbardziej rentownej grupy przedstawiono omówione wskaźniki razem na rysunku 25.



Rys. 25. Średnie wskaźniki rentowności oraz średni wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym w wybranych grupach producentów owoców i warzyw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z KRS uzyskanych za pomocą InfoVeriti

Należy zauważyć, że najlepiej na rynku pozycjonuje się grupa z województwa kujawsko-pomorskiego. Mimo iż nie osiągnęła najwyższej rentowności to przy wysokim, średnim poziomie aktywów trwałych i zaangażowaniu przede wszystkim kapitałów obcych uzyskała najmniej zróżnicowane i zawsze dodatnie wyniki dające poczucie stabilności jej członkom. Można więc wysunąć wniosek, iż sposób zarządzania w grupie z województwa kujawsko-pomorskiego jest najbardziej efektywny.

Podsumowując prowadzone rozważania należy podkreślić, iż:

- kwota 6,81 mld. zł., jaką przekazano w latach 2004 – 2014 sektorowi, w ramach programu wsparcia dla grup producentów owoców i warzyw w ok. 78% była przekazana na inwestycje. Grupy producentów owoców i warzyw wykorzystały swoistą szansę i zmodernizowały swoje zaplecze magazynowe, hale produkcyjne, pozyskały najnowsze rozwiązania technologiczne pozwalające na zwiększenie wydajności i jakości oferowanych produktów;
- istnieje bardzo silna korelacja pomiędzy ilością zawiązanych grup producentów owoców i warzyw w danym województwie, a absorpcją środków przeznaczonych dla sektora. Województwa w Polsce są pod tym względem bardzo silnie zróżnicowane. Liderem są producenci owoców i warzyw zlokalizowani w województwie mazowieckim – 31% wszystkich wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw, zaabsorbowali 38% kwoty przeznaczonej na wsparcie i zrealizowali 41% inwestycji. Jednakże należy podkreślić, iż producenci owoców i warzyw zlokalizowani w województwie kujawsko-pomorskim stanowią 13% wszystkich grup, a zrealizowali 15% wszystkich inwestycji w Polsce, za 14% środków skierowanych na ten cel;
- ta swoista renta polityczna z wielokrotnością siłą ekonomiczną producentów owoców i warzyw co spowodowało wzrost uzyskiwanych przez nich przychodów. Zagregowany przychód w 2013 roku był 10-krotnie wyższy niż w 2008 roku;

- zastrzyk finansowy w postaci dofinansowania inwestycji z programu wsparcia dla grup producentów owoców i warzyw spowodował nasilenie wydatków inwestycyjnych. Wykorzystanie szansy pozyskania tych środków spowodowało iż nastąpiło skumulowanie inwestycji w czasie. Wartość inwestycji w latach 2005-2014 przewyższała zagregowane w tym czasie przychody grup producentów owoców i warzyw na terenie większości województw w Polsce. Wskazuje to na doinwestowanie, a wręcz nawet przeinwestowanie w danym momencie sektora;
- grupy producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim są to przeważnie małe firmy rodzinne nastawiona na pozyskanie aktywów trwałych, bez zaangażowania kapitału własnego;
- głównym celem prowadzenia grupy nie jest rentowność jako taka, ale osiągnięcie przychodów na poziomie pokrycia kosztów. Paradoksalnie lepsze wyniki finansowe uzyskują wstępnie uznane grupy (być może dlatego, że są administracyjnie kontrolowane z realizacji planu dochodzenia do uznania), niż uznane już organizacje producentów;
- mimo iż 80% wszystkich grup producentów owoców i warzyw zawiązanych zostało w postaci spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i tworzy je najczęściej minimalna, wymagana prawem, liczba producentów, to wyniki finansowe wskazują, że większe grupy funkcjonujące jako spółdzielnie osiągają rentowność swoich inwestycji. Mimo iż nie ma silnego związku pomiędzy rentownością przychodów, a liczbą członków grupy to można wysunąć wniosek, iż minimalna liczba członków powinna być większa i ustalona tak, aby zwiększyć możliwości zintegrowania się producentów. Sugerują to wyniki finansowe spółdzielni, które zrzeszają większą liczbę członków i osiągają lepsze wyniki wynikające z efektu synergii i skali;
- z drugiej strony wyższe wskaźniki rentowności kapitałów własnych wśród grup funkcjonujących w postaci spółek z ograniczoną odpowiedzialnością wskazuje na większą dbałość o rentowność zainwestowanego kapitału członków grupy;

- ilość i wartość nowoczesnej technologii zastosowanej w procesie uprawy, zbioru, przechowywania, produkcji, konfekcji i dystrybucji wyprodukowanych owoców i warzyw przez grupy i organizacje producentów świadczą o pozyskaniu przez nie technologicznej przewagi konkurencyjnej. Tempo i zakres wdrażanych modernizacji decydują i będą decydować w przyszłości o pozycji konkurencyjnej producentów [Kusz 2012, s.78];
- inwestycje w przyszłości mogą uruchomić efekty mnożnikowe u beneficjentów programów wsparcia [Grzelak 2013, s. 111-120], ale ograniczenie wielkości wsparcia spowodowało brak dalszego zainteresowania zakładaniem grup producenckich;
- coraz bardziej ograniczone możliwości pozyskania kapitału i silnie ograniczone zdolności do generowania nadwyżki finansowej, w postaci zysku netto, będą uniemożliwiały dalsze inwestycje i utrzymanie przewagi konkurencyjnej [Paszko, Pawlak 2014, s. 206-210];
- prognoza dalszego dynamicznego wzrostu przychodów świadczy o możliwości dalszego rozwoju sektora, jednakże zaprzestanie procesów inwestycyjnych przez producentów owoców i warzyw może doprowadzić do utraty uzyskanej przewagi konkurencyjnej.

Rozdział V

Racjonalizacja łańcucha dystrybucji owoców i warzyw w warunkach ewolucji sieci handlowych

1. Kierunki współpracy producentów owoców i warzyw w łańcuchu dostaw

Łańcuch dostaw definiowany jest jako sieć organizacji, które są zaangażowane poprzez pionowe powiązania łańcucha w różne procesy i czynności tworzące wartość w postaci produktów i usług przeznaczonych dla klienta finalnego. Łańcuch żywnościowy zapewnia podaż przepływającą od gospodarstwa rolnego do konsumenta. Obejmuje on firmy skupu, przetwórstwa, dystrybucji, usług żywieniowych i handlu detalicznego. Jest pasmem łączącym rolnictwo, przetwórstwo, dystrybucję i obejmuje także szereg innych podmiotów niezbędnych do zapewnienia klientowi ostatecznego produktu z takich dziedzin jak: przechowywanie, transportowanie czy pośrednictwo w kanałach dystrybucji. Taka wydłużona droga produktów rolnych z pola do stołu powoduje, że wartość dodana w rolnictwie rozkłada się w taki sposób, że najwięcej zyskują ci, którzy są najbliżej konsumenta [Czyżewski i in. 2006]. Mechanizmem przeciwdziałającym tej deprecjacji może być kapitałowa integracja samych producentów oraz połączenie z przetwórstwem. Rozdrobnienie dostawców owoców i warzyw decyduje o trudnościach w skracaniu łańcucha zarówno w sprzedaży surowców, jak i w branży przetwórczej, ponieważ mali dostawcy nie są w stanie zapewnić odpowiednio zsynchronizowanych, jednolitej jakości, dostaw.

Dystrybucja owoców, warzyw i ich przetworów na przestrzeni ostatnich dwóch dekad zmieniła się i nie odbiega od ogólnych tendencji na rynku. Systematycznie wzrasta znaczenie sieci handlowych, skraca się łańcuch dystrybucji, osłabia znaczenie rynków hurtowych. Tylko najwięksi producenci dysponują odpowiednimi warunkami i własnymi kanałami sprzedaży, aby dostarczać do sieci handlowych, czy obiektów gastronomicznych. Większość producentów zmuszona jest do kooperacji z hurtownikami. W celu eliminowania nieporozumień na linii producent-dystrybutor, wynikających ze słabej organizacji rynku hurtowego, niedotrzymywania warunków transakcji producenci podejmują różnorakie działania

mające na celu podwyższenie aktywności, lojalności i profesjonalizmu [Jarzębowski 2013, s. 110-112]. Współpraca producentów może zwiększyć siłę przetargową poprzez efektywniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów i zmniejszenie kosztów transakcyjnych.

Im większa jest zależność dostawcy (odbiorcy) od przedsiębiorstwa, tym większa jest skłonność do stosowania wobec partnera rynkowego środków przymusu.

Postępowanie przedsiębiorstw zależy także od trwałości relacji i zaufania pomiędzy przedsiębiorcą a dostawcą (odbiorcą). Budowanie zaufania między członkami łańcucha może być korzystne dla partnerów wymiany, ponieważ wpływa na zmniejszenie kosztów związanych z wymianą, co jest ważne szczególnie w relacjach długookresowych [Mielczarek- Andrzejewska 2014, s. 26, 119-127]. Równie ważnym aspektem współpracy w łańcuchu dostaw jest znalezienie odpowiedniej formy współpracy. W środowisku charakteryzującym się ograniczonością zasobów, rosnącą konkurencją, rosnącymi wymaganiami klientów oraz stale rosnącym tempem przemian, współpraca oraz integracja w łańcuchu dostaw tworzy możliwości budowania przewagi konkurencyjnej. Korzyści współpracy są czynnikami prowadzącymi do zapewnienia przewagi konkurencyjnej i najczęściej zalicza się do nich:

- redukcje kosztów lub wzrost efektywności aktywów,
- poprawę jakości obsługi klientów,
- ustabilizowanie lub wzrost zysków,

a także dodatkowe czynniki takie jak:

- wyłączność (indywidualna współpraca z dużymi partnerami),
- wspólni konkurenci,
- lokalizacja (bliskość geograficzna),
- historia współpracy (dotychczasowa pozytywna opinia o współpracy),
- wspólny klient końcowy [Jarzębowski 2013, s. 110-126].

Konsolidacja na rynku przetwórstwa spożywczego i handlu detalicznego połączona z rosnącymi wymaganiami stawianymi producentom mogły mieć negatywny wpływ, szczególnie na małe gospodarstwa, które mogły

być marginalizowane i wykluczane z rynku, gdyż największym wyzwaniem dla producentów jest konieczność ponoszenia znacznych kosztów inwestycyjnych, aby sprostać wymaganiom sieci handlowych. Poza tym sieci handlowe, jak i firmy przetwórstwa spożywczego preferują mniejszą liczbę większych i nowoczesnych dostawców.

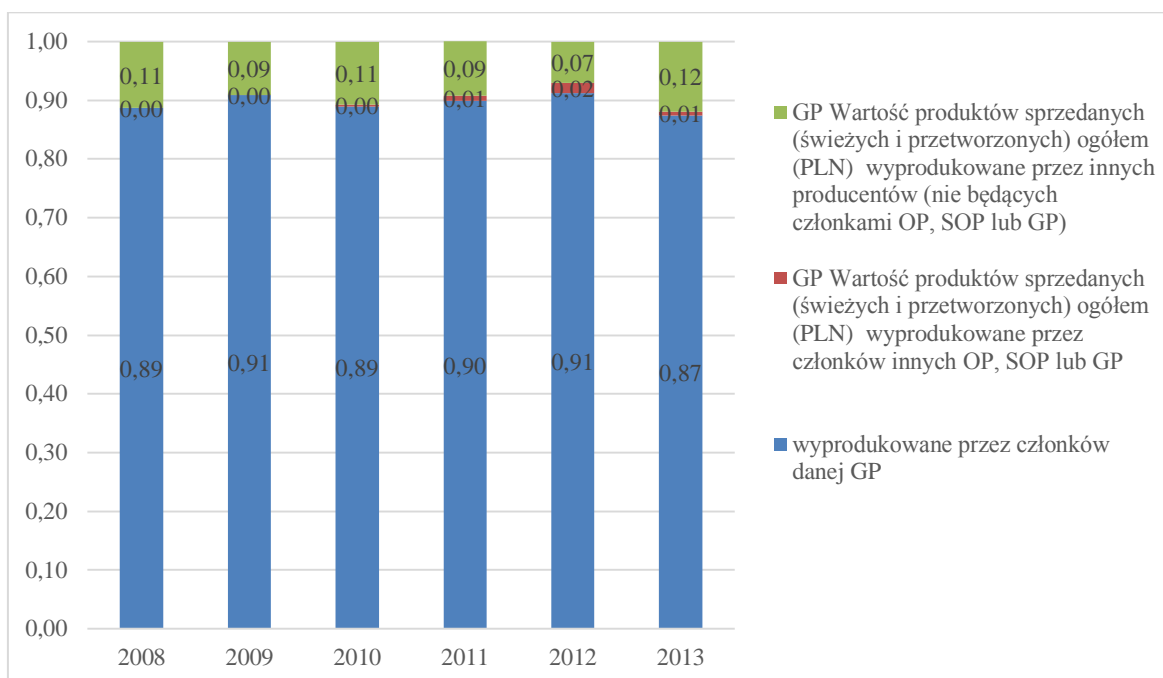
Ze wspólnych badań J. Fałkowskiego i D. Mielczarek-Andrzejewskiej wynika, że renta ekonomiczna powstająca w wyniku wytworzenia i sprzedaży produktów rolnych może zostać przechwycona przez silniejsze podmioty na poziomie przetwórstwa oraz handlu i w konsekwencji doprowadzić do wykluczenia małych producentów rolnych. Duże rozdrobnienie gospodarstw rolnych i postępująca konsolidacja przemysłu przetwórczego i handlu detalicznego prowadzi do sytuacji, w której warunki kontraktu pomiędzy producentami, a odbiorcami narzucane są poprzez drugą stronę [Mielczarek- Andrzejewska 2014, s. 26, 119-127].

Zmiany w łańcuchu dostaw miały niewątpliwie wpływ na proces integracji producentów. Producenci owoców i warzyw korzystając ze sprzyjających warunków legislacyjnych zintensyfikowali proces integracji i wykorzystując silniejszą pozycję na rynku zbudowali pozytywną relację pomiędzy dostawcami i przede wszystkim odbiorcami z nowoczesnego kanału dystrybucji.

Opierając się na koncepcji S. Jarzębowskiego, który opracował wskaźnik stopnia integracji, uwzględniający między innymi kierunek integracji (z dostawcami, z odbiorcami) stwierdzono, że biorąc pod uwagę obwarowania legislacyjne, grupy producentów owoców i warzyw są silnie lub bardzo silnie związane ze swoimi dostawcami (współczynnik związania z dostawcami wynosi zawsze ponad 50%). Jest to podyktowane art. 125a ust. 2 rozporządzenia Rady (WE) nr 1234/2007, zgodnie z którym ponad połowa przychodów ze sprzedaży produktów należących do grupy produktów, ze względu na które wnioskuje o uznanie, będzie pochodziła ze sprzedaży tych produktów, wytworzonych przez producentów zrzeszonych w tym podmiocie oraz sprzedaży tych produktów wytworzonych przez producentów będących członkami innej organizacji, w przypadku sprzedaży dokonanej za pośrednictwem danej organizacji producentów. W związku z powyższym, dostawcami grupy

producentów są przede wszystkim ich członkowie, tym bardziej, że przepisy w 2012 roku ograniczyły możliwość wykorzystania maszyn, urządzeń, powierzchni magazynowej czy środków transportu zakupionych z dofinansowaniem w celu użycia wobec „nieczłonkowskich” surowców.

Potwierdzają to dane zawarte na rysunku 26. na podstawie, których można stwierdzić, że grupy producenckie sprzedawały przede wszystkim produkty zakupione od swoich członków - ok 90%, sporadycznie, po 2010 roku, zaopatrywały się nawzajem – 1-2%. Zakup surowca pochodzący od niezrzeszonych producentów plasował się na poziomie 7-12%.

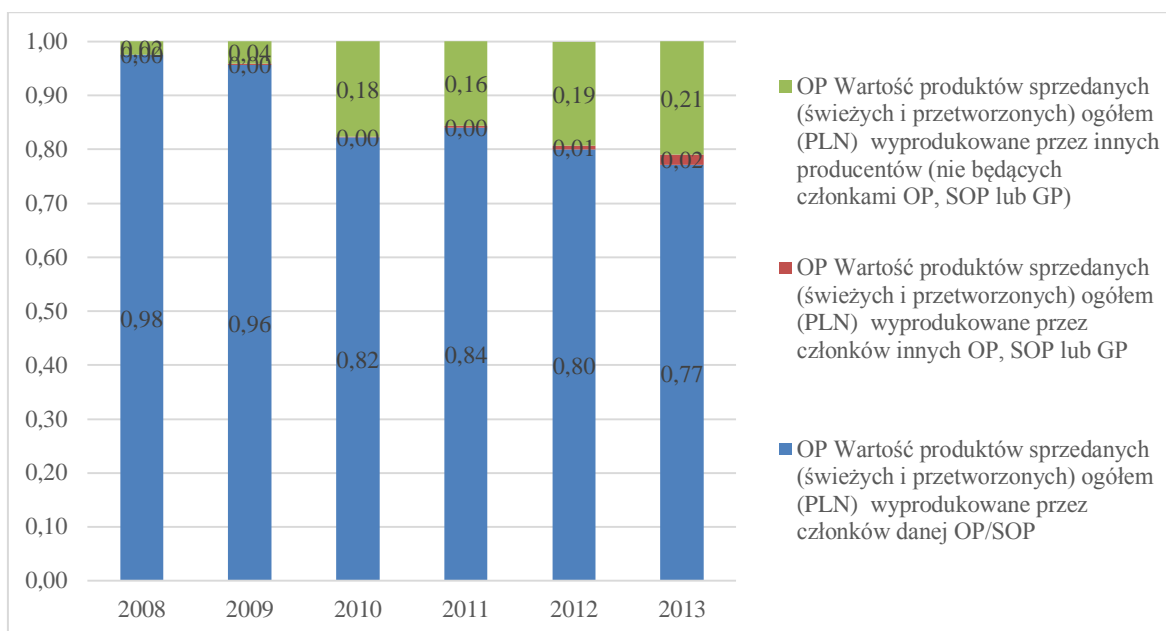


Rys. 26. Struktura produkcji sprzedanej przez grupy producentów według pochodzenia surowca w latach 2008-2013.

Zródło: opracowanie własne na podstawie nieopublikowanych danych udostępnionych przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Większą dywersyfikację dostawców możemy zauważyć w przypadku organizacji producentów, jednostek dłużej funkcjonujących na rynku (najczęściej to grupy producenckie, które uzyskały status organizacji po upływie 5 letniego okresu dochodzenia do uznania). Jak wynika z danych przedstawionych na rysunku 27. związanie ze swoimi członkami, jako dostawcami surowca, systematycznie maleje od 98% w 2008 roku do 77% w 2013 roku. Może to wskazywać na rozwój organizacji i konieczność zakupu surowca do sprzedaży z innych źródeł, w celu wykorzystania

możliwości produkcyjnych danej organizacji. Reasumując, związan z dostawcami zależy od statusu organizacyjnego zintegrowanych producentów owoców i warzyw, jednakże jest ono bardzo wysokie – współczynnik kształtuje się na poziomie 0,77- 0,98.

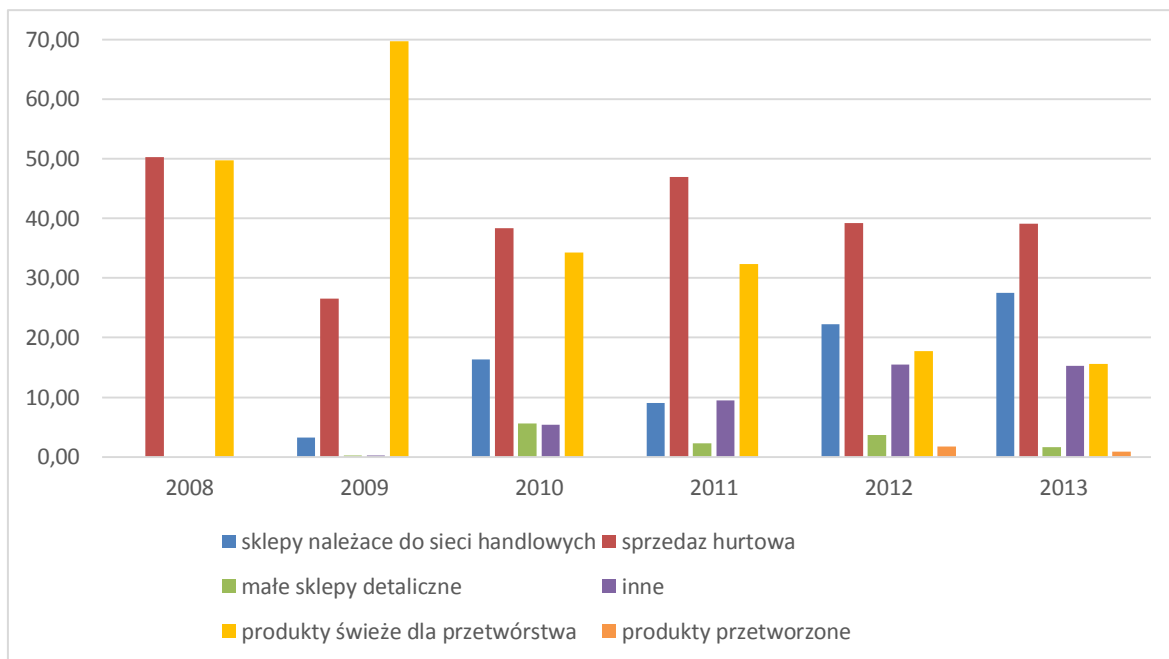


Rys. 27. Struktura produkcji sprzedanej przez organizacje producentów według pochodzenia surowca w latach 2008-2013.

Źródło: opracowanie własne na podstawie nieopublikowanych danych udostępnionych przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Podsumowując, można więc stwierdzić, że wszelkie przesłanki prawne doprowadziły do ścisłej współpracy pomiędzy grupami producentów owoców i warzyw a ich dostawcami. Na podstawie struktury odbiorców i ich udziału w wartości sprzedaży produktów wytworzonych przez grupy producentów owoców i warzyw można określić powiązania z odbiorcami.

Z rysunku 28. wynika, że pierwsze organizacje producenckie kierowały swoje produkty na rynek za pośrednictwem rynków hurtowych, albo kierowały surowiec bezpośrednio do przetwórstwa. Należy nadmienić, że część organizacji zostało zawiązanym przez „dostawców” dużych firm zajmujących się przetwórstwem (np.: duże stowarzyszenia producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim, mają zarejestrowaną siedzibę pod adresem firmy przetwórczej).

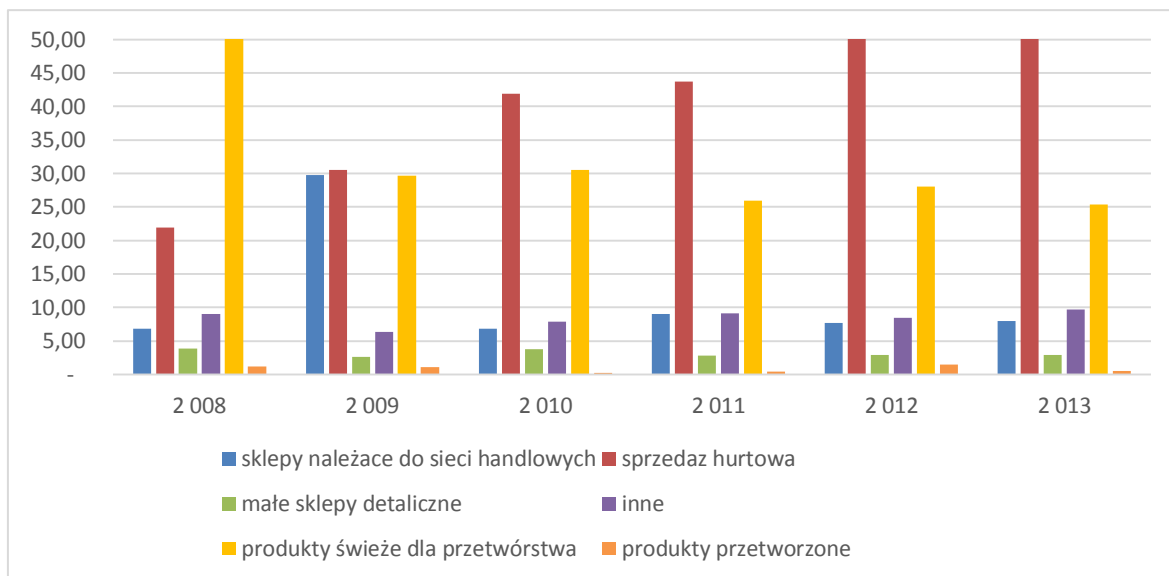


Rys. 28. Kierunki przeznaczenia owoców i warzyw wyprodukowanych przez organizacje producentów w latach 2008-2013.

Źródło: opracowanie własne na podstawie nieopublikowanych danych udostępnionych przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Wzrost liczby organizacji producenckich spowodował jednak osłabienie roli dostawcy surowca do przetwórstwa, przekierowując wytworzone produkty na pozostałe kanały dystrybucji jakim są rynki hurtowe, czy zwiększające swój udział w rynku sieci handlowe. Struktura przeznaczenia wytworzonych produktów przez grupy producenckie wygląda nieco inaczej. Analizując kierunki przeznaczenia produkcji przez grupy producenckie należy pamiętać o procesie przekształcania się grup w organizacje producenckie, po maksymalnie 5-letnim okresie dochodzenia do uznania. Należy więc wziąć pod uwagę, że w późniejszym okresie pierwsze grupy założone w latach 2006-2008 były już zakwalifikowane jako organizacje producentów.

Analogicznie, jak w przypadku organizacji producentów, grupy producentów owoców i warzyw kierowały swoje produkty do przetwórstwa. Na podstawie danych z rysunku 29. można zauważyć, że grupy producentów owoców i warzyw w pierwszych latach funkcjonowania na rynku zaczęły współpracować z sieciami handlowymi, odwracając się od rynków hurtowych.



Rys. 29. Kierunki przeznaczenia owoców i warzyw wyprodukowanych przez grupy producentów w latach 2008-2013.

Źródło: opracowanie własne na podstawie nieopublikowanych danych udostępnionych przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

W kolejnych latach, udział nowoczesnego kanału dystrybucji, jakim są sieci handlowe wśród grup, spadł i osiągnął udział w wielkości ok 8-9 %. Może to wynikać z faktu przekształcenia się grup producentów w organizacje producentów i „przeniesienie” za sobą współpracy z sieciami. Po drugie wskazuje to na lepszą pozycję wcześniej zawiązanych grup, które nawiązały współpracę z sieciami handlowymi, a partnerzy są wobec siebie lojalni tworząc bariery wejścia dla nowopowstałych grup. Dlatego też „młodszym grupom” łatwiej jest wejść na rynki hurtowe. Sprzedaż poprzez te rynki w badanym okresie „odradza się” i sięga ok 50%.

Kolejną zmianą kierunku przeznaczania produktów oferowanych przez grupy producentów owoców i warzyw jest odejście od współpracy z przetwórcami. Udział sprzedaży produktów świeżych do przetwórstwa spadł o ponad połowę. Może to świadczyć o wysokiej jakości oferowanych przez organizacje i grupy producenckie produktów, które znajdują swoich odbiorców na rynku konsumpcyjnym, z jednej strony, a z drugiej o wykorzystywaniu swojej roli cenotwórczej przez przetwórców i oferowaniu mniej korzystnych warunków producentom. W związku z powyższym można stwierdzić, że siła współpracy pomiędzy producentami, a przetwórcami jest słabsza niż z odbiorcami sieciowymi czy hurtowymi. Osłabiona siła współpracy

może także świadczyć o nietrwałości relacji pomiędzy dostawcą, a odbiorcą w łańcuchu dostaw. Dzięki współpracy i doinwestowaniu producentów owoców i warzyw jakość oferowanych przez nich produktów jest na tyle wysoka, że może spełniać wymagające kryteria stawiane przez konsumentów za pomocą sieci handlowych i rynków hurtowych.

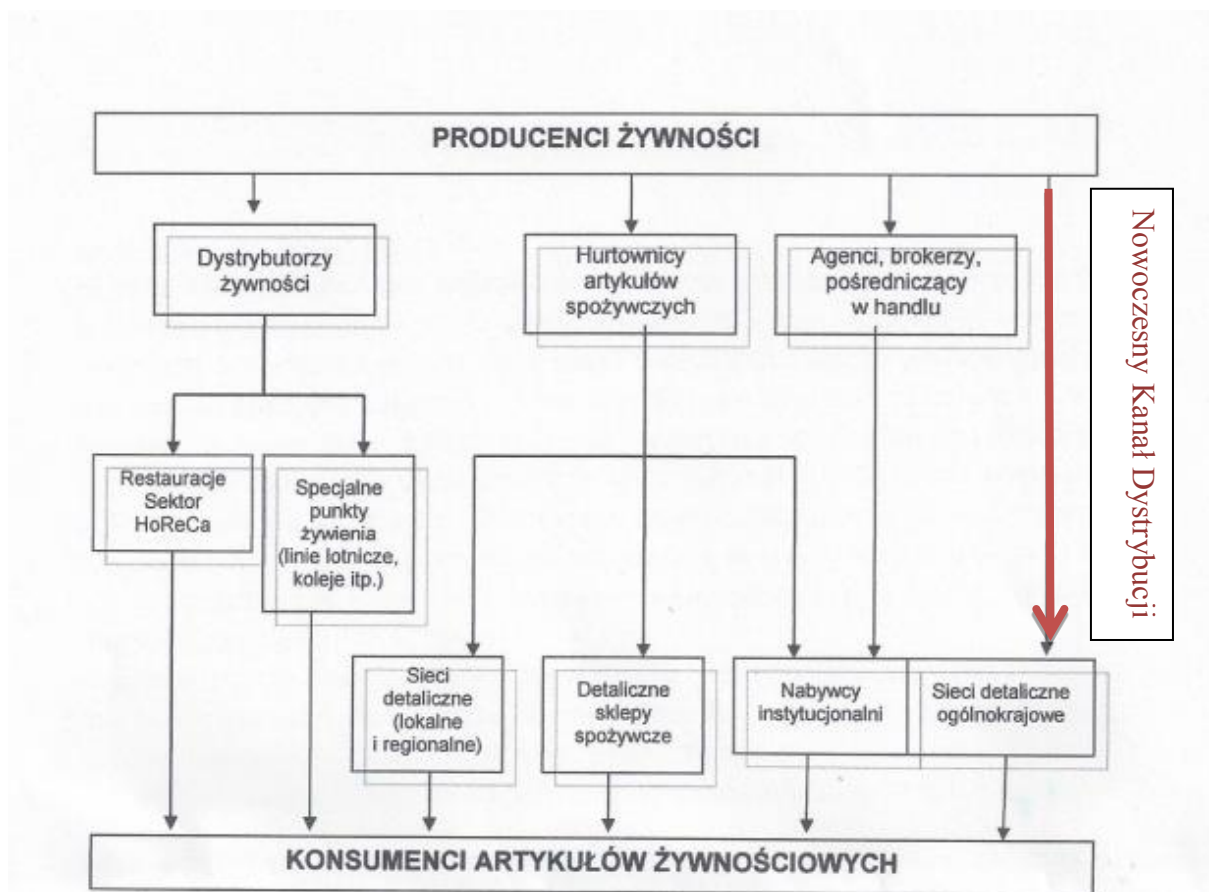
2. Sieci handlowe jako Nowoczesny Kanał Dystrybucji

2.1. Rozwój sieci handlowych w Polsce

Po 1989 roku w dystrybucji towarów w Polsce nastąpiły ogromne zmiany. Polska przeszła od gospodarki centralnie sterowanej, w której całość handlu hurtowego i większość handlu detalicznego (95%) realizowane było przez jednostki uspołecznione, do gospodarki wolnorynkowej. Przeobrażenia te dotyczyły między innymi zniesienia monopolu i wprowadzenia w nim wolnych cen, urealnienia cen detalicznych artykułów spożywczych. W efekcie tych zmian na początku lat dziewięćdziesiątych powstało wiele prywatnych firm handlowych. Owa restrukturyzacja handlu nie zniwelowała jednak zaistniałej luki technologicznej w tej sferze, która została oszacowana na początku lat 90 XX wieku na około 20–25 lat opóźnienia w stosunku do krajów wysoko rozwiniętych. Trudna sytuacja miała swoje źródło w dużym rozdrobieniu handlu przyczyniającym się do wysokich kosztów logistycznych oraz w niewielkiej drożności kanałów dystrybucji. A zatem system dystrybucji charakteryzował się nieelastycznością, długim cyklem dostaw towarów, a także wysokimi stanami zapasów oraz niskim poziomem obsługi klienta. Dopiero napływ kapitału zagranicznego od początku lat dziewięćdziesiątych zaczął zmieniać ten rynek. Były to głównie zachodnie koncerny, które budowały własne kanały dostaw oparte na centrach dystrybucji i innowacyjnych zasadach zarządzania dystrybucją. W efekcie tego polskie firmy handlowe zaczęły ustępować miejsca przed zorganizowanymi i odpowiednio wyspecjalizowanymi zachodnimi przedsiębiorstwami, które jak się okazało podbiły polski rynek hurtowy i detaliczny [Kosicka-Gębska i in. 2011, s. 32-33]. Sektor dystrybucji, po rewolucji transformacyjnej, dał konsumentowi produkt, a producentowi rynek. Wyostrzyło

to konkurencję, „wyśrubowało” jakość, umasowiło konsumpcję. Silny handel, po doinwestowaniu przez firmy zagraniczne, uruchomił proces konkurencji wszystkich ze wszystkimi, wymagając niższej ceny i wysokiej jakości. Rozwój handlu wpłynął na rozwój więzi z dostawcami oraz uruchomił mechanizm rozwoju logistyki [Faliński 2015]. Od czasu transformacji gospodarczej mamy do czynienia ze zorganizowanym handlem żywnością, a kupno „u rolnika” ma dziś zupełnie inne znaczenie. Okazuje się bowiem, że wyprodukowanie owoców i warzyw przez producentów to połowa sukcesu. Bardzo ważnym elementem jest ich sprzedaż. Co prawda przepisy pozwalają producentom rolnym na sprzedaż bezpośrednią produktów i ich przetworów. Jednakże dla większych producentów ten kanał dystrybucji jest niewystarczający. Najczęściej wykorzystywane są kanały dystrybucji pośredniej. Dystrybucja pośrednia pozwala na zmniejszenie liczby kontaktów z małymi odbiorcami na rzecz między innymi kilku dużych hurtowni, co znacząco obniża koszty dystrybucji i jednocześnie pozwala na specjalizację danego przedsiębiorstwa. Niejednokrotnie pozwala również przedsiębiorcy na zrezygnowanie z prowadzenia własnej sieci dystrybucji i przeniesienie odpowiedzialności na kolejne ogniwo w łańcuchu dystrybucji [Kosicka-Gębska i in. 2011, s. 13]. Jak można zauważyć na rysunku 30. producenci korzystający z pośrednich kanałów dystrybucji dostarczają towar dystrybutorom żywności, hurtownikom, pośrednikom lub bezpośrednio do sieci handlowych. W literaturze wyodrębnia się nawet ten kanał jako oddzielny i nazywa Nowoczesnym Kanałem Dystrybucji [Tubis 2006, s. 1-2].

Ostatnie kilkanaście lat to okres intensywnego rozwoju różnego rodzaju sieci handlowych w Polsce. Na terenie naszego kraju rozwijają się przede wszystkim trzy podstawowe formy handlu detalicznego, a mianowicie hipermarkety, supermarkety i dyskonta. Funkcjonowanie sieci handlowych to napływ zagranicznego kapitału, ale przede wszystkim transfer nowych technologii (przede wszystkim informacyjnych), know-how. Coraz silniejsza konkurencja nie pozostaje bez wpływu na rodzime przedsiębiorstwa i zachowania konsumentów [Tubis 2006, s. 1-2].



Rys. 30. Kanały dystrybucji żywności

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Kosicka-Gębska, A. Tul-Krzyszczuk, J. Gębski, *Handel detaliczny żywnością w Polsce*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2011, s 13 oraz A. Tubis, *Organizacja dostaw do sieci handlowych. Współpraca producentów z dużymi detalistami*, LogForum 2006 Vol.2 Issue 1 No 6, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2006, s. 3

Na podstawie oczekiwań klientów budowane są strategie firm. W raporcie CBRE opublikowanym na portalu spożywczym "Jak robimy zakupy - co myślą europejscy konsumenci", zebrano opinie ponad 10 tys. konsumentów z różnych krajów Europy, aby dowiedzieć się, gdzie i w jaki sposób robią zakupy. Badanie wykazało, że większość europejskich konsumentów (w tym polskich) nadal preferuje zakupy w sklepach osiedlowych i w centrach miast, raczej niż zakupy przez Internet lub w centrach handlowych położonych poza miastem [www.portalspozywczy.pl, „*Jak robimy zakupy - co myślą europejscy konsumenci*” (data pobrania 13.08.2013)].

W innym raporcie czytamy, że w wydatkach mieszkańców Polski największy udział ma kategoria FMCG. W miastach od 20 do 50 tys. mieszkańców codzienne zakupy dokonywane są głównie w dyskontach, gdzie realizowane jest ponad 45%

z tej kategorii (dla porównania, biorąc pod uwagę całą Polskę, codzienne zakupy dokonywane w dyskontach stanowią 30%). Liderem rynku jest Biedronka, w której realizowanych jest 70% zakupów dyskontowych. Na kolejnych miejscach plasują się Lidl oraz Kaufland. Dane GfK pokazują, że w Polsce jest jeszcze duża grupa konsumentów (ponad 35%), którzy odwiedzają galerie handlowe rzadziej niż raz w miesiącu. W małych miastach (od 20 do 50 tys. mieszkańców) odsetek ten wzrasta aż do 43%. Oznacza to, że blisko połowa populacji tych miast odwiedza centra handlowe rzadziej niż raz w miesiącu. Odsetek osób, które obecnie w ogóle nie robią zakupów w centrach handlowych wynosi 33% ogółem dla Polski oraz prawie 38% dla miast z przedziału 20 - 50 tys. mieszkańców [www.portalspozywczy.pl „W małych miastach mieszkańcy codzienne zakupy robią głównie w dyskontach” (data pobrania 13.08.2013)].

Dynamiczny rozwój sieci handlowych na polskim rynku jest odpowiedzią na zmieniające się potrzeby i oczekiwania konsumentów. Z badań przeprowadzonych przez Michałowską wynika, że ponad 70% badanych wybiera sklep sieciowy (hipermarket, supermarket czy sklep dyskontowy), aby dokonać codziennych zakupów. Decydującym kryterium wyboru miejsca zakupów przez respondentów są: jakość produktów, cena, obfitość asortymentu. Powodem dokonywania zakupów w sieciach handlowych jest szeroki asortyment, dogodne godziny otwarcia, niskie ceny, samoobsługa czy dobra jakość produktów [Michałowska 2012, s. 371-372]. Jak można zauważyć te kryteria się nakładają, sieci handlowe oferują to, czego konsumenci potrzebują i oczekują.

Potwierdzeniem zmian tendencji w handlu detalicznym żywnością jest fakt malejącej liczby sklepów spożywczych przy rosnącej wartości handlu spożywczego. Mimo trudności związanych z powstawaniem sklepów wielkopowierzchniowych powstaje ich coraz więcej, ponieważ w wyniku spowolnienia gospodarczego dochody społeczeństwa są relatywnie niższe i spora grupa Polaków poszukuje produktów o dobrej jakości i niższej cenie. Silna konkurencja w celu utrzymania niskich cen dla konsumenta oraz zwiększenia udziału w rynku spowodowała wzrost koncentracji w handlu. Niski, w porównaniu z innymi państwami europejskimi, poziom skoncentrowania handlu wewnętrznego w Polsce, pozwala przypuszczać,

że proces jego koncentracji będzie kontynuowany w najbliższych latach [Chechelski 2013].

Zjawiska koncentracji będą zachodzić w obrębie handlu nowoczesnego i tradycyjnego. Tempo przejmowania rynku przez handel nowoczesny ulegnie jednak zmniejszeniu [Gazdecki 2010 s. 7]. Już widać trend odejścia od hipermarketów na korzyść dyskontów, a w dobie deficytu czasu coraz więcej osób korzysta i będzie korzystać z dostaw internetowych [www.portalspozywczy.pl *Rozwój dyskontów nie będzie wieczny* (data pobrania 20.06.2015)]. Niemniej jednak polski rynek handlu i oferta produktów żywnościowych upodabnia się do rynków krajów rozwiniętych, następuje unifikacja, która przyczynia się do zmian kulturowych w społeczeństwie (np.: robienie większych zakupów raz na tydzień), czy do wzrostu świadomości polskiego konsumenta, który oprócz kryterium ceny zwraca coraz większą uwagę na skład surowców będących w wyrobie, markę czy terminy przydatności [Chechelski 2013].

Ewoluuja nawyki konsumentów pod wpływem działań marketingowych firm. Sieci handlowe obserwując swojego klienta także zmieniają swoją strategię działania. Klienci pod wpływem wielu czynników, podejmują decyzje dotyczące miejsc zakupów. Można stwierdzić, że sieci dyskontowe najbardziej odpowiedziały na potrzeby klientów oferując szeroki, dobry jakościowo (wystandaryzowany) asortyment w niższych cenach niż „sklep osiedlowy”, jednakże lokując się w jego pobliżu. Strategia firm polegająca na dotarciu do zdecydowanej większości mieszkańców Polski, czyli także tych z mniejszych miast, sprawdza się. Mniejsze sklepy sieciowe, blisko domu to miejsce, w których Polacy (z wielkich miast i mniejszych miasteczek) robią codzienne zakupy. Według badań *OC&C Strategy Consultants* można zauważyć nowy format sklepów *dyskonvenience*, czyli mieszankę od delikatesów, poprzez sklep osiedlowy po dyskont. Są to sklepy oferujące dobrej jakości produkty jak delikatesy, stosują niskie ceny jak dyskonty i są blisko klienta jak sklepy osiedlowe [www.portalspozywczy.pl *Lidl liderem rankingu sieci spożywczych* (data pobrania 14.10.2015)]. Nowoczesny kanał

dystrybucji to droga od producenta do konsumenta poprzez centra dystrybucyjne sieci [Wrzesińska 2009, s. 171].

Producenci owoców i warzyw muszą odpowiedzieć na zmieniającą się rzeczywistość i aby móc dostarczać produkty do liczących się na rynków odbiorców, dostosować się do ich wymagań. Globalizacja na rynku przyzwyczajają także klienta do pełnej dostępności asortymentu, nie zważając na sezonowość występowania np. produktów rolnych [Bieniek-Majka 2013, s. 171-180]. Mimo iż polski handel jest zdominowany przez sklepy małoformatowe to proces konsolidacji na rynku wpływa na znaczenie sklepów wielkoformatowych. TOP 20 z "Listy 400 sieci detalicznych i hurtowych" [Rynek spożywczy nr 1(30) luty 2013, s. 20] przedstawia większość sieci handlowych mających w swojej ofercie artykuły ogrodnicze. Na pierwszym miejscu według sprzedaży netto w 2011 roku uplasował się Jeronimo Martins Polska S.A. a na kolejnych Tesco Polska sp. z o. o., Grupa Eurocash S.A., Makro Cash and Carry Polska S.A., Carrefour Polska sp. z o. o., Lidl Polska Sklepy Spożywcze sp. z o. o. sp. k., Lewiatan Holding S.A., Kaufland Polska Markety sp. z o. o. sp. k., Auchan Polska, Real Polska sp. z o.o. s. k., Intermarche, Selgros sp. z o. o., Polomarket sp. z o. o., Polska Sieć Handlowa Nasz sklep S.A., Żabka Polska, E.Leclerc Polska, Netto sp. z o. o. Liderzy segmentu rozwijają się nie tylko poprzez otwieranie kolejnych placówek, ale także poprzez fuzje i przejęcia (np. przejęcie sklepów Real przez Auchan). Sieci handlowe to główni gracze na rynku i wielu producentów chciałoby z nimi współpracować. Trudnością mogą być konkretnie sprecyzowane, choć różne, wymagania i oczekiwania od swoich partnerów. Stale powiększająca się liczba sklepów sieci powoduje, że mają coraz większy udział na rynku, przez co stają się coraz bardziej atrakcyjnym odbiorcą.

2.2. Oczekiwania sieci handlowych wobec dostawców owoców i warzyw

Grupy producentów są znacznie lepszym partnerem handlowym dla dużych odbiorców. Producenci są gotowi ponieść daleko idące ustępstwa, aby móc współpracować z sieciami ze względu na fakt ciągle rosnącego ich znaczenia na rynku. Wykorzystanie przez producentów sieci handlowych jako ogniwa

pośredniczącego pomiędzy nim a konsumentem skraca ogólny czas dostawy. Sieci handlowe to specyficzny kanał dystrybucji rządzący się własnymi prawami, w tym również wymaganiami dotyczącymi organizacji dostaw przez dostawców. Sieci handlowe w swojej polityce zaopatrzeniowej starają się wykorzystać atuty wynikające z równoczesnej centralizacji i decentralizacji wybranych funkcji zaopatrzeniowych. Realizacja wstępnej fazy procesu zaopatrzenia (ustalenie polityki zakupów, wybór dostawców, negocjacje) występuje na szczeblu centralnym i umożliwia sieci handlowej osiągnięcie efektu skali i uzyskanie korzystniejszych warunków współpracy. Równocześnie z centralizacją strategicznych decyzji zaopatrzeniowych część sieci decentralizuje funkcje zakupowe na poziomie poszczególnych oddziałów. Dostawy realizowane przez producenta do sieci handlowych mogą mieć charakter dualny. Są one realizowane za pośrednictwem centrum dystrybucyjnego sieci lub bezpośrednio do jej oddziałów. Do centrum dystrybucyjnego dostarczane są zazwyczaj przesyłki całopojazdowe a do oddziałów kierowane są najczęściej mniejsze ilości towarów. Ze względu na fakt nastawienia sieci handlowych na zachowanie wysokiej rotacji towaru, ich zamówienia odwzorowują faktyczny popyt i często dotyczą mniejszych partii towaru, przy zachowaniu większej częstotliwości zamówień. Inaczej sytuacja kształtuje się, jeżeli jest zaplanowana promocja danego produktu. W takich przypadkach wstępne ilości produktu i daty realizacji zamówień są dostawcom przekazywane z wyprzedzeniem. Sieci handlowe wymagają dużej elastyczności od dostawców zamawiając często małe ilości produktów (np.: jedną paletę wyrobów), które muszą być dostarczone w określonym czasie. Niedotrzymanie terminów dostawy wiąże się z karami finansowymi, długim oczekiwaniem na rozładunek lub odrzuceniem dostawy. Przy przyjmowaniu dostaw zarówno towar, jak i dokumentacja poddawane są wnikliwej kontroli ze strony pracowników sieci. Jakiegokolwiek uchybienia dotyczące dostarczanej dokumentacji, towaru, opakowania, rozmieszczenia wyrobów przekładają się na odrzucenie bądź reklamowanie dostarczonej partii towaru [Tubis 2006, s. 4-6].

Dostawcy dostrzegają korzyści ze współpracy z krajowymi firmami handlowymi w obrębie: możliwości realizacji strategii intensywnej dystrybucji

(sprzedaż w dużej liczbie sklepów), łatwości wprowadzania na rynek nowych produktów, możliwości eksponowania pełnego asortymentu własnych wyrobów. Wśród dostrzeganych przez dostawców korzyści współpracy z przedsiębiorstwami handlowymi na dalszym miejscu znalazły się możliwości stosowania oryginalnych form promocji, a także pewność otrzymania zapłaty za dostarczone towary w terminie zapisanym w umowie. Współpraca dostawców z krajowymi firmami handlowymi różni się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa dostawcy i jego oferty na rynku. Sondaże przeprowadzone przez IRWiK (obecnie Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur) w 2007 roku dowodzą nasilenia wyżej wymienionych trendów [*Handel wewnętrzny w Polsce w 2007 roku*. IBRKiK, Warszawa 2008, s. 176–177]. Producenci-dostawcy coraz lepiej oceniają współpracę z polskimi sieciami handlowymi. Blisko 60% przedstawicieli producentów uznało, że wymagania stawiane przez sieci krajowe „nie stanowią problemu” bądź „są wysokie, ale opłacalne”. W odniesieniu do zagranicznych sieci opinie takie wyrażało już tylko 37% respondentów. Opinie te wynikają z konfliktów, jakie pojawiają się we współpracy z zagranicznymi sieciami handlowymi, które oczekują od dostawców towaru różnego typu opłat: za promocję towaru, za miejsce na półce. Ponadto żądają rabatów cenowych, ustalają wysokość budżetu referencyjnego i wysokość bonusu rocznego. Super- i hipermarkety stosują różne strategie wyboru dostawców towaru. Uwzględniają przy tym następujące kryteria:

- *jakość produktów* oferowanych przez dostawcę i usług towarzyszących ich sprzedaży oraz koszt współpracy,
- *liczbę dostawców*: jednostka handlowa ma do wyboru dwie strategie: koncentrację na jednym dostawcy lub pozyskiwanie wielu,
- *rodzaj dostawców* (producent lub pośrednik). Stosując to kryterium można wybrać strategię zakupu bezpośredniego lub pośredniego,
- *zakres przestrzenny działalności dostawców*; przy tym kryterium ważne są strategie wyboru dostawców lokalnych lub dostawców globalnych,
- *szerokość asortymentu przy nabywaniu produktów* od poszczególnych dostawców [Wrzesińska 2009, s. 163-175].

Jak zauważa Chlebicka [2010, s. 5] duzi odbiorcy dążąc do obniżenia swoich kosztów transakcyjnych koncentrują się na współpracy z niewielką liczbą dostawców,

którzy są w stanie zapewnić:

- duże dostawy jednorodnych jakościowo produktów,
- dostawy szerokiego asortymentu owoców i warzyw,
- dostawy przez cały rok,
- wysoką jakość produktów oraz ich bezpieczeństwo zdrowotne potwierdzone certyfikatami.

Sieci stosują dwie strategie: koncentracji i rozproszenia asortymentowego zakupów. Strategie współpracy z dostawcami rozpatruje się także z punktu widzenia intensywności i trwałości kontaktów handlowych. Wyróżnia się strategie:

- intensywnej i krótkotrwałej współpracy z dostawcą,
- intensywnej i długotrwałej współpracy z dostawcą,
- ekstensywnej i krótkotrwałej współpracy z dostawcą,
- ekstensywnej i długotrwałej współpracy z dostawcą.

Przedsiębiorstwa handlowe, które stosują strategie wielonarodowe i globalne, łączą funkcje hurtu, detalu i produkcji. Umożliwia to kontrolowanie całego łańcucha dostaw. Im większe są rynki obsługiwane przez daną jednostkę, tym większe jej znaczenie dla producentów oraz możliwość stania się, integratorem całego kanału dystrybucji. Silna pozycja na rynku, szczególnie sklepów wielkopowierzchniowych, powoduje narzucenie dostawcom warunków organizacji dostaw, zwłaszcza terminów płatności za towar, dodatkowych opłat za włączenie produktu do asortymentu, przerzucenie części kosztów na producentów. Na rynku spotykają się zatem duże, bardzo aktywne grupy podmiotów – dostawcy poszukujący klientów oraz odbiorcy poszukujący najbardziej korzystnego wariantu dostawy. Ich interesy są często bardzo trudne do pogodzenia. W wyniku negocjacji osiągają porozumienie na poziomie najbardziej optymalnym i możliwym do zaakceptowania przez obie strony [Wrzeńska, 2009, s. 163-175].

Na przykład Podgórski z sieci Tesco na konferencji Fresh-Market we wrześniu 2012 r, poinformował, że ich firma cały czas ma niewystarczającą liczbę

dostawców. Twierdzi on, że w kraju jest już co coraz więcej dobrych gospodarstw, które produkują wysokiej jakości surowiec, jednak poważnym problemem jest brak wdrożonych w tych gospodarstwach standardów wymaganych przez tę sieć, a mianowicie systemu GLOBALG.A.P.¹⁵ Jeśli potencjalny dostawca posiada taki certyfikat, po pozytywnym przejściu audytu może liczyć na współpracę z siecią. Jest on stale doszkalany w zakresie dostosowania produkcji do wymagań sieci i specyfikacji produktu. Ma to zachęcić producenta do długotrwałej kooperacji i pomóc ograniczyć koszty współpracy z siecią związane np. z ewentualnymi reklamacjami wynikającymi z nieprzestrzegania specyfikacji. Osoby chcące dostarczać produkty ogrodnicze do sieci zobligowane są do przywiezienia ich na platformę logistyczną – w Teresinie koło Warszawy lub w Gliwicach. Poszukiwani są dostawcy z dobrymi standardami w zakresie pakowania i wdrożonym systemem GLOBALG.A.P. Są to minimalne wymaganiem dla tych, którzy chcą dostarczać owoce do sklepów Tesco w kraju. Osoby chcące zaopatrzyć sieć Tesco w Anglii powinny dysponować również certyfikatem Tesco Nature.¹⁶

Auchan także chętnie nawiąże współpracę z nowymi dostawcami. W przypadku tej sieci większość owoców dostarczana była bezpośrednio do sklepów, jednak ta formuła stopniowo będzie likwidowana, a wszystkie owoce w przyszłości będą przyjmowane na platformie logistycznej w Grójcu. Muszą one jednak spełniać krajowe standardy bezpieczeństwa produkcji, być zgodne z normami jakości handlowej oraz odpowiadać specyfikacji sieci. Dużą uwagę przywiązuje się do właściwego schłodzenia owoców trafiających na półki sklepowe, gdyż to decyduje o ich trwałości. Cena po jakiej odbierane są owoce jest ceną dnia ustalaną w oparciu o aktualną sytuację rynkową oraz ceny jakie są danego dnia na giełdach towarowych. Po jej ustaleniu oraz wielkości zamówienia producent ma z reguły 24 godziny na dostarczenie owoców. Owoce na platformę logistyczną dostarczane są w godzinach południowych, a już od godziny 22.00 są rozdysponowywane na poszczególne sklepy. Jakość towaru jest oceniana bezpośrednio na przyjęciu, po nim za produkt odpowiada już sieć. W przypadku owoców dostarczanych do sieci

¹⁵ GLOBALG.A.P. jest najpopularniejszym systemem bezpieczeństwa żywności w pierwotnej produkcji rolnej (roślinnej i zwierzęcej) stosowanym na całym świecie.

¹⁶ TNC (Tesco Nature's Choice) jest wewnętrznym systemem bezpieczeństwa żywności sieci sklepów Tesco.

Auchan gospodarstwo lub grupa powinna móc zaoferować możliwie długą podaż tych owoców oraz mieć możliwość dostarczenia dziennie określonego minimum kilku, kilkunastu ton odpowiednio zapakowanych, o określonej jakości owoców czy warzyw [www.jagodnik.pl *Na Fresh Market (cz. I) - owoce jagodowe poszukiwane* (data pobrania 13.08.2013)]

To przykłady z dwóch sieci, pozostałe mają podobne oczekiwania. Wymagają od swoich dostawców zapewnienia częstotliwości, terminowości, kompletności dostaw wysokiej jakości produktów wytworzonych z zapewnieniem standardów GLOBALG.A.P., czy BRC.¹⁷ Dzisiaj bez certyfikacji rozmowy z dużymi odbiorcami są niemożliwe. Proces dostosowania się do standardów jest długi, pracochłonny i kosztowny. Mały producent wręcz nie ma możliwości uzyskania certyfikatów, a bez nich traci potencjalny dostęp do powiększających swój udział w rynku sieci.

2.3. Rodzaje standardów jakościowych wymaganych od producentów - dostawców

Jakość jest ważnym elementem uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Po akcesji do Unii Europejskiej polskie owoce i warzywa zarówno te świeże jak i przeznaczone do przetwórstwa zostały objęte systemem wspólnej organizacji rynku, którego ważnym elementem jest przestrzeganie wymagań dotyczących jakości. Poza obligatoryjnymi normami handlowymi producenci owoców i warzyw są zobowiązani do przestrzegania zasad dobrych praktyk (rolniczych, produkcyjnych, higienicznych). Stosowanie dobrych praktyk zapewnia produkcję owoców i warzyw bezpiecznych dla zdrowia konsumentów z uwzględnieniem wymagań w zakresie ochrony środowiska [Czernyszewicz 2011, s. 44-46].

¹⁷ BRC Global Standard for Food Safety jest międzynarodowym standardem systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności opracowanym przez Brytyjskie Konsorcjum Detalistów (British Retailer Consortium) pod koniec lat 90.

Wraz z coraz lepszymi standardami życia społeczeństwa, polscy dostawcy powinni mieć świadomość konieczności spełniania określonych standardów jakościowych warunkujących ich istnienie na rynku. Wobec firm, które dostarczają lub chciałyby dostarczać swoje wyroby do międzynarodowych sieci handlowych, wymaganym standardem na rynku oprócz certyfikatów zgodności z EN ISO 9001:2000 są np. wymogi BRC13. Standard BRC jest stosowany prawie we wszystkich krajach świata, jego cele to:

- zapewnienie bezpieczeństwa i jakości produktów żywnościowych oraz ich zgodności z wymaganiami prawnymi,
- stworzenie jednolitych wymagań dla wszystkich producentów żywności i uczestników łańcucha żywnościowego dostarczających swoje produkty do sieci handlowych,
- ustanowienie określonych zasad i stworzenie podstawy do certyfikacji firm dostarczających produkty do sieci handlowych,
- ujednoczenie reguł kwalifikowania dostawców.

W zakres standardu BRC wchodzi wszystkie obszary bezpieczeństwa żywności i legalności produktu. Integruje on przepisy zawarte w normach serii ISO900014 w systemie HACCP15 wraz z GMP/GHP16, definiując szczegółowe wymagania, które muszą być spełnione, aby zapewnić bezpieczeństwo i konieczny, powtarzalny poziom jakości produktu końcowego. Zasadniczą różnicą pomiędzy BRC, a innymi standardami jakości jest możliwość uzyskania certyfikatu na dwóch poziomach: podstawowym (tzw. Foundation Level) oraz wyższym (tzw. Higher Level). Pozwala to szybciej uzyskać certyfikat tym zakładom, które stopniowo dostosowują się do europejskich wymagań.

W przedsiębiorstwach, które wdrażają lub wdrożyły już system HACCP, standard BRC nie będzie wiązał się z nakładami większymi niż w przypadku dostosowywania do się wymogów ISO, gdyż w wielu obszarach oba standardy jakości są do siebie podobne. Jednym z rozwiązań może być również potraktowanie wymogów ISO jako wstępu do uzyskania certyfikatu BRC. Wymogi BRC, łącząc HACCP i ISO w jeden zestaw, mogą być narzędziem, które traktuje jakość towarów w dwóch aspektach: jako spełnienie wymagań klienta i wymagań bezpieczeństwa.

Kolejnym standardem wymaganym od dostawców towarów jest IFS. Międzynarodowy Standard Żywności ma na celu zapewnienie jednego standardu audytowania producentów wszystkich produktów żywnościowych sprzedawanych do sieci detalicznych pod markami własnymi. Łączy w sobie wymagania GMP/GHP, HACCP, norm serii ISO oraz prawa żywnościowego. Posiadanie przez producenta certyfikatu IFS jest dla odbiorców żywności gwarancją bezpieczeństwa zdrowotnego produktów [Wrzesińska 2009, s. 163-175].

Celem BRC było wyznaczenie uniwersalnych norm dotyczących bezpieczeństwa i jakości w zakładach produkujących żywność, która dostarczana była do sieci supermarketów. BRC łączy w sobie normy techniczne systemu HACCP z zasadami systemu zarządzania jakością (ISO), które odnoszą się do procesu produkcji, pakowania, przechowywania i dystrybucji. Potencjalny producent i dostawca towarów ogrodnich, współpracujący z odbiorcą honorującym certyfikację systemu BRC musi spełniać następujące wymagania: posiadanie wdrożonego systemu HACCP, formalnie i praktycznie działający System Zarządzania Jakością, nadzór nad obiektami produkcyjnymi i magazynowymi, kontrola nad produktem i jego obróbką, sprawne zarządzanie personelem. Obecnie jest to standard bezwzględnie wymagany w Wielkiej Brytanii, a także przez coraz większą liczbę hiper- i supermarketów na terenie całej Europy. W Polsce, w celu skutecznej oceny swoich dostawców, certyfikacji BRC oczekują np.: Auchan, Carrefour, Tesco, Jeronimo Martins, Selgros i Makro Cash & Carry, Real - zrzeszone w Polskiej Organizacji Handlu i Dystrybucji [Skoczyńska 2012].

Najpopularniejszym systemem bezpieczeństwa żywności w pierwotnej produkcji rolnej (roślinnej i zwierzęcej) stosowanym na całym świecie jest GLOBALG.A.P. Zapoczątkowany został w 1997 roku przez grupę sprzedawców detalicznych zrzeszonych w organizacji EUREP (Euro-Retailer Produce Working Group). Ich działania miały na celu stworzenie jednolitych procedur i standardów dla produkcji ogrodniczej opartej na zasadach Dobrej Praktyki Rolniczej, zapewniającej bezpieczeństwo żywności wprowadzanej na rynek (HACCP, Integrowana Ochrona i Produkcja Roślin). Bezpieczeństwo zdrowotne produktów wytworzonych przez producenta jest głównym kryterium podlegającym

ocenie i weryfikowane przez systematyczne badania produktów pod kątem pozostałości niekorzystnych dla zdrowia ludzi substancji chemicznych. Jednym z głównych standardów tego systemu jest ograniczone do minimum stosowanie nawozów i środków ochrony roślin. W rezultacie ma to również wpłynąć na wydłużenie użytkowania terenów rolniczych i ochronę środowiska naturalnego. GLOBALG.A.P. w dużym stopniu reguluje również zasady gospodarki odpadami i zanieczyszczeniami pochodzącymi z produkcji. Przynależność do tego systemu jest dobrowolna. W Polsce jest on najpowszechniejszy wśród producentów warzyw pod osłonami, pieczarek i jabłek, zwłaszcza tych współpracujących z sieciami handlowymi. Certyfikacja GLOBALG.A.P. wymagana jest np. przez hipermarkety Makro Cash & Carry, Real, Tesco i ASDA, Albert Heijn, a także przez McDonalds. Cechą charakterystyczną tego systemu jest jego elastyczność i możliwość modyfikacji. Od 1 stycznia 2012 r. obowiązuje 4. wersja omawianej normy. Wprowadzone zmiany przewidują: rozbudowanie procesu analizy ryzyka, wymaganie odpowiednich kwalifikacji producenta do prowadzenia integrowanej produkcji i dokumentacji potwierdzającej jej prawidłowy przebieg, konieczność deklarowania przewidywanej ilości plonu uprawianego gatunku na danej powierzchni oraz ilości cieczy na hektar (stopień skoncentrowania) podczas stosowania zabiegów ochronnych, zaostrzenie wymogów BHP dla bezpieczeństwa pracowników.

Wewnętrznym systemem bezpieczeństwa żywności sieci sklepów Tesco jest TNC (Tesco Nature's Choice). Powstał w 1992 roku, w Wielkiej Brytanii, aby wzmocnić i ochronić markę sieci oraz wpłynąć na upowszechnianie produktów wytworzonych z zachowaniem Dobrych Praktyk Rolniczych. Normy te zostały stworzone dla dostawców owoców i warzyw, m.in. przeznaczonych do produkcji sałatek. Mają zapewniać konsumentów, że świeże owoce, warzywa i sałatki kupowane w supermarketach sieci Tesco są wysokiej jakości, jak również pochodzą z produkcji prowadzonej w sposób odpowiedzialny i zrównoważony pod względem oddziaływania na środowisko naturalne (integrowana uprawa i ochrona) i zdrowie człowieka. System TNC charakteryzuje się dużym podobieństwem do systemu GLOBALG.A.P. Wyróżniają go szczególne wymagania odnośnie ochrony roślin

i środowiska podczas produkcji ogrodnictwa. Główne elementy tej standaryzacji to: racjonalne wykorzystanie środków ochrony roślin i nawozów; wykorzystanie ekologicznych metod zwalczania szkodników (owady pożyteczne) do ochrony i poprawy krajobrazu; przeciwdziałanie nadmiernemu zanieczyszczeniu środowiska przez identyfikację i redukcję jego czynników oraz przez recykling środków produkcji (w tym zasoby naturalne). O certyfikację mogą ubiegać się pojedynczy producenci, jak i grupy producentów, będący zarejestrowanymi dostawcami sieci Tesco [Skoczyńska 2012].

Na rynku owocowo-warzywnym panuje dyktat klienta, który chce mieć towar nie tylko smaczny, ale i bezpieczny. Coraz trudniej więc sprzedać cokolwiek bez odpowiednich certyfikatów. Jednakże wdrożenie systemów nie jest tanie i tak wdrożenie GLOBALG.A.P. kosztuje w zależności od jednostki certyfikującej od 800-2000 zł, koszt badania pozostałości pestycydów 450-550 zł, a indywidualny certyfikat to wydatek rzędu 450-650 euro za gospodarstwo. Taniej jest jeżeli o certyfikat stara się grupa producencka. BRC i IFS jest droższe, zależy od przyznawanego poziomu i kształtuje się od 5000-20000 zł, a certyfikat kosztuje 1500-2000 euro [Szaciłło 2013].

3. Współpraca producentów owoców i warzyw z sieciami handlowymi

W związku z oczekiwaniami klientów, aby oferowane produkty były nie tylko smaczne, ale i bezpieczne producenci zobligowani są do uzyskania potwierdzenia jakości swoich produktów przez uzyskanie odpowiednich certyfikatów.

W badanym województwie kujawsko-pomorskim najpopularniejszym certyfikatem zapewnienia jakości wśród grup producentów owoców i warzyw jest GLOBALG.A.P. Posiada go 30% badanych grup. 13% grup uzyskało certyfikat Integrowanej Produkcji. Certyfikat BRC posiada 8% grup. Tyleż samo wymienia posiadanie certyfikatu HACCP. Jednakże należy pamiętać, że posiadając wdrożony system zapewnienia jakości BRC spełnić należy i normy HACCP.

Tabela 32. Grupy producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim według posiadanych certyfikatów jakości.

Certyfikat	GLOBALG.A.P.	Integrowana Produkcja	BRC	HACCP	Inne (np. IFS, ISO 22000:2005,)	Normy wewnętrzne
liczba grup	12	5	3	3	4	1
%	30%	13%	8%	8%	10%	3%

Zródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych informacji o kujawsko-pomorskich grupach producentów owoców i warzyw.

Badane grupy wykazują także posiadanie certyfikatów jakości takich jak: IFS, ISO 22000:2005. Niemniej jednak należy zauważyć, że 30% grup najczęściej posiadających certyfikat GLOBALG.A.P. posiada jeszcze drugi wdrożony system gwarantujący jakość i bezpieczeństwo produkowanych owoców i warzyw, który ułatwia dostęp do szerszego grona odbiorców. Jest nim najczęściej Integrowana Produkcja lub BRC. Posiadanie certyfikatów przez ok. 30% grup producentów owoców i warzyw z województwa kujawsko-pomorskiego potwierdza spełnianie standardów wymaganych przez sieci handlowe i wskazuje na wybór tego kanału dystrybucji poprzez grupy.

Nie tylko zapewnienie jakości i bezpieczeństwa żywności jest istotne przy współpracy producentów z sieciami handlowymi. Produkty rolne, w tym owoce i warzywa są jedną z nielicznych kategorii produktów, które w swej nieprzetworzonej formie trafiają na półki sklepowe. I właśnie w tej branży są widoczne dostosowania do modelu zaopatrzenia realizowanego przez sieci handlowe. Dotyczy to głównie organizacji produkcji i logistyki z uwzględnieniem aspektu jakościowego (na każdym etapie – przechowania, produkcji i transportu) oraz zmian w kanałach dystrybucji. Zapewnienie sprawnej logistyki wymaga inwestycji w nowoczesną infrastrukturę oraz wiedzy. Szereg problemów wynika z rozdrobnienia producentów na czele

z gromadzeniem dużych jednoradnych dostaw oraz z finansowaniem inwestycji w infrastrukturę logistyczną [Chlebicka 2010, s. 1].

Szansą na otwarcie się na potrzeby rynku i przełamanie bariery skali podaży jest samozorganizowanie się producentów, którzy wsparcie z funduszy unijnych mogli przeznaczyć na tworzenie i funkcjonowanie grup i organizacji producentów. Co prawda fundusze te zostały znacznie ograniczone, ale integracja pozioma gospodarstw ogrodniczych pozwala nie tylko na tworzenie dużych partii wyrównanych pod względem jakościowym produktów, ale też wzrost sprawności realizacji zamówień, poprawę logistyki sprzedaży i marketing.

W Europie Zachodniej przez sieci handlowe realizowane jest 70-80% sprzedaży świeżych produktów ogrodniczych. W Polsce do grup i organizacji producentów w 2012 roku należało 5% ogólnej liczby towarowych gospodarstw ogrodniczych, a łączny ich udział w podaży rynkowej owoców (głównie jabłek) nie przekraczał 20%, a w podaży rynkowej warzyw 4-5%. Średnio w UE wskaźnik ten wynosi w łącznej podaży owoców i warzyw ok. 40%, przy czym w Niemczech przekracza 40%, w Belgii 70%, a w Holandii 90%, a średnio w UE-15 60-70%. Wynika z tego, że producenci z krajów takich jak Polska, które później weszły w struktury Unii, mieli mniej czasu aby dostosować swoją produkcję do standardów europejskich.

Zmniejszyła się różnica, gdyż dzięki funkcjonującemu dofinansowaniu producenci zaczęli się organizować, ale w Polsce nadal dominują grupy małe, liczące do 10 członków, a większości z nich średnia wartość sprzedaży owoców i warzyw wynosi 300-900 tys. euro i jest to co najmniej kilkakrotnie mniej niż w krajach UE15. Bardzo nieliczne są też grupy, w których podaż przekracza 10 tys. ton. Większość tych większych grup i organizacji samodzielnie prowadzi eksport, jednak ta wielkość nie przekracza 10% sprzedaży zagranicznej owoców i 2-3% warzyw [Nosecka i in. 2012, s 79-81].

W Polsce brakuje organizacji, czy zrzeszeń, które miałyby na celu konsolidację producentów i reprezentowanie ich interesów na arenie

międzynarodowej. Boguta na III Krajowym Forum Grup Producentów Owoców i Warzyw w Mszczonowie 25 lipca 2012 roku mówił, że przez słabe strony zorganizowanego rynku owoców i warzyw w Polsce (mimo wszystko cały czas jeszcze istniejąca w podświadomości bariera socjologiczna z brakiem wzajemnego zaufania i nieufności do tego, co wspólne) wartość dodana produktu zamiast do producenta trafia do innych, silniejszych ogniw (pośrednicy, dystrybutorzy, supermarkety).

Mimo wszystko konieczne są dalsze działania w kierunku jeszcze lepszego zorganizowania rynku owoców i warzyw, aby pomóc producentom w dostosowaniu produkcji do potrzeb rynku poprzez wykształcenie efektywnych powiązań handlowych z odbiorcami produktów, umożliwiającymi zdobycie rynków zbytu produktów, zarówno w kraju, jak i zagranicą, a także powiązań handlowych z dostawcami środków do produkcji, by maksymalnie ograniczać koszty [www.ppr.pl *Rozmawialiśmy z Witoldem Bogutą, prezesem Krajowego Związku Grup Producentkich* 21.01.2007 (data pobrania 15.08.2013)]

Jak wynika z przeprowadzonego pogłębionego wywiadu z przedstawicielami grup producentów owoców i warzyw z województwa kujawsko-pomorskiego otwarcie na współpracę z sieciami handlowymi daje możliwości wykorzystania potencjału produkcyjnego. Uzyskuje się stałego, pewnego odbiorcę dużych partii towaru. Sieci handlowe w dzisiejszych czasach są odbiorcą, który regularnie i co ważne, terminowo reguluje swoje zobowiązania. Z indywidualnymi odbiorcami praktyka wykazuje, że bywa różnie. Jest to walor bardzo istotny w codziennym zarządzaniu przedsiębiorstwem, gdyż pozwala na właściwe planowanie wydatków i terminowe spłaty własnych zobowiązań. Ten fakt natomiast ma wpływ na ocenę wiarygodności firmy.

To są plusy, minusem jest niewątpliwie konieczność bycia bardzo elastycznym w reakcji na potrzeby sieci w danym momencie. Owoce i warzywa, jako produkt świeży, nie może być zbyt długo przechowywany bez warunków chłodniczych, a nie wszystkie platformy są w stanie je zapewnić. Sieci obserwując popyt w swoich sklepach reagują czasami tylko z kilkugodzinnym wyprzedzeniem

i oczekują od dostawcy realizacji, albo anulowania danego zamówienia. Stwarza to niewątpliwie trudności z planowaniem pracy działu produkcji. Ponadto sieć oczekuje dostępności produktu niemal przez cały rok. W związku z tym nie tylko należy zapewnić określoną podaż, ale też dysponować odpowiednią bazą przechowalniczą. W okresie przednówka, zapewniając ciągłość dostaw, dostawcy importują asortyment dostarczany do sieci. Reasumując sieci handlowe mają wysokie oczekiwania, ale dla większego dostawcy realne do spełnienia.

4. Lokalizacja grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim a lokalizacja centrów logistycznych i rynków hurtowych

O obecnym kształcie systemu dystrybucji owoców i warzyw zdecydował z jednej strony, po transformacji gospodarczej, rozpad struktur spółdzielczych zajmujących się skupem produktów i handlem produktami ogrodniczymi, z drugiej zaś, coraz większy rozwój sieci handlowych. Na rynek wewnętrzny produkty ogrodnicze wprowadzane są poprzez rynki hurtowe, które wypierane są przez rosnące w siłę centra dystrybucyjne sieci handlowych.

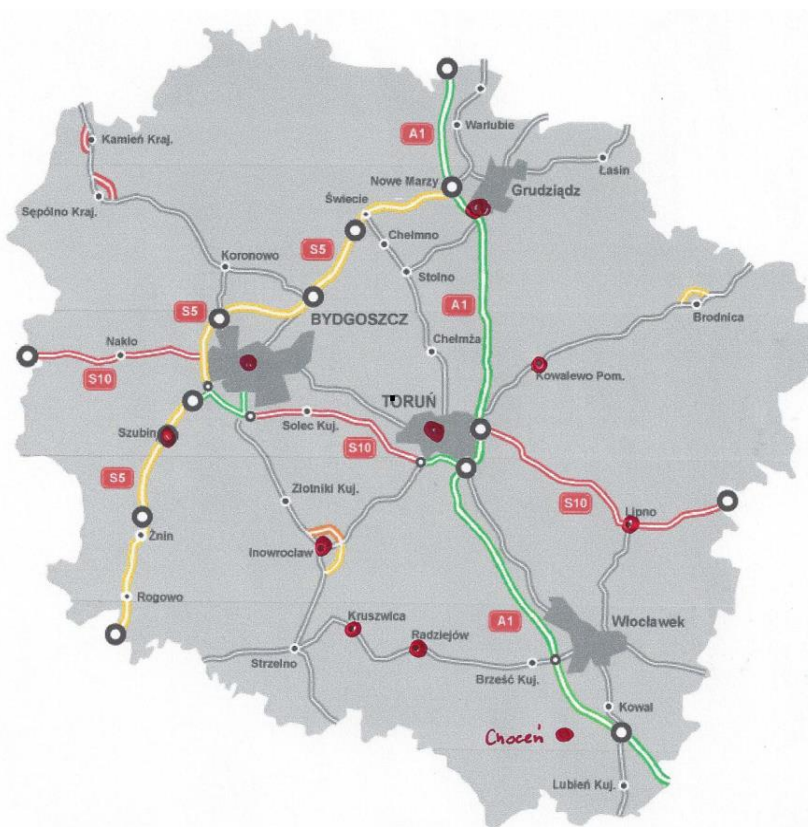
W Polsce hurtowa sprzedaż produktów ogrodniczych odbywa się na zorganizowanych rynkach hurtowych. Wśród nich największe znacznie mają:

- Warszawski Rolno-Spożywczy Rynek Hurtowy S.A. Bronisze,
- Sandomierski Ogrodniczy Rynek Hurtowy S.A. ,
- Rolno-Spożywczy Rynek Hurtowy Targiast sp. z o. o. – Wrocław,
- Wielkopolska Gildia Rolno-Ogrodnicza S.A. – Poznań,
- Lubelski Rynek Hurtowy – Rynek Elizówka,
- Łódzki Rynek Hurtowy Zjazdowa S.A.,
- Obroki Śląski Rynek Hurtowy – Katowice,
- Rybitwy – Kompleks handlowy – Kraków,
- Podlaskie Centrum Rolno-Towarowe S.A. – Białystok,
- Giełda Elbląska,
- Podkarpackie Centrum Hurtowe AGROHURT S.A. – Rzeszów,

- Gięda Kaliska,
- Gięda w Gdańsku.

Jak można zauważyć rynki hurtowe zlokalizowane są w dużych ośrodkach przede wszystkim w Polsce centralnej i wschodniej. Zachodnią część kraju zaopatruje rynek hurtowy z Wrocławia, Poznania i oczywiście z Warszawy. Lokalizacja rynków hurtowych jest skorelowana z lokalizacją centrów dystrybucyjnych sieci handlowych, które w dużej mierze swoje siedziby mają w okręgu warszawskim (Żabia Wola, Mszczonów, Teresin), poznańskim (Tarnowo Podgórne, Komorniki, Gądkki, Sady, Niepruszewo), łódzkim (Piotrków Trybunalski), śląskim (Gliwice).

Należy zwrócić uwagę na rosnące znaczenie okręgu bydgoskiego, w którym zlokalizowane są centra dystrybucyjne np. Kauflandu, Lidla w Bydgoszczy, Biedronki w Grudziądzu, czy PoloMarketu w Pakości.



● siedziba grupy producentów owoców i warzyw

Rys. 31. Lokalizacja grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim względem infrastruktury drogowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie mapy drogowej GDDKiA

Grupy zlokalizowane w województwie kujawsko-pomorskim z jednej strony mają niewielkie odległości do centrów dystrybucyjnych zlokalizowanych na terenie województwa, z drugiej strony zaś infrastruktura drogowa oraz coraz lepsza jakość dróg powoduje ułatwienie procesu transportu w okolice Poznania, Łodzi czy Warszawy.

Poza tym grupy producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim skupiają się przede wszystkim w pobliżu znaczących miast. W samym Włocławku jest ok. 13% wszystkich grup, a w pobliskim Choceniu 15%. W Toruniu i powiecie toruńskim kolejne 15% grup. Okręg inowrocławsko-radziejowski skupia 20% grup, a w okolicach Bydgoszczy niecałe 10% grup, pozostałe grupy są zlokalizowane w północno-wschodniej części województwa w okolicach Grudziądza, Górzna, czy Nowego.

Umieszczenie siedzib grup producenckich w pobliżu sieci dróg (rys. 31.) ułatwia proces dostawy surowców i odbioru, czy też transportu własnego gotowych produktów. Niemniej jednak należy zwrócić także uwagę na bliskość zakładów przetwórczych umiejscowionych we Włocławku, Lipnie, Gniewkowie czy Grudziądzu, a także w Dąbrowie Chełmińskiej czy Złejwsi Wielkiej.

Podsumowując należy zauważyć, że:

- łańcuch żywnościowy, który zapewnia podaż od gospodarstwa rolnego do konsumenta obejmuje firmy skupu, przetwórstwa, dystrybucji, usług żywieniowych i handlu detalicznego. Jest on pasmem łączącym rolnictwo, przetwórstwo i dystrybucję, i obejmuje także szereg innych podmiotów niezbędnych do zapewnienia klientowi ostatecznego produktu z takich dziedzin jak: przechowywanie, transportowanie czy pośrednictwo w kanałach dystrybucji. Taka wydłużona droga produktów rolnych z pola na stół powoduje, że wartość dodana w rolnictwie rozkłada się w taki sposób, że najczęściej zyskują ci, którzy są najbliżej konsumenta [Czyżewski i in. 2006];
- krótszy kanał dystrybucji daje możliwość szybszego zwrotu zaangażowanych środków finansowych, zmniejsza koszty transakcyjne powodując większą

zyskowność, efektywność, zwiększenie konkurencyjności, czyli daje możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej;

- system dystrybucji ewoluuje. Realia wskazują, że rynek należy do „dużych” graczy, więc producenci także powinni takimi się stać. Rozwiązaniem może być koncentracja produkcji nie tylko poprzez zakładanie nowych grup producenckich, ale także przez powiększanie już istniejących. Z punktu widzenia zwiększania siły przetargowej i sprawniejszej realizacji funkcji logistycznych, zdaniem Chlebickiej [2010, s11] będą miały inicjatywy łączenia się grup producenckich w większe podmioty. Rolnicy mają świadomość pożytków, jakie płyną z funkcjonowania grup, ale tylko w obliczu procesu szybkiej koncentracji marketów i hurtowni, będą zmuszeniu sprostać nowym wyzwaniom, jako dostawcy produktów żywnościowych [Mickiewicz, Wawrzyniak 2011, s. 112];
- im więcej punktów sprzedaży będzie obsługiwała sieć tym większych ilości dostarczanych produktów będzie oczekiwała od swojego dostawcy. Na zwiększony popyt trzeba odpowiedzieć zwiększoną podażą. Podażą, która spełnia wysokie standardy jakościowe i jest rozłożona w całym sezonie. Z drugiej strony jednak należy pamiętać o tym, co stwierdził Faliński, że nie wszyscy są partnerami dla wszystkich. Więksi producenci najczęściej dostarczają do sieci handlowych i nie powinni „polować“ na małe sieci, gdyż one szybko się „zatkają“. Duży dystrybutor ma ceny wyskalowane według wymogów sprzedaży wielkogabarytowych i dostawca oferujący mniejsze ilości nie będzie w stanie nawet pokryć kosztów dostawy. Kryterium obiektywnym jest opłacalność dostaw [*Wyróżniasz się, to istniejesz*, Owoce Warzywa Kwiaty nr 3, 2013, s.24-25];
- uśrednione warunki finansowe oferowane przez sieci handlowe są korzystniejsze niż te możliwe do uzyskania na rynkach hurtowych, ale i wymagania stawiane producentom są też wyższe i niejednokrotnie wiążą się z dodatkowymi kosztami (certyfikacji produktów, dostępności towaru

czy marketingu). Nie ma jednoznacznej odpowiedzi, na pytanie czy współpraca z sieciami handlowymi, rynkami hurtowymi czy też sprzedaż bezpośrednia jest najlepszym sposobem sprzedaży swoich produktów. Producenci owoców i warzyw powinni zdywersyfikować kanały dystrybucji w zależności od wielkości arealu, mocy przechowalniczej, produkcyjnej i zmian nawyków zakupowych konsumentów;

- rozwiązania prawne spowodowały, iż siła współpracy grup producentów owoców i warzyw z dostawcami jest bardzo silna, gdyż są nimi przede wszystkim członkowie grupy. Zawiązane relacje przez grupy producentów owoców i warzyw z odbiorcami sieciowymi są trwałe, gdyż widać „przeniesienie” tej współpracy po zmianie statusu organizacyjnego przez producentów. Nowopowstałym grupom trudniej jest nawiązać współpracę z odbiorcą sieciowym (organizacje producentów owoców i warzyw sprzedają ok. 20-30% do sieci handlowych, a grupy producentów ok. 8-9%). Sprzedaż za pośrednictwem rynków hurtowych jest bardzo istotna i w obu formach organizacyjnych plasuje się na poziomie 40-50%, z większą siłą współpracy dla nowopowstałych grup. Natomiast współpraca zintegrowanych producentów owoców i warzyw z firmami przetwórczymi uległa osłabieniu. Co z jednej strony świadczy o nietrwałości relacji, która może wynikać z niekorzystnych warunków oferowanych przez przetwórców producentom. Z drugiej strony, dzięki współpracy i doinwestowaniu producentów owoców i warzyw jakość oferowanych przez nich produktów jest na tyle wysoka, że spełnia wymagające kryteria stawiane przez konsumentów za pomocą sieci handlowych i rynków hurtowych;
- kujawsko-pomorskie grupy producentów owoców i warzyw dbają o jakość i bezpieczeństwo wytwarzanych przez siebie produktów. Ich działania potwierdzone są certyfikatami. Około 30% grup producentów może się legitymować co najmniej dwoma certyfikatami;

- grupy producentów owoców i warzyw zlokalizowane w województwie kujawsko-pomorskim uzyskują przewagę lokalizacyjną dzięki bliskości do newralgicznych ośrodków logistycznych i rynków hurtowych położonych w obrębie Poznania, Warszawy i Łodzi. Transport ułatwiony jest dzięki dobrze rozwiniętej infrastrukturze drogowej.

Rozdział VI

Kierunki rozwoju procesów integracyjnych producentów owoców i warzyw

1. Współpraca producentów jako sposób zwiększenia konkurencyjności

Globalny rozwój gospodarczy, a także rozwój konkretnych przedsiębiorców stanowi napęd do podejmowania przez nich nowych wyzwań, w tym do korzystania z różnych form współpracy między sobą. W tym celu mogą oni tworzyć różnego rodzaju struktury, polegające na kooperacji gospodarczej, a także zmianach organizacyjnych, przejawiających się w różnorodnych podziałach, łączeniu się, przejęciach i przekształceniach przedsiębiorców [Chrzęszcz 2013, s. 43].

Rosnąca koncentracja i intensyfikacja siły rynkowej nabywców motywuje do rozwoju procesów integracyjnych po stronie dostawców. W krajach UE-15 zauważono dwa różne podejścia producentów owoców i warzyw do procesu integracji. W krajach północnych (Holandia, Niemcy, Belgia, Szwecja i Wielka Brytania) istnieje mało, ale o dużej sile ekonomicznej, organizacji producentów owoców i warzyw. W krajach Europy południowej (Hiszpania, Włochy, Francja, Grecja, Portugalia) zauważa się dużą liczbę organizacji producentów o niewielkiej sile rynkowej [www.copa-cogeca.be *Fruit and Vegetables Organizations in the UE. Overview and Prospects* (data pobrania 28.06.2016)]. Może to mieć związek z poziomem koncentracji odbiorców. W krajach północnej Europy mamy do czynienia niemal z oligopsomem na rynku, gdzie kilku odbiorców skupuje 70-90% wyprodukowanych owoców i warzyw. W krajach Europy południowej ten model się także rozwija, ale w wolniejszym tempie [Camanzi i in. 2009].

Polscy producenci owoców i warzyw adekwatnie do rozwoju nabywców koncentrują swoje siły. Jak już wcześniej zauważono, system dystrybucji w Polsce ewoluował i zmusił stronę podażową do zmiany standardów polityki sprzedażowej wymuszając koncentrację wśród producentów. W chwili obecnej bliżej Polsce do modelu krajów Europy południowej. Jednakże rozwój i koncentracja wśród odbiorców nadal wymusza zmiany po stronie producentów. Biorąc pod uwagę zatrzymanie procesu powstawania nowych grup producenckich można zasugerować,

że dobrą ścieżką rozwoju dla polskich producentów jest przyjęcie modelu z Europy północnej (bliższej geograficznie), gdzie mniejsza liczba grup producenckich skupia większą liczbę członków i dzięki efektom skali osiągają większe korzyści.

Poza tym należy zwrócić uwagę na fakt, że dążenie do równoważenia sił strony producentów wobec odbiorców, daje możliwość bycia konkurencyjnym na rynku. Wobec największych odbiorców same organizacje producentów są wciąż za małe. W Polsce, działające od dekady, grupy producentów owoców i warzyw dzięki procesom integracyjnym poznały siłę współpracy. Pozyskując organizacyjne, lokalizacyjne, czy przede wszystkim technologiczne przewagi konkurencyjne stawiają też na możliwość pozyskania przewagi kooperacyjnej. Współdziałanie może być instrumentem podnoszenia konkurencyjności producentów, którego rezultatem byłoby uzyskanie przewagi kooperacyjnej. Potrzeba współdziałania może wynikać z presji konkurencyjnej i tempa zmian technologicznych i zmierzać do poprawy pozycji konkurencyjnej względem rywali rynkowych. Przewaga kooperacyjna wynika z występowania uprzywilejowanych relacji nawiązanych przez producenta z wybranymi partnerami z otoczenia. Przesłanki budowania przewagi kooperacyjnej wynikają z istniejących zbieżności oraz komplementarności struktur współpracujących, na przykład funkcjonowanie w tym samym środowisku lokalnym, istnienie osobistych stosunków międzyludzkich czy preferowanie działań w interesie publicznym lub dla dobra wspólnego.

Współdziałanie w ujęciu pionowym i poziomym powoduje powstanie i uaktywnienie czynników ofensywnych wynikających z braku odpowiednich zasobów i dążenia do rozłożenia ryzyka oraz defensywnych. Do pierwszych zalicza się przedsięwzięcia innowacyjne, realizację obcych lub własnych przedsięwzięć inwestycyjnych, realizacje dostaw jednorodnych produktów, które mogły być realizowane przez połączonych w grupy producentów owoców i warzyw. Druga grupa obejmuje natomiast takie czynniki jak obrona i ochrona własnych i wspólnych interesów, obrona przed fiskusem i niekorzystnymi przepisami prawa [Kozuch, Kozuch 2008, s. 196-201].

Możliwość lobbingu na rzecz szeroko rozumianego interesu sektora jest możliwa tylko wtedy, gdy reprezentują go silni przedstawiciele. Tę siłę

daje wielkość organizacji. W związku z dynamiczną sytuacją legislacyjną i polityczną (embargo rosyjskie) w badanym okresie można zauważyć docenienie siły, jaką daje współpraca i jej zacieśnianie. Postęp w tym zakresie będzie miał w najbliższej przyszłości decydujące znaczenie dla konkurencyjności na rynku unijnym, jak i globalnym. Brak „przewagi konkurencyjnej” w stosunku do innych państw członkowskich, jak i innych państw pozaunijnych, nie zapewni polskim producentom wystarczającej siły negocjacyjnej w stosunku do lepiej zorganizowanych i zintegrowanych odbiorców produktów, to jest przetwórstwa i handlu [Krzyżanowska, Trajer 2015, s. 217]. Dlatego też ważną rolę w rozwoju współpracy pomiędzy podmiotami łańcucha dostaw powinny spełniać organizacje producentów i ich zrzeszenia oraz organizacje międzybranżowe.

Jak zauważają W. Głabiszewski i A. Sudolska [2009, s. 20] budowanie na rynku rozmaitych powiązań pomiędzy przedsiębiorstwem, a innymi podmiotami stanowi przejaw do umocnienia ich konkurencyjności, a zaobserwowane przez nich trendy rynkowe pozwalają stwierdzić, że współpraca o charakterze długofalowym i strategicznym w znacznym stopniu przyczynia się do kreowania przewagi konkurencyjnej. Przyglądając się działaniom związanym z integracją producentów owoców i warzyw można zauważyć, że poza zrzeszaniem się w grupy i organizacje producentów, położyli oni nacisk na następujące formy współpracy: zrzeszenia, konsorcja, klastry czy integrację pionową – przetwórstwo.

Kooperacja jest ważnym czynnikiem, mającym wpływ na rozwój sektora owoców i warzyw, która umożliwia budowanie trwałych przewag konkurencyjnych. W strategii rozwoju polskiego rolnictwa ważne miejsce wyznaczono działaniom związanym z integracją poziomą jaką są grupy i organizacje producentów owoców i warzyw oraz pionową, wynikająca z zaangażowania uczestników sektora i chęcią realizacji wspólnych celów. Osiągnięcie celu, zwłaszcza w warunkach bardzo silnej konkurencji, jest możliwe dopiero przy wykorzystaniu potencjału innych przedsiębiorstw w ramach realizowanej współpracy.

W warunkach globalizacji koncepcja samodzielnego działania producentów przeżywa kryzys. W dzisiejszych czasach istnieją dwie drogi rozwijania swojej konkurencyjności – funkcjonowanie samodzielnie lub wspólnie z innymi. Jeżeli

producent nie chce być małym, lokalnym dostawcą, to tylko droga kooperacji jest perspektywiczna. Budowanie rozmaitych powiązań pomiędzy podmiotami na rynku przyczynia się do kreowania przewag konkurencyjnych i stanowi przejaw dążenia do umacniania ich konkurencyjności [Glabiszewski, Sudolska 2009, s. 10].

2. Zrzeszenia producentów owoców i warzyw

Zrzeszenia przedsiębiorstw są powszechną formą współdziałania w gospodarce rynkowej. Zrzeszanie się producentów podnosi konkurencyjność dzięki działalności promocyjnej w czasie wystaw i targów, zwiększania dostępu i wymiany informacji, która ma wpływ na poziom i jakość produkcji oraz zwiększa siłę lobbingu. Uczestnictwo w zrzeszeniach daje możliwość stania się partnerem i współpracy z różnymi instytucjami, mającymi wpływ na rozwój gałęzi. Większe organizacje mają szansę na powoływanie i pracę w specjalnych podzespołach jak to ma miejsce w Niemczech czy Holandii [Marosz 2013, s. 9, 20]. W Polsce funkcjonuje wiele zrzeszeń i stowarzyszeń branżowych takich jak między innymi:

- Towarzystwo Rozwoju Sadów Karłowych,
- Stowarzyszenie Branży Grzybów Uprawnych,
- Związek Sadowników RP,
- Stowarzyszenie Polskich Dystrybutorów Owoców i Warzyw "Unia Owocowa",
- Stowarzyszenie Polskich Szkółkarzy,
- Stowarzyszenie Sady Grójeckie,
- Stowarzyszenie Plantatorów Borówki Amerykańskiej,
- Krajowa Rada Izb Rolniczych,
- Stowarzyszenie Krajowa Unia Producentów Soków,
- Polski Związek Ogrodniczy,
- Krajowa Rada Przetwórstwa i Zamrażalnictwa Owoców i Warzyw,
- Stowarzyszenie Plantatorów Truskawki,

- Stowarzyszenie Przetwórców Owoców i Warzyw.

Przykładem prężnie działającego zrzeszenia o zasięgu nie tylko regionalnym, gdyż zrzesza niemal 60 grup jest Krajowy Związek Grup Producentów Owoców i Warzyw, do którego z województwa kujawsko-pomorskiego akces zgłosiła Grupa Producentów Owoców i Warzyw Witmar. Podstawowym celem działalności Związku jest działanie na rzecz zapewnienia zrzeszonym w nim podmiotom pomocy w ich działalności statutowej oraz zorganizowania i rozwoju rynku owoców i warzyw poprzez rozwój i wszechstronne umacnianie pozycji grup i organizacji producentów owoców i warzyw. Cele te zamierza się uzyskiwać poprzez realizację następujących zadań:

- prowadzenie na rzecz zrzeszonych grup działalności doradczej, instruktażowej, szkoleniowej, promocyjnej, wydawniczej i kulturalno-oświatowej;
- reprezentowanie interesów zrzeszonych grup wobec organów administracji państwowej i organów samorządu terytorialnego;
- reprezentowanie zrzeszonych grup za granicą;
- inicjowanie i rozwijanie współpracy między grupami oraz wspieranie ich inicjatyw gospodarczych;
- współdziałanie z organizacjami rolniczymi, placówkami naukowo-badawczymi i doradczymi;
- działanie na rzecz rozwoju zorganizowania rynku produktów ogrodnich oraz zorganizowania producentów i wyrażanie opinii w tym zakresie;
- działanie na rzecz organizacyjnego i gospodarczego rozwoju oraz umacniania pozycji rynkowej grup producentów;
- działanie na rzecz tworzenia warunków prawnych i organizacyjnych sprzyjających prowadzeniu działalności gospodarczej;
- kształtowanie zasad etyki i społecznie akceptowanych norm postępowania w stosunkach gospodarczych;
- stymulowanie rozwoju grup producentów owoców i warzyw jako elementu przedsiębiorczości na obszarach wiejskich;

- stymulowanie aktywności producentów i innych mieszkańców wsi do działania na rzecz wielofunkcyjnego i zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich;
- gromadzenie i rozpowszechnianie informacji dotyczącej funkcjonowania podmiotów gospodarczych w kraju i za granicą oraz możliwościach współpracy kooperacyjnej, zaopatrzeniowej i organizacyjno-finansowej wśród mieszkańców wsi.

Przedstawiciele grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim powołali Stowarzyszenie Grup Producentów Owoców i Warzyw „Cuiavia”, które zrzesza 32 grupy. Jego celem jest promocja sektora owocowo-warzywnego poprzez wymianę informacji rynkowej, wspieranie idei współpracy, budowanie partnerstwa oraz konsolidację grup producentów owoców i warzyw. Osoby reprezentujące Stowarzyszenie biorą udział w spotkaniach w ministerstwie, aktywnie włączają się w dyskusje i opiniują projekty aktów prawnych. Wola współpracy członków jest, choć czasami trudno o jedność i równomierne zaangażowanie. Stowarzyszenie ma swoje sukcesy np. reprezentowało swoich członków na prestiżowych targach Fruit Logistica w Berlinie, organizowało spotkania z przedstawicielami agend rządowych, świata nauki czy finansów. Poprzez stworzenie silnej grupy negocjuje w imieniu swoich członków z dostawcami np. energii, tworząc tzw. grupę zakupową.

Czasami samo zrzeszenie się producentów w organizacji branżowej nie ułatwi sprostania wyzwaniom rynkowym, szczególnie tym eksportowym. Polscy producenci coraz częściej dostrzegają potrzebę współpracy. Sytuacja rynkowa wymusza podejmowanie działań mających na celu pozyskiwanie nowych rynków, co wiąże się ze znacznymi kosztami marketingowymi, zapewnieniem stałych, znacznie większych dostaw do nowych, oddalonych klientów, których nie mogłaby zabezpieczyć każda z organizacji czy grup producenckich osobno [*Współpraca grup producenckich w ramach konsorcjów – szanse i wyzwania* www.sadyogrody.pl (data pobrania 10.03.2015)]

3. Konsorcja

Szansą na wzrost konkurencyjności są konsorcja. Konsorcjum powstaje w wyniku zawarcia umowy konsorcjalnej pomiędzy przedsiębiorcami, w której zobowiązują się oni do podejmowania wspólnych działań w celu realizacji określonego przedsięwzięcia gospodarczego [Chrzęszcz 2013, s. 44]. Dla przykładu pod koniec 2015 roku powstało konsorcjum spółki Stoczek Natura sp. z o. o. ze spółką MP Service sp. z o.o., które zainwestuje w innowacyjne suszarnie warzyw i owoców. Nowo powstałe konsorcjum ma za zadanie przede wszystkim zrealizowanie inwestycji (zespołu suszarniczego) oraz prowadzenie wspólnej działalności gospodarczej polegającej na sprzedaży suszu z owoców, warzyw i grzybów. Konsorcjum to podpisało umowę z Uniwersytetem Przyrodniczym w Lublinie, w ramach której rozwijać będzie innowacyjne rozwiązania w nowe technologie produkcji suszu z warzyw, owoców i grzybów [www.e-warzywnictwo.pl (data pobrania 17.02.2016)].

Grupy producentów owoców i warzyw tworzą konsorcja, które realizują wspólnie kontrakty eksportowe, przede wszystkim jabłek, gdyż w Polsce prawie 3/4 grup producentów owoców i warzyw zajmuje się produkcją i sprzedażą owoców (w tym głównie jabłek). Dzięki inwestycjom, ich sprzedaż za granicę zwiększyła się z około 400 tys. ton w 2004 roku do ponad 1 mln ton w 2013 r. Jednak, producenci uważają, iż funkcjonuje na rynku polsko-polska konkurencja i aby jej przeciwdziałać i z nią walczyć zakładają szerszą współpracę w kwestiach dystrybucji właśnie poprzez konsorcja. Powstało już kilka konsorcjów grup, które razem realizują kontrakty eksportowe. Jedną z nich jest inicjatywa LubApple, która zrzesza sześć grup producenckich z okolicy Lublina: ZPO Stryjno-Sad, Lubsad, Józefów Sad, Witabo, FruVitaLand oraz ZPO Sadpol. Jest to firma handlowa, która skupia interesy wszystkich tych podmiotów poprzez wspólny udział w targach, negocjowanie wspólnych kontraktów oraz wspólną politykę cenową. Podmiot ma potencjał sprzedaży 100 tys. ton jabłek, podczas gdy jedna z największych grup – Stryjno-Sad – 20 tys. ton. Konsorcjum realizuje zlecenia z takich krajów jak: Libia, Egipt, Arabia Saudyjska, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Algieria, Izrael czy Wielka Brytania,

Czechy, Szwecja, Włochy, Holandia, Hiszpania, a także Ukraina, Kazachstan i do momentu wprowadzenia embargo, Rosja.

W konsolidacji zrzeszeni producenci widzą szansę ograniczenia konkurencji na rynku ceną, gdyż stali się jedną z największych firm w branży [Grupy producenckie stawiają na współpracę w ramach konsorcjów www.sadyogrody.pl (data pobrania 02.03.2015)]. Można wymienić też inne przykłady zawiązanych konsorcjów i tak:

- Fruit Union to spółka zawiązana przez grupy producenckie z okolic Grójca i Chynowa, której celem jest nawiązanie kontaktów i sprzedaż polskich owoców na rynki azjatyckie, amerykańskie czy bliskowschodnie. Dodatkowo spółka wybudowała laboratorium UO-Technologia i sprawdza eksportowane owoce;
- Grupa Roja stworzyła konsorcjum 18 grup producenckich, które zamierza wybudować fabrykę suszu z jabłek i soków NFC;
- San-Export Group z siedzibą w Sandomierzu, drugim co do wielkości rejonie sadowniczym zrzesza 5 grup producenckich i prowadzi także działalność eksportową.

Natomiast z województwa kujawsko-pomorskiego Grupa Producentów Owoców Galster należy do konsorcjum Appolonia, którego celem jest nie tylko stworzenie firmy handlowej, ale także marki polskich jabłek. Konsorcjum Appolonia – oprócz grup-założycieli – zrzesza 19 podmiotów z czterech województw. Zrzeszone grupy specjalizują się w produkcji jabłek, a roczna sprzedaż to blisko 200 tys. ton owoców [www.galster.pl]. Konsorcjum to ma być także platformą wymiany informacji jej członków oraz wzajemnej pomocy prawnej i administracyjnej. Jej członkowie chcą wspólnie realizować nie tylko sprzedaż owoców, ale także zakupy np. opakowań. Skoncentrowanie podaży pozwala im nie tylko realizować zamówienia eksportowe, ale także te z zagranicznych i polskich sieci handlowych.

Zdaniem ekspertów, konsolidacja grup producenckich wydaje się niezbędna, jeśli chce się podbijać zagraniczne rynki. Np. w Chinach (trwają prace i rozmowy nad otwarciem tego rynku dla polskich jabłek), pojedynczy kontakt opiewa

na 50 tys. ton. Żadna polska firma czy grupa nie byłaby w stanie zrealizować go samodzielnie, więc współpraca pomiędzy nimi wydaje się niezbędna. Tworzenie konsorcjów eksportowych to trend rynkowy i zarazem przyszłość dla polskiego rolnictwa i sadownictwa [*Współpraca grup producenckich w ramach konsorcjów – szanse i wyzwania* www.sadyogrody.pl (data pobrania 10.03.2015)].

4. Klastry

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na konkurencyjnym rynku, z jednej strony ze sobą rywalizują, a z drugiej podejmują różne formy współpracy, również z innymi instytucjami. Jednym z obecnych przejawów kooperacji są klastry [Wierzejski, Nasalski 2014, s. 238], które w literaturze definiowane są jako firmy, dostawcy oraz jednostki badawcze i rozwojowe, które swoją działalność gospodarczą prowadzą w podobnej branży i nie tylko konkurują ze sobą, ale również współpracują. W ramach pracy nad projektami, czy działaniami mającymi na celu realizację wyznaczonych celów, są ściśle powiązane z instytucjami, takimi jak: uniwersytety, stowarzyszenia badawcze, bądź agencje. Funkcjonowanie klastrów sprzyja zwiększeniu się konkurencyjności na danym obszarze, co z kolei powoduje polepszenie się technologii stosowanej w przedsiębiorstwach oraz wprowadzenie innowacji [Mikołajczyk i in 2012, s. 417-426]. Zgodnie z podejściem sieciowym przedsiębiorstwo z jednej strony może czerpać z wypracowanych w ramach grupy podmiotów (klastra) korzyści takich jak pewne wzorce zachowań, z drugiej zaś może kreować zachowania pozostałych członków sieci wykorzystując efekty skali [Wierzejski, Nasalski 2014, s. 240].

Klaster w ramach współpracy między przedsiębiorstwami oraz ich powiązaniem z instytucjami badawczo-rozwojowymi jako nowa struktura w najwyższym stopniu wykorzystuje wiedzę i transfer informacji do tworzenia przewagi konkurencyjnej [Szczupska i in. 2012, s. 96]. Jako źródło przewagi konkurencyjnej można też rozpatrywać rozwój innowacyjnych struktur integracyjnych, które są istotnym czynnikiem decydującym o powstaniu i rozwoju klastrów. Istotne jest, że rozwój klastrów może być czynnikiem dynamizującym

działalność gospodarczą na obszarach wiejskich oraz może zapewniać długookresowe korzyści dla funkcjonujących w ich ramach podmiotów, przekładając się także na wzrost konkurencyjności i innowacyjności obszarów wiejskich [Socińska 2012, s. 251-259].

Jednakże należy wspierać rozwój klastrów opierających się na już istniejącym potencjale i mimo iż ich rozwój wymaga często rozbudowanego partnerstwa publiczno-prywatnego, to zdaniem T. Brodzickiego i S. Szultki [2002] liderem powinien być czynnik prywatny, a czynnik publiczny powinien spełniać rolę katalizatora rozwoju. Jak podają T. Wierzejski i Z. Nasalski opracowana przez *European Cluster Observatory* ocena, na tle Unii Europejskiej w zakresie przetwórstwa żywności, wyróżnia się kilka polskich województw, między innymi także województwo kujawsko-pomorskie. Potencjał regionu (województwa) stanowi korzystną sytuację w kontekście możliwości tworzenia struktur klastrowych. Potwierdzeniem potencjału drzemiącego w województwie kujawsko-pomorskim są wyniki badań potencjału rozwojowego klastrów za pomocą wartości wskaźników lokalizacji (LQ) przeprowadzone przez Sz. Figła i J. Kufel [2014]. Plasują oni województwo kujawsko-pomorskie na drugim miejscu pod względem potencjału rozwojowego klastrów typu produkcja rolna i na 5 *ex aequo* z województwem łódzkim pod względem potencjału rozwojowego klastrów typu przetwórstwo żywności.

Regionalny charakter klastrów żywnościowych może sprzyjać wprowadzeniu na rynki międzynarodowe produktów regionalnych (tradycyjnych), których specyfika obejmuje nie tylko aspekty technologiczne, ale i kulturowe regionów. Wczesna faza rozwoju klastrów stwarza szansę profilowania ich działalności według aktualnych tendencji dostrzeganych na rynkach. Ważną rolę powinny odegrać instytucje państwowe, przygotowując odpowiednio ukierunkowane wsparcie dla wyselekcjonowanych inicjatyw klastrowych [Wierzejski, Nasalski 2014, s. 243], czyli działań mających na celu tworzenie lub wzmocnienie siły klastra. Wykształcenie się swoistej tkanki instytucjonalno-organizacyjnej w postaci klastra warunkuje we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej [Chorób 2013 s. 37].

Czynniki warunkujące ekspansję powiązań klastrowych w agrobiznesie Chorób pogrupował na uwarunkowania podażowe i popytowe. Do podażowych zaliczył ziemię i inne zasoby naturalne, zasoby pracy, dostępność kapitału i bezpośrednie inwestycje zagraniczne, infrastrukturę informacyjną i badawczo-rozwojową oraz możliwości w sferze handlu międzynarodowego. Czynniki prorozwojowymi dla klastringu są determinanty popytu na żywność takie jak liczba ludności, poziom ich dochodów oraz zmiany w strukturze spożycia. Wskazuje on także w odniesieniu do polskiego sektora rolno-żywnościowego źródła potencjalnych przewag konkurencyjnych warunkujących powstawanie i rozwój struktur klastrowych w agrobiznesie. Zalicza za Sz. Figielem między innymi:

- wymagających i coraz bardziej wyrafinowanych klientów zmuszających przedsiębiorstwa do ciągłego doskonalenia swojej oferty,
- istniejące i przyszłe potrzeby klientów zaspokajane przez inne, powiązane z rolno-żywnościowymi, sektory,
- lokalny popyt ujawniający różne segmenty rynku, dzięki czemu przedsiębiorstwa mogą się specjalizować lub pionowo integrować,
- bariery związane z wejściem na rynki zewnętrzne oraz regulacje prawne dotyczące eksportu,
- rozwój żywnościowych rynków zewnętrznych,
- elastyczność reakcji strony podażowej na zmiany zachodzące po stronie popytowej, w tym zmiany zachowań konsumentów,
- nagłe, niespodziewane zdarzenia na rynku globalnym wywierające istotny wpływ na popyt na produkty krajowego sektora rolno-żywnościowego.

Tworzenie i wspieranie struktur klastrowych, w których uczestniczą lokalni dostawcy z konkurencyjnych, powiązanych gałęzi (np. paliwa, środki ochrony roślin, energia, maszyny rolnicze), które wykonują działania komplementarne w stosunku do działań przedsiębiorstw danej branży mogą być przesłanką do wzrostu poziomu konkurencyjności sektora rolno-żywnościowego w Polsce [Chorób 2013 s. 41].

Mimo wielu zalet poziom formalizacji inicjatyw klastrowych pozostaje wciąż niski, większość działań skupia się na upowszechnianiu idei klastringu i organizowaniu szkoleń. Część inicjatyw klastrowych ograniczyła swoją aktywność,

nie podejmując bardziej złożonych działań integrujących oraz działań formalno-prawnych [Wierzejski, Nasalski 2014 s. 244]. Może to wynikać z jednej strony z trudności formalno-prawnych, barier mentalnościowych, obaw członków klastra przed zaniechaniem realizacji ich priorytetów na korzyść dobra ogólnego, a z drugiej strony braku wystarczających środków finansowych na realizację zamierzonych celów [Hołub-Iwan, Małachowska 2008, s. 47]. Jednakże ten problem może być częściowo zniwelowany. Fundusze Unii Europejskiej na innowacyjność w perspektywie budżetowej 2014-2020 mogą wpłynąć na rozwój klastrów [*Polskie klastry widzą szansę rozwoju w środkach z UE na innowacyjność* www.portalspozywczy.pl (data pobrania 20.05.2014)]. Należy jednak pamiętać, że w sferze organizacji klastrów niejednoznaczna sytuacja prawna producentów rolnych uwidacznia się na gruncie przepisów, które są motorem zawiązywania współpracy, czyli wsparcia finansowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Grupy producentów z uwagi na cele jakie realizują, zasady funkcjonowania w obrocie gospodarczym oraz status zrzeszonych podmiotów mają cechy wskazujące na ich szczególną przydatność do współdziałania w ramach klastrów [Jeżyńska 2011, s. 264-265].

W praktyce klastry można podzielić na wiele rodzajów w zależności od tego kogo skupiają i w jaki sposób działają. Najczęściej w klasyfikacji przyjmuje się za M. Gorynią i B.Jankowską kryterium rodzajowe, wg którego wyodrębnia się:

- włoski model klastra – model sieciowy bez formalnej struktury. Charakteryzuje się dużą liczbą powiązań pomiędzy poszczególnymi podmiotami, wśród których nie ma jednostki wiodącej. Kooperuje każdy z każdym i wobec siebie jest konkurencyjny. Występują silne związki i wysoki poziom tożsamości lokalnej;
- duński model klastra – model koncentryczny. Charakteryzuje się występowaniem dużych przedsiębiorstw, wokół których istnieje sieć dostawców (towarów i usług). Nieduże przedsiębiorstwa są często związane z przedsiębiorstwem dominującym poprzez łańcuch dostaw. Kluczową osobą jest broker sieciowy, który inicjuje i ułatwia kontakty

pomiędzy partnerami, pomaga identyfikować możliwe rozwiązania oraz doradza, w jaki sposób wdrażać nowe idee;

- holenderski model klastra – klastry instytucjonalne (skupione wokół instytucji publicznej). Zakłada ścisłą współpracę z placówką naukową (instytutem B+R, laboratorium badawczym, zapewniającą dostęp do nowych technik i technologii. Instytucja w porównaniu do innych typów klastrów ma charakter dominujący [Szczupska i in. 2012, s. 97-98].

Przykładem holenderskiego modelu klastra może być Klaster Innowacji w Agrobiznesie, który został stworzony w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Głównym celem przedsięwzięcia jest transfer wiedzy do szeroko pojętego biznesu (science to business – S2B), zwiększenie efektywności transferu technologii i wiedzy pomiędzy uczestnikami klastra, a w rezultacie wzrost potencjału innowacyjnego Mazowsza. Przedmiotem projektu jest utworzenie powiązania korporacyjnego o znaczeniu regionalnym funkcjonującego w obrębie szeroko rozumianej branży agrobiznesu. Zainicjowanie współpracy w ramach klastra ma na celu stworzenie sprawnego narzędzia polityki rozwoju, podnoszącego poziom innowacyjności i konkurencyjności mazowieckich przedsiębiorstw. Początkowo projekt ma za zadanie jednoczyć w działaniach uczelnię wyższą stanowiącą zaplecze naukowe projektu (SGGW), instytucje otoczenia biznesu (2 organizacje branżowe) i przedsiębiorstwa (7 firm), a w dalszym etapie również inne firmy z branży agrobiznesu z terenu województwa mazowieckiego. W efekcie realizacji projektu ma powstać internetowa platforma Innowacji w Agrobiznesie, dostarczająca informacji, umożliwiająca nawiązywanie współpracy i realizację wspólnych inicjatyw innowacyjnych. W ramach platformy, za pośrednictwem sieci Internet świadczonych będzie 5 nowych, innowacyjnych usług. Przedsiębiorcy skupieni w klastrze mają uzyskać możliwość korzystania z nich nieodpłatnie. Klaster ma świadczyć usługi doradczo-konsultacyjne dla branży agrobiznesu z terenu województwa mazowieckiego w ramach dwóch modułów:

- Food Safety - Supply Chain Management (Traceability, Workflow Management) – Platforma online do zarządzania łańcuchem dostaw.

Doradztwo online w zakresie zarządzania jakością (Zarządzanie Jakością, Bezpieczeństwo żywnościowe, Higiena, Prawo żywnościowe, Międzynarodowe prawo transportowe / Logistyka / Pakowanie / Znakowanie Prawo).

- Food Professional - E-learning (Zdefiniowane Szkolenia) – usługa szkoleń online. Na internetowej platformie e-learningowej zostanie uruchomiony zestaw szkoleń z zakresu Zarządzania łańcuchem dostaw, Zarządzania Jakością, Bezpieczeństwa żywnościowego, Higieny, Prawa żywnościowego, Międzynarodowego prawa transportowego, logistyki, pakowania, znakowania żywności itd. – Spotkania pomysłodawców i inwestorów (giełda pomysłów) – usługa umożliwiająca wymianę informacji i pozyskiwanie inwestorów dla realizowanych wspólnie projektów. Na platformie internetowej członkowie klastra oraz podmioty zapewniające finansowanie będą mogły udostępniać swoje projekty i pomysły i poszukiwać dla nich finansowania. – Grupy robocze (grupy projektowe, podejmujące konkretne działania w ramach określonego projektu) – usługa umożliwiająca organizację wspólnej pracy członkom klastra. Tworzenie zespołów wspólnie realizujących projekt online.

Usługi takie nie są obecnie oferowane przez żadne porozumienie kooperacyjne o podobnym charakterze w regionie, ani w Polsce. Również oferta komercyjna dostępna na rynku jest w tym zakresie mocno ograniczona. Brak jest oferty o porównywalnej skali i zakresie. Należy uznać stworzony zestaw usług za innowację produktową o skali regionalnej, a nawet krajowej. Całość rozwiązań zostanie oparta na najnowszych komponentach i technologiach w zakresie tworzenia oprogramowania. Wszystkie moduły platformy zostaną zintegrowane w ramach jednego portalu. Architektura IT rozwiązania stworzonego w projekcie będzie miała charakter innowacji procesowej. Przewidziano wykorzystanie 5 nowych, innowacyjnych rozwiązań technologicznych. W wyniku realizacji projektu sposób świadczenia usług przez Klaster uzyska charakter S2B (Science to Business) [www.klaster.sggw.pl].

W *stricte* branży owocowo-warzywnej przykładem powiązań kooperacyjnych jest Stowarzyszenie Łódzko-Mazowiecki Klaster Owocowo-Warzywny. Powstało ono w 2009 roku i zrzesza 16 podmiotów, i działa przy Skierniewickiej Izbie Gospodarczej, która pełni rolę koordynatora. Celem stowarzyszenia jest:

- dążenie do zaspokajania w coraz większym stopniu i na najwyższym poziomie, potrzeb żywieniowych mieszkańców Europy, poprzez nowoczesną, nasyconą innowacyjnością produkcję, przetwórstwo i sprzedaż owoców i warzyw;
- rozwój osobowy producentów i przedsiębiorców, kształtowanie umiejętności wspólnego działania na rzecz realizacji celów klastra;
- wykorzystanie wiedzy jednostek badawczo rozwojowych i uczelni, a w pierwszej kolejności współpraca z centrum zaawansowanych technologii Agro-Tech w Skierniewicach, Instytutami Sadownictwa i Kwaciarsstwa oraz Warzywnictwa, Szkołą Główną Gospodarstwa Wiejskiego i Państwową Wyższą Szkołą Zawodową w Skierniewicach.
- propagowanie nowoczesnych metod produkcji owoców i warzyw, wspieranie powstawania grup producenckich. Modernizacja i rozwój przemysłu przetwórczego, wdrażanie innowacyjnych technologii, ilościowy i jakościowy wzrost produkcji przetworów i koncentratów.
- zwiększanie konkurencyjności, zdobycie znaczącej, trwałej pozycji na europejskich i światowych rynkach zbytu [*Ocena funkcjonowania klastrów województwa łódzkiego- studia przypadków w kontekście realizacji RPO WŁ – Raport Końcowy*, Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego, Łódź 2009, s. 13-18].

Działania te mają na celu zwiększanie konkurencyjności oraz zdobycie znaczącej i trwałej pozycji na międzynarodowych rynkach zbytu, rozpoznanie rynków wschodnich w przedmiocie eksportu jabłek, udział w targach i wystawach, wymiana doświadczeń z klastrem spożywczym z okręgu New Midland z Anglii [Wierzejski, Nasalski 2014, s. 244].

W województwie kujawsko-pomorskim istnieją dwa klastry funkcjonujące w sektorze rolno-żywnościowym. Pierwszy to Agro-Klaster Kujawy, a drugi to Spizarnia Kujawsko-Pomorska. Oba powstały w 2014 roku i oba powiązane są z producentami owoców i warzyw z województwa kujawsko-pomorskiego. Agro Klaster Kujawy – Stowarzyszenie Na Rzecz Innowacji i Rozwoju zrzesza 20 członków i w tym Stowarzyszenie Grup Producentów Owoców i Warzyw „Cuiavia”. Poza tym, są to firmy z województwa kujawsko-pomorskiego, reprezentujące różne gałęzie biznesu związanego z produkcją żywności oraz przetwarzaniem produktów rolnych oraz Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy, Kujawsko-Pomorski Ośrodek Doradztwa Rolniczego, Towarzystwo Przyjaciół Dolnej Wisły, Instytut Innowacyjności i Zrównoważonego Rozwoju - Fundacja Naukowa, który to został wybrany koordynatorem klastra. Celami klastra są:

- podejmowanie działań i inicjatyw wspomagających rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorców działających w sektorze agrobiznesu, w tym m.in.:
 - a) przemysłu spożywczego,
 - b) przemysłu wytwarzającego środki produkcji dla rolnictwa i przemysłu spożywczego,
 - c) rolnictwa,
 - d) skupu surowców rolnych, ich przechowywania i transportu,
 - e) rybołówstwa i leśnictwa,
 - f) hurtowego i detalicznego handlu żywnością,
 - g) agroturystyki,
 - h) agroenergetyki,
 - i) usług związanych z funkcjonowaniem tych przedsiębiorców, bez względu na ich formę prawną i prawne podstawy prowadzenia działalności gospodarczej,
- współpraca Stowarzyszenia i przedsiębiorców – członków Stowarzyszenia ze sferą naukową i badawczo – rozwojową.
- poprawa konkurencyjności przedsiębiorców – członków Stowarzyszenia, obniżanie kosztów produkcji oraz wspólne działania marketingowe,

- prowadzenie prac badawczych nad nowymi rozwiązaniami produkcyjnymi i ich wdrażanie oraz wprowadzanie nowych produktów,
- podnoszenie skuteczności i sprawności zarządzania przedsiębiorców – członków Stowarzyszenia,
- wdrażanie nowych systemów zarządzania przedsiębiorstwami oraz nowych systemów informatycznych,
- podejmowanie inicjatyw, w interesie przedsiębiorców – członków Stowarzyszenia, mających na celu ułatwienie ich działalności i rozwoju oraz skonsolidowanie współpracy.

Na realizację wspólnych działań, w tym:

- tworzenie platform przekazu w obszarze nowych technologii,
- pozyskanie i wykorzystanie (wdrożenie) wyników prac B+R w działalności gospodarczej podmiotów będących członkami klastra,
- pozyskanie nowych odbiorców lub grup odbiorców dla wytwarzanych produktów lub oferowanych usług,
- udział podmiotów pozostających w klastrze w misjach gospodarczych i targach o charakterze międzynarodowym lub targach poza granicami kraju,
- przygotowanie obcojęzycznych materiałów informacyjno-promocyjnych o członkach klastra i ich ofercie handlowej,

uzyskano dotację w ramach Funduszu Powiązań Kooperacyjnych ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013 oraz ze środków budżetu państwa. Kwota dotacji wyniosła 93.950,00 zł, a całkowita wartość projektu 98.900,00 zł. Klastrer działa przede wszystkim jako źródło informacji, szkoleń i spotkań mających na celu wspólną promocję zrzeszonych przedsiębiorstw. Inicjatywy i udział członków klastra w szczególności nastawione są na zapoznanie się z możliwościami eksportu i specyfiką danych rynków. Należy tu wymienić takie inicjatywy jak: spotkania biznesowe - rynek węgierski, spotkanie z wietnamskimi importerami i dystrybutorami z branży spożywczej, spotkanie z delegacją Ningbo (Chiny). Udział w seminariach: strategia wejścia na rynek rosyjski, rynek brytyjski czy rynek

turecki. Misja gospodarcza na Białorusi. Udział członków klastra w konferencjach, takich jak:

- potencjał województwa kujawsko-pomorskiego w zakresie realizacji dużych projektów inwestycyjnych oraz możliwości wykorzystania rządowego programu wsparcia eksportu,
- polski eksport – wiodący partnerzy handlowi i nowe wyzwania,
- instrumenty finansowania rozwoju przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego w województwie kujawsko-pomorskim,
- najlepsza bezpieczna żywność, jakość mąki, pieczywa, produktów regionalnych [www.agroklaster.pl].

Aktywność członków klastra wskazuje z jednej strony na nastawienie proeksportowe, ale także pokazuje jak szerokie spectrum zainteresowań mają zrzeszeni członkowie. Drugą inicjatywą działającą od 2014 roku w województwie kujawsko-pomorskim jest klaster pod nazwą “Spizarnia Kujawsko-Pomorska”. Powstał on z inicjatywy Urzędu Marszałkowskiego i przy wsparciu Kujawsko-Pomorskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Minikowie. Misją klastra jest promocja markowej żywności tradycyjnej, regionalnej oraz ekologicznej będącej wizytówką województwa kujawsko-pomorskiego. To bezprecedensowe przedsięwzięcie, w skali nie tylko województwa, ale też kraju tworzy 11 firm: podmiotów z branży przetwórstwa rolno-spożywczego (m.in. producentów owoców i warzyw), sektora hotelarsko-gastronomicznego oraz instytucji otoczenia biznesu, a koordynatorem przedsięwzięcia nie jest instytucja, jak we wcześniejszych przykładach, a jedna z firm. Projekt klastra został wysoko oceniony i pozyskał dofinansowanie z Funduszu Powiązań Kooperacyjnych. Jego działalność można określić jako prokonsumencką, gdyż promuje się na ulicach regionu, zachęcając do nabywania lokalnych produktów za pomocą e-sklepu.

5. Integracja pionowa – przetwórstwo

Konsolidacja na rynku to odpowiedź na sytuację rynkową, na konieczność zwiększania swojej konkurencyjności. Sens tworzenia grup opiera się na przejmowaniu korzyści takich jak tańsze zakupy czy wyższe ceny,

ale także wartości dodanej poprzez przetworzenie produktów. Im większą część łańcucha produkcji uda się grupom zagospodarować tym lepiej. Zatem inwestycje w przetwórstwo są dobrym kierunkiem dla rozwoju grup [Prezes EFRWP: *Przetwórstwo dobrym kierunkiem rozwoju grup producenckich*, www.sadyogrody.pl (data pobrania 27.03.2015)]. Nie jest to proste zadanie, gdyż to przetwórcy są lepiej zorganizowani, niż producenci surowca, a w grupach producenckich widzą swoich konkurentów. Argumentacja o wzroście zagrożenia ze strony grup ze względu na przekazane środki na wsparcie inwestycji do 75% (50 % z budżetu Unii i 25% z budżetu krajowego) jest myląca, gdyż środki te przekazywane były celowo na proces zebrania, przechowania i przygotowania do sprzedaży produktów wyłącznie na rynek świeży. Producenci, którzy korzystali ze wsparcia w celu doinwestowania budowy obiektów przetwórczych, korzystały z tego samego działania, do którego mieli dostęp także przetwórcy. Dotyczy to działania - „zwiększanie wartości dodanej podstawowej produkcji rolnej i leśnej” z PROW 2007-2013, który dawał szansę uzyskania dofinansowania do 20 mln zł dla jednego podmiotu. Przetwórcy, którzy skorzystali z tej formy wsparcia rozbudowali swoje zakłady i zwiększyli swoje moce przerobowe. Zdaniem W. Boguty moce przerobowe zakładów przetwórczych są większe niż możliwości zaopatrzenia w surowiec i monotematyczne w zakresie asortymentu.

W Polsce owoce i warzywa najczęściej przetwarza się na mrożonki, bądź soki, a można produkować także wyroby niszowe, oparte na tradycji, albo nowoczesnej technologii [*Przetwórstwo w grupach odbierane jest jako konkurencja dla zakładów przetwórczych*, www.sadyogrody.pl (data pobrania 14.08.2015)]. W ramach PROW 2014-2020 nadal istnieje możliwość uzyskania wsparcia między innymi na zainwestowanie w możliwość przetworzenia produktów. Taką szansę daje Priorytet 3 - wspieranie organizacji łańcucha żywnościowego, w tym przetwarzania i wprowadzania do obrotu produktów rolnych, dobrostanu zwierząt oraz zarządzania ryzykiem w rolnictwie i jego poddziałanie: Przetwórstwo i marketing produktów rolnych. Pomoc jest udzielana na materialne lub niematerialne inwestycje dotyczące przetwarzania i wprowadzania do obrotu na poziomie handlu hurtowego produktów rolnych (tj. produktów wymienionych w Załączniku nr 1 do TFUE z wyłączeniem

produktów rybnych). Koszty budowy, modernizacji lub przebudowy budynków produkcyjnych lub magazynowych i budowli stanowiących infrastrukturę zakładów przetwórstwa, niezbędną do wdrożenia inwestycji w zakresie zakupu maszyn i urządzeń lub infrastruktury służącej ochronie środowiska, koszty zakupu (wraz z instalacją) lub leasingu zakończonego przeniesieniem prawa własności: maszyn lub urządzeń do przetwarzania, magazynowania lub przygotowania produktów do sprzedaży, aparatury pomiarowej, kontrolnej oraz sprzętu do sterowania procesem produkcji lub magazynowania, urządzeń służących poprawie ochrony środowiska, koszty zakupu oprogramowania, koszty wdrożenia procedury certyfikowanych systemów zarządzania jakością, opłaty za patenty i licencje, koszty ogólne. Beneficjentami mogą być osoby fizyczne, osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, które posiadają zarejestrowaną działalność w zakresie przetwórstwa lub wprowadzania do obrotu produktów rolnych, a także działają jako przedsiębiorca wykonujący działalność jako mikro, małe lub średnie przedsiębiorstwo. Uprawnionym do korzystania może być także, rolnik, domownik, małżonek rolnika, który podlega ubezpieczeniu społecznemu rolników z mocy ustawy w pełnym zakresie – dotyczy podmiotów składających wnioski w naborze tematycznym dotyczącym wsparcia rozpoczynania działalności gospodarczej w zakresie przetwórstwa produktów rolnych.

Warunkiem przyznania wsparcia jest zdolność wnioskodawcy do realizacji i utrzymania planowanego przedsięwzięcia. Udzielenie pomocy możliwe jest wyłącznie w przypadku, gdy realizacja inwestycji nie jest możliwa bez udziału środków publicznych (unikanie tzw. efektu *deadweight*). Wnioskodawca będzie zaopatrywał się w co najmniej 50% całkowitej ilości surowców niezbędnych do produkcji na podstawie umów długoterminowych (co najmniej 3-letnich), zawieranych bezpośrednio z: rolnikami, grupami lub organizacjami producentów, związkami grup lub zrzeszeniami organizacji producentów lub podmiotami wstępnie przetwarzającymi produkty rolne.

Do kryteriów wyboru wniosków należą preferencje dla grup lub organizacji producentów oraz związków grup lub zrzeszeń organizacji producentów, spółdzielni, młodych rolników i dotyczą wsparcia rozpoczynania działalności gospodarczej

w zakresie przetwórstwa produktów rolnych, wnioskodawców zaopatrujących się w surowce do produkcji na podstawie długoterminowych umów, innowacyjności, ochrony środowiska, przeciwdziałania zmianom klimatu, wnioskodawców uczestniczących we wspólnotowych lub krajowych systemach jakości lub przetwarzających produkty rolne pochodzące bezpośrednio od producentów ekologicznych, realizacji inwestycji w gminach należących do powiatów o najwyższym poziomie bezrobocia w kraju, wybranych sektorów przetwarzania i wprowadzania do obrotu produktów rolnych. Stawka pomocy w tym działaniu wynosi maksymalnie 50% kosztów inwestycji. Maksymalna wysokość pomocy dla beneficjenta wynosi 3 mln zł, a w przypadkach związków grup producentów rolnych lub zrzeszeń organizacji producentów, wynosi 15 mln zł. Minimalna wysokość pomocy przyznana na realizację jednej operacji wynosi 100 tys. zł.¹⁸

Planowane uruchomienie środków po 2015 roku dają możliwość producentom indywidualnym, a i grupom do przygotowania się do możliwości skorzystania z tego poddziałania i uzyskania w dalszej perspektywie wartości dodanej wynikającej z przetworzenia własnego produktu. Da to z jednej strony przewagę konkurencyjną producentowi zwiększając jego udział w rynku, ale i korzyści dla konsumenta.

Tak więc istniało i istnieje instrumentarium wspierające przetwórców. Inicjatywa powiązań kooperacyjnych zależy od samych zainteresowanych. W praktyce można zauważyć wiele przykładów powiązań kapitałowych pomiędzy producentem, grupą producentów, a przetwórstwem. Grupy chcą tworzyć nie tylko spółki handlowe, ale także przeprowadzają inwestycje w przetwarzanie wyprodukowanych przez siebie surowców. Na rynku działa już kilka grup producenckich, które zainwestowały w soki NFC i przetwory jabłkowe. Są to m.in. Sad Sandomierski, Galster (z województwa kujawsko-pomorskiego), Korab Garden. Co ciekawe, grupa Janfruit z Błędowa wprowadziła na rynek porcjowane, pakowane, umyte ozonem jabłka, Lubsad, który jest producentem soków NFC, otwiera także zakład przetwórstwa owoców miękkich (w przyszłości planuje także uruchomienie przetwórstwa

¹⁸ Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Informacja na temat PROW 2014-2020 – materiał prezentowany na spotkaniu członków SGPOiW Cuiavia, 08. 05. 2015 r., Popowo-Osada

warzyw), a Sądecka Grupa Producentów i Warzyw "Owoc Łącki" zainwestowała w zakład produkcji zagęszczonych soków. Po raz kolejny można wysunąć wniosek, że przyszłością polskiego sadownictwa i ogrodnictwa jest sprzedaż produktów przetworzonych i promowanie polskich surowców poprzez produkty przetworzone [www.sadyogrody.pl *Rozwój grup producenckich - konsorcja i inwestycje w przetwórstwo* (data pobrania 01.07.2015)].

Niektóre działania kooperacyjne mają charakter dualny. Grupy producentów zakładają konsorcja, których celem jest przetwórstwo. Na przykład grupa producentów owoców i warzyw Roja stworzyła konsorcjum handlowe, które rozważa również budowę fabryki suszu z jabłek i soków NFC.

W województwie kujawsko-pomorskim na szczególną uwagę zasługują jedne z pierwszych grup i organizacji producentów, które swoją siedzibę mają pod tym samym adresem, co zakłady przetwórcze, czy chłodnie. We Włocławku jest to 10% wszystkich kujawsko-pomorskich, a w Lipnie 5%. Biorąc pod uwagę fakt, że są to stowarzyszenia mające status organizacji producentów, które liczą po kilkudziesięciu członków, gdzie średnio grupy mają kilku członków, to jest to zdecydowana większość. Można więc wysunąć wniosek, że kujawsko-pomorscy producenci owoców i warzyw mają silne powiązania kooperacyjne z odbiorcami – przetwórcami. Kolejnym przykładem *stricte* powiązań kapitałowych jest Grupa Producentów Owoców i Warzyw Witmar oraz sąsiadujący z nim Marwit, producent soków jednodniowych, sałat, zup czy tzw. marwitek – małych marchewek. Zawiązanie grupy stanowiło wykorzystanie szansy zwiększenia przewagi konkurencyjnej jaką dawała sytuacja prawno-organizacyjną polityki UE. Podobnym przykładem może być kilkudziesięcioletnie gospodarstwo rolne i sadownicze Klimkiewicz, które jest między innymi producentem soków NFC i jest powiązane kapitałowo z Grupą Producentów Owoców i Warzyw Klimkiewicz, czy Grupa Producentów Owoców i Warzyw Wigor oraz producent mrożonek Unifreeze.

Skracanie łańcucha dystrybucji to z jednej strony uzyskanie przewagi cenowej, większe wykorzystanie potencjału produkcyjnego grupy producentów poprzez przerabianie niewykalibrowanego produktu, a z drugiej wykorzystanie istniejących już kanałów dystrybucji. O wiele niższe koszty transakcyjne musi

ponieść czy to przetwórcza, czy grupa, jeżeli niemal z jednej lokalizacji ma dostarczyć szerszą ofertę produktową dla odbiorcy, z którym już współpracuje. Tym bardziej, że popyt na przetworzone produkty z roku na rok wzrasta. Potwierdzeniem jest dodatnie saldo handlu zagranicznego przetworzonych zarówno owoców, jak i warzyw oraz zmiana nawyków konsumpcyjnych Polaków, którzy coraz więcej konsumują półproduktów i produktów przetworzonych (gotowych) oraz chętniej korzystają z usług gastronomicznych [Gałązka 2013, s. 85-102]. Powoduje to przeniesienie wagi produkcji artykułów spożywczych z domów prywatnych do przedsiębiorstw. Przetwórstwo, produkcja półproduktów i produktów gotowych dla klientów indywidualnych oraz obsługa sektora HORECA to swoista szansa na rozwój.

Dokonując podsumowania inicjatyw kooperacyjnych należy zauważyć,

- badania S. Jarzębowskiego [2013, s. 159-168], który dowodzi, że średni stopień integracji z dostawcami i odbiorcami w sektorze owoców i warzyw jest niski lub średni (należy wspomnieć, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rośnie uzyskiwany przez nich wskaźnik integracji), dlatego też, powinno się kłaść nacisk na rozwój procesu integracji zarówno poziomej, jak i pionowej. Priorytetowym zadaniem władz i ośrodków doradztwa rolniczego powinno stać się zachęcanie grup producentów do powiększania się i łączenia w silniejsze podmioty, wzorem organizacji producentów z krajów Europy północnej, które korzystając z efektu skali, będą umacniać swoją siłę przetargową w łańcuchu dostaw [Chlebicka 2013, s. 36];
- różne formy kooperacji potrafią wychwycić przepływ technologii, umiejętności, marketingu, informacji i potrzeby klientów, przekraczające granice samodzielnych przedsiębiorstw [Leśniewski 2012, s. 75]. Grupy producentów z uwagi na cele jakie realizują, zasady funkcjonowania w obrocie gospodarczym oraz status zrzeszonych podmiotów, mają cechy wskazujące na ich szczególną przydatność do współdziałania w ramach klastrów [Jeżyńska 2011, s.265], czy innych form kooperacji;

- sytuacje rynkowe wymuszają na producentach rozpoczęcie procesu kooperacji. Na przykład w obliczu rosyjskiego embarga możliwość sprostania warunkom dostawy owoców i warzyw, a w szczególności jabłek, na oddalone, nowe rynki zainicjowało zawiązanie konsorcjów przez producentów. Polscy producenci, nawet ci zintegrowani, mają zbyt mały potencjał, aby móc efektywnie konkurować na zagranicznych rynkach;
- w kraju najwięcej form kooperacji zawartych zostało przez producentów jabłek, dlatego też grupa o największym potencjale w produkcji owoców z województwa kujawsko-pomorskiego jest najbardziej zaangażowana w krajowe inicjatywy. Grupy producentów owoców i warzyw zlokalizowane w województwie kujawsko-pomorskim angażują się także we współpracę zarówno w ramach krajowych zrzeszeń, czy konsorcjów, a także doceniają siłę współpracy same inicjując procesy integracji, zawiązując lokalne, czy regionalne stowarzyszenia, uczestnicząc w klastrach;
- w związku z rosnącym zapotrzebowaniem krajowym i zagranicznym na przetworzone owoce i warzywa (rozdział 1), a także w celu efektywnego wykorzystania surowca producenci owoców i warzyw powinni stawiać na przetwórstwo. Z jednej strony spadek znaczenia kanału dystrybucji jakim są zakłady przetwórcze (rozdział 5), to poprzez integrację pionową jest to jedna z możliwych dróg rozwoju dla sektora;
- w województwie kujawsko-pomorskim można zauważyć silne powiązania kapitałowe pomiędzy członkami grup producentów owoców i warzyw, a zakładami przetwórczymi. Działania legislacyjne Unii Europejskiej, czy państwa, ułatwiające przetwarzanie surowca grupom producenckim pozwoliłoby zwiększyć dochody producentów poprzez efektywniejsze wykorzystanie surowców oraz przejęcie wartości dodanej poprzez skrócenie łańcucha dostaw;
- działania kooperacyjne pozwalają uzyskać przewagę konkurencyjną, jednakże, aby ją utrzymać należy aktywnie uczestniczyć w działaniach zrzeszeń, klastrów czy konsorcjów. Innowacyjne rozwiązania oraz efekty synergii zwiększają konkurencyjność producentów.

Rozdział VII

Kształtowanie się przewag konkurencyjnych na przykładzie grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim

1. Identyfikacja przewag konkurencyjnych grup producentów owoców i warzyw

W chwili obecnej można stwierdzić, że przepisy regulujące organizację rynku owoców i warzyw oraz wielkość finansowego wsparcia wypłaconego zintegrowanym producentom stały się motorem rozwoju sektora. Grupy producentów, to firmy najczęściej rodzinne. Producenci zrzeszyli się, aby wykorzystując wsparcie finansowe poczynić inwestycje i dzięki nim pozyskać **przewagi konkurencyjne** na rynku. Wsparcie finansowe z jednej strony było głównym motywatorem podjęcia decyzji o integracji, z drugiej zaś, było akceleratorem inwestycji. Środki finansowe w głównej mierze przeznaczone na zakup i modernizację linii technologicznej, urządzeń do chłodzenia, powierzchni magazynowej pozwoliły zintegrowanym producentom pozyskać **przewagę technologiczną**. Konsekwencją doinwestowania sektora jest wzrost podaży w badanym okresie oraz dodatnie saldo wymiany międzynarodowej, szczególnie w zakresie przetworzonych owoców i warzyw. Grupy producentów mające możliwość przetwarzania lub te ściśle kooperujące z przetwórcami, gwarantują sobie efektywniejsze wykorzystanie surowca oraz co za tym idzie, większe dochody. W celu zdobycia większej możliwości oddziaływania na rynek, szczególnie w sytuacji zmiennych warunków rynkowych i politycznych grupy producenckie powinny uzyskać **przewagę kooperacyjną** wynikającą z integracji pionowej i poziomej.

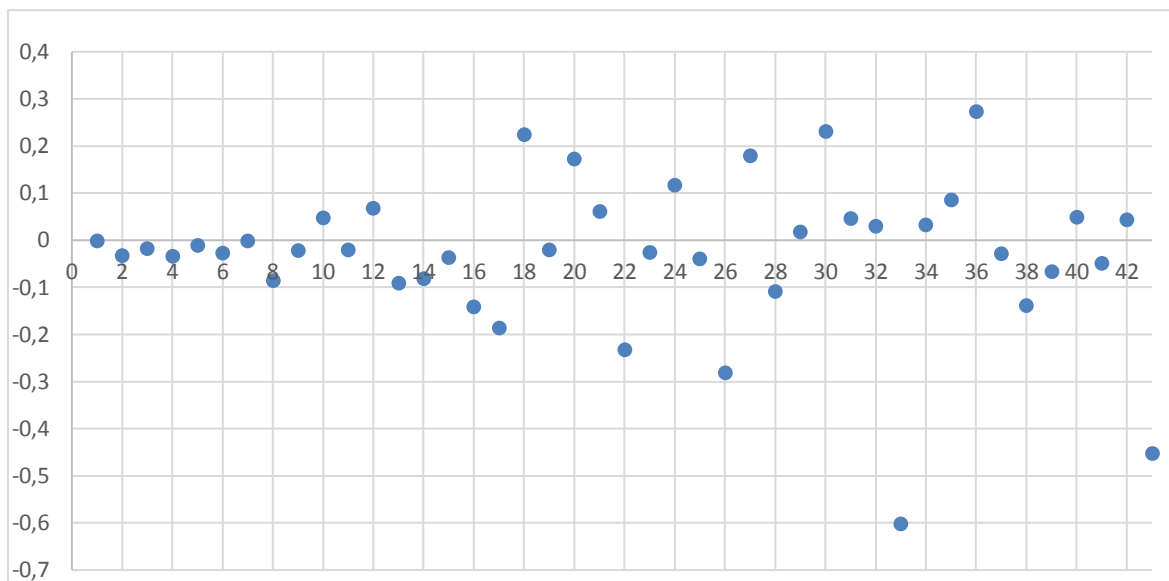
W badanym okresie zmieniała się struktura wybieranych przez producentów kanałów dystrybucyjnych. W czasach hossy sieci handlowych producenci zostali zmuszeni do spełniania oczekiwań dostawców, szczególnie pod względem jakości (potwierdzonej certyfikatem) oraz logistycznej (dostarczając przez cały rok, na czas i na miejsce). Uzyskanie certyfikatów jakościowych z jednej strony otwiera możliwość współpracy z szerszym gronem odbiorców, z drugiej zaś, pozwala grupom producentów uzyskać **przewagę jakościową**. W zamian sieci handlowe

gwarantują terminowe regulowanie zobowiązań oraz wyższe ceny rynkowe, co pozwala uzyskać **przewagę cenową**. Zmniejszenie znaczenia firm przetwórczych, jako odbiorcy dla grup producenckich w badanym okresie może świadczyć o wzroście jakości oferowanych produktów. Oferowane przez zintegrowanych producentów produkty spełniają wyższe wymagania stawiane na przykład przez sieci handlowe, za które producenci mogą uzyskać wyższą cenę.

Położenie geograficzne województwa kujawsko-pomorskiego i tym samym zlokalizowanych na jego terenie grup producentów owoców i warzyw oraz bliskość infrastruktury drogowej pozwala uzyskać **przewagę lokalizacyjną**. Ma to znaczenie zarówno przy współpracy z dostawcami surowca, jak i odbiorcami gotowych produktów.

2. Miernik przewagi konkurencyjnej

Działalność grup producentów owoców i warzyw i ich wyniki stanowią efekt osiągniętej pozycji na rynku i ilustrują rezultaty osiągniętych przewag konkurencyjnych. Wyniki działalności stanowią także podstawę ewaluacji osiągniętych przewag. W celu określenia aktualnej pozycji konkurencyjnej kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw wykorzystano zaproponowany przez J. Kaya analityczny schemat pozwalający na kwantyfikację przewagi konkurencyjnej w ujęciu wynikowym. J. Kay wprowadził pojęcie wartości dodanej jako kluczowego miernika sukcesu przedsiębiorstwa. Miernikiem przewagi konkurencyjnej jest stosunek wartości dodanej do sprzedaży brutto lub netto. Tak skonstruowany miernik umożliwia porównanie wszystkich przedsiębiorstw znajdujących się w sektorze. Punktem odniesienia dla ocenianych przedsiębiorstw jest najsłabszy konkurent [Małkowska 2004, s.81]. W celu oceny kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw zaadaptowano ten miernik i na podstawie danych finansowych uzyskanych przez badane grupy w ostatnim badanym roku porównano je względem siebie oraz liderów z innych przodujących w tym zakresie województw. Wyniki zaprezentowano na rysunku 32.



Rys. 32. Miernik przewagi konkurencyjnej wg J. Kaya dla kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw oraz wybranych grup reprezentujących województwo mazowieckie, lubelskie i wielkopolskie.
 Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z KRS uzyskanych za pomocą InfoVeriti

Grupy tak jak we wcześniejszych analizach (rozdział 4) zostały ponumerowane od 1 do 40, nr 21 przypisano grupie reprezentującej województwo kujawsko-pomorskie, nr 41 mazowieckiej, 42 lubelskiej i 43 wielkopolskiej. Wielkość miernika była rozpięta w granicach od -0,602 do +0,274. Wielkość miernika dla grup zlokalizowanych w województwie kujawsko-pomorskim wynosiła średnio -0,017 i różniła się od przeciętnej średnio o 0,149, i charakteryzuje się skrajnie dużą zmiennością. Należy zauważyć, że grupy 1-7, 9 i 11 czyli stowarzyszenia i spółdzielnie uzyskały zbliżoną konkurencyjność. Pozostałe spółki są już bardziej zróżnicowane, a uzyskane przewagi konkurencyjne nie zależą od statusu uznania. Tylko 38% kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw uzyskało przewagi konkurencyjne.

Porównując wcześniej wybrane i analizowane grupy producentów reprezentujących przodujące w zakresie integracji województw można zauważyć, że osiągnięta rentowność nie zawsze oznacza uzyskanie przewag. Dla przykładu grupa z województwa wielkopolskiego charakteryzowała się stabilnymi wynikami finansowymi, dziwi więc brak konkurencyjności wobec kujawsko-pomorskich grup. Pozostałe grupy uzyskały zbliżoną konkurencyjność do tych z kujawsko-

pomorskiego. W województwie kujawsko-pomorskim 15% grup charakteryzuje się relatywnie wyższą konkurencyjnością, nie tylko w stosunku do lokalnych grup, ale także tych badanych spoza województwa.

Jednakże biorąc pod uwagę fakt, że tylko 38% kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw uzyskało dodatni wskaźnik przewagi konkurencyjnej pojawia się pytanie - jakie czynniki wpływają na szanse uzyskania pozytywnego wyniku? W literaturze przedmiotu można znaleźć badania A. Chlebickiej [2011, s.32], która określała czynniki wpływające na sukces grup producentów¹⁹ za pomocą modelu logitowego. Dlatego też chcąc odpowiedzieć na powyższe pytanie skorzystano właśnie z regresji logistycznej, która pozwala na obliczenie prawdopodobieństwa (szansy) wystąpienia danego zdarzenia występującego w skali dychotomicznej (przyjmującego tylko dwie wartości). Badane grupy sklasyfikowano według wartości wskaźnika przewagi konkurencyjnej (dodatni-1, ujemny-0) i określono przy pomocy programu Statistica 12 istotne statystycznie ilorazy szans wystąpienia pożądanego, dodatniego wskaźnika. Wyniki zostały zaprezentowane w tabeli 33.

Tabela 33. Wyniki estymacji parametrów analizy logistycznej dla zmiennych opisujących wskaźnik przewagi konkurencyjnej

Model: Regr. logistyczna (logit) N zer: 25 jedynek: 15 (dane do logitu) Zmn. zal.: miernik przewag Strata: Największe prawd. bł.średnkw.skala. Całkowita strata: 20,160866433 Chi2(3)=12,603 p=,00558 Modelowane p że liczba certyfikatów = 0,				
N=40	Stała B0	ilość członków	liczba certyfikatów	średni poziom aktywów trwałych
Ocena	-3,512765	-0,09740017	0,5058745	0,04906645
Błąd standard.	2,37396	0,08792514	0,3522394	0,02985915
t(36)	-1,479707	-1,107762	1,436167	1,643262
p	0,1476501	0,2753111	0,1595882	0,1090355
-95%CL	-8,327375	-0,2757206	-0,2084995	-0,01149075
+95%CL	1,301849	0,08092025	1,220249	0,1096237
Chi-kwadrat Walda	2,189532	1,227138	2,062577	2,700311
p	0,1389614	0,2679727	0,1509645	0,1003385
Iloraz szans z.jedn.	0,02981435	0,9071925	1,658436	1,05029
-95%CL	0,000241805	0,759025	0,8118011	0,988575
+95%CL	3,676089	1,084284	3,388032	1,115858
Iloraz szans zakr.		0,0004552731	7,564747	97,18282
-95%CL		0,000000000346919	0,4343085	0,342398
+95%CL		597,4686	131,762	27583,4

Źródło: obliczenia własne za pomocą Statistica 12

¹⁹ Badanie było przeprowadzane wśród respondentów reprezentujących zarówno grupy producentów rolnych jak i grupy producentów owoców i warzyw.

Na podstawie tych danych widać, iż na osiągnięcie dodatniego wskaźnika większe szanse mają o 66% grupy posiadające certyfikat gwarantujący jakość i bezpieczeństwo żywności oraz o 5% większe grupy pozyskujące aktywa trwałe. Zwiększanie liczby członków paradoksalnie obniża o 10% szanse na znalezienie się wśród grup z pozytywnym, dodatnim wskaźnikiem przewagi konkurencyjnej.

Zmienne są istotne statystycznie (p dla całego modelu wynosi 0,0058) można zatem ułożyć następujące równanie na prawdopodobieństwo uzyskania dodatniego wskaźnika przewagi konkurencyjnej:

$$\text{Logit}Y = -3,512 - 0,0974 * \text{liczba członków} + 0,05058748 * \text{liczba certyfikatów} + 0,04906648 * \text{średni poziom aktywów trwałych}$$

Równanie to potwierdza, że spadek liczby członków oraz wzrost średniego poziomu aktywów i zwiększenie ilości posiadanych certyfikatów powoduje przesunięcie się tendencji klasyfikacyjnej w stronę uzyskania przez grupę dodatniego wskaźnika przewagi konkurencyjnej.

3. Zróżnicowanie kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw

3.1. Analiza skupień z wykorzystaniem metody Warda

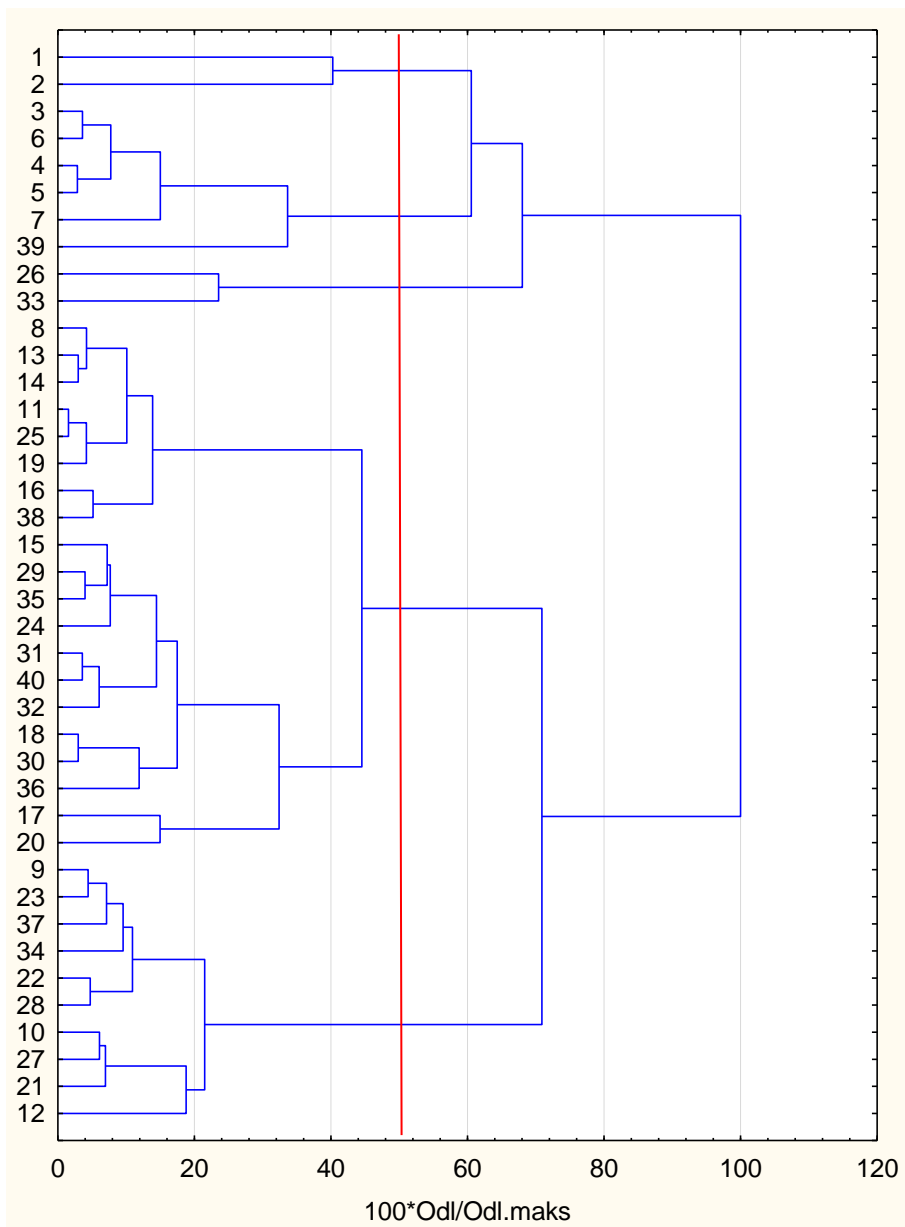
Z punktu widzenia konkurencyjności, istotna jest nie tylko ilość, ale także jakość oraz efektywność wykorzystania posiadanych zasobów. Wynika to z tego, że odpowiednie oddziaływanie na potencjał produkcyjny przez zarządzanie konkurencyjnością prowadzi do osiągnięcia określonych rezultatów konkurowania – pozycji konkurencyjnej [Nosecka i in. 2011, s.17]. Zatem, wielkość, jakość, struktura i efektywność wykorzystania posiadanych zasobów produkcyjnych stanowią podstawowe determinanty zdolności konkurencyjnej [Pawlak 2013 b, s. 9-22]. Jak zauważają A. Kamińska i A. Nowak [2014, s. 126] efektywność uznawana jest jako miernik konkurencyjności, a jej poprawa stanowi warunek trwałego rozwoju gospodarczego. Autorki podkreślają za B. Czyżewskim [2012,

s. 165-188], że produktywność zasobów w rolnictwie jest ważną przesłanką realizacji założeń zrównoważonego rozwoju, równoważącego trzy łady – społeczny, ekonomiczny i środowiskowy.

Przywiązując wagę do znaczenia efektywności wykorzystania zasobów i posługując się wynikami z przeprowadzonych badań kujawsko-pomorskich zintegrowanych producentów owoców i warzyw dokonano próby oceny ich zróżnicowania. W tym celu wykorzystano analizę skupień. Metoda ta, należąca do hierarchicznych metod grupowania, służy do wyodrębniania jednorodnych podzbiorów obiektów ze względu na podany zbiór zmiennych diagnostycznych.

Do zgrupowania w skupienia zintegrowanych kujawsko-pomorskich producentów owoców i warzyw zastosowano metodę Warda. Jest ona uznawana za efektywną, chociaż mającą tendencję do tworzenia skupień o małej wielkości [Stanisz 2007, s. 122]. W metodzie tej do oszacowania odległości między skupieniami wykorzystuje się podejście analizy wariancji, w celu minimalizacji sumy kwadratów odchyleń wewnątrz skupień. Przy formowaniu skupień zastosowano odległość euklidesową, a wyniki zaprezentowano w formie dendrogramu, tzw. wykresu drzewiastego (rys. 33.).

Uszeregowanie badanych obiektów względem wybranych cech przy wykorzystaniu analizy skupień umożliwia także ocenę wpływu określonych czynników na rozwój tych jednostek [Grzelak 2006, s.184]. Dokonując analizy skupień wybrano osiem wzajemnie nieskorelowanych zmiennych charakteryzujących badane obiekty. Jak wynika z przedstawionego dendrogramu kujawsko-pomorskie grupy producentów owoców i warzyw można zaszerogować do 5 klas.



Rys. 33. Analiza skupień (metoda Warda) kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jak można zauważyć z przeprowadzonego grupowania liczebność klas jest nierównomierna. Mimo iż wskazane jest, aby unikać wyodrębniania skupień składających się z relatywnie niewielkiej liczby obiektów, to autorka badań ze względu na ich specyfikę zdecydowała o wyodrębnieniu dwóch klas zawierających w sobie po dwa obiekty (klasa 1 i 3).

Tabela 34. Charakterystyka skupień w kujawsko-pomorskich grupach producentów owoców i warzyw.

Klasa	Liczba grup w klasie	Numer grup	Średnie wielkości miar i wskaźników w poszczególnych klasach Warda							
			miernik przewag	liczba certyfikatów	średni poziom aktywów trwałych	średni wskaźnik ROI	średni wskaźnik ROE	średni wskaźnik produktywność aktywów trwałych	średni wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem	średni wskaźnik rentowności przychodów
1	2	1, 2	-0,02	0,00	0,73	-0,06	-0,18	465,05	134,53	-0,02
2	6	3, 4, 5, 6, 7, 39	-0,03	0,00	12,94	-0,14	0,11	6,49	0,28	-0,03
3	2	26, 33	-0,44	0,00	89,99	-0,06	-2,18	0,09	-0,10	-0,87
4	20	8, 11, 13, 14, 16, 19, 25, 38, 15, 17, 18, 20, 24, 29, 30, 31, 32, 35, 36, 40	-0,04	0,13	65,88	-0,04	0,25	2,32	0,36	-0,13
5	10	9, 10, 12, 21, 22, 23, 27, 28, 34, 37	0,00	2,40	72,48	-0,02	0,19	0,52	0,99	-0,07

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W klasie 3. zanotowano najmniej korzystne średnie badanych miar i wskaźników w porównaniu do pozostałych klas. Mimo iż klasa ta liczy tylko dwa obiekty, to należy zwrócić uwagę na ich podobieństwo lokalizacyjne (obie grupy są jedynymi zawiązanymi w okolicy Kowalewa Pomorskiego, jedna z nich posiada status uznanej organizacji, a druga wstępnie uznanej grupy producentów). Charakteryzują się one najniższym średnim poziomem przewag konkurencyjnych, najwyższym średnim poziomem aktywów trwałych w aktywach ogółem i najbardziej niekorzystnym dla właścicieli, średnim poziomem rentowności aktywów własnych.

Co nie dziwi, gdyż średni poziom pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym jest ujemny, produktywność aktywów trwałych najniższa wśród wyodrębnionych klas, a rentowność przychodów i inwestycji ujemna.

Klasa 1. także zawiera tylko dwa obiekty. Są to pionierzy procesów integracyjnych w województwie kujawsko-pomorskim. Choć różnią się wielkością i formą prawno-organizacyjną, to należy zwrócić uwagę na niski średni poziom aktywów trwałych w aktywach ogółem, co ma przełożenie na uzyskiwanie największej przeciętnej produktywności tych aktywów. Należy zwrócić uwagę, że obiekty zaklasyfikowane do tej grupy pokryły w największym stopniu aktywa trwałe kapitałem własnym, a mimo tego członkowie nie mogą liczyć na rozwój tych organizacji, gdyż zarówno średni wskaźnik ROE, ROI oraz rentowności przychodów jest ujemny.

Specyfika klasy 2. polega na tym, że zawiera w sobie przede wszystkim uznane organizacje producentów, które powstały na początku procesu integracyjnego na rynku owoców i warzyw. Zrzeszają one kilkudziesięciu członków i działają w formie stowarzyszeń. Wyjątkiem w tej klasie i zarazem przeciwieństwem do pozostałych jest mała, wstępnie uznana grupa, która została zawiązana jako jedna z ostatnich w województwie kujawsko-pomorskim. Niemniej jednak klasa zawiera w sobie obiekty posiadające stosunkowo niski średni poziom aktywów trwałych, w niewielkim stopniu pokrytych kapitałem własnym, ale o relatywnie wyższej ich produktywności. Mimo iż średni wskaźnik rentowności przychodów i inwestycji jest ujemny, to członkowie mogą uzyskać bezpośrednie korzyści wynikające z dodatniej rentowności kapitału własnego.

Najbardziej liczna klasa, która zawiera w sobie 50% obiektów to klasa 4. Można zauważyć wewnętrzny, naturalny podział w tym skupieniu na dwie podgrupy. Pierwsza z nich zawiera przede wszystkim uznane organizacje, a druga zarówno wstępnie uznane, jak i uznane organizacje producentów. Obiekty zakwalifikowane do tej grupy charakteryzują się umiarkowanym średnim poziomem aktywów trwałych, które w większym stopniu są pokryte kapitałem własnym, niż w przypadku obiektów skupionych w poprzednich klasach. Średnia rentowność kapitałów własnych jest dodatnia, choć przeciętna rentowność przychodów, jak i inwestycji jest

ujemna. Świadczy to o położeniu większego nacisku na zyskowność zainwestowanego kapitału własnego przez zrzeszonych członków, niż *stricte* rentowność bezpośrednio wpływająca na działalność grupy producenckiej. Należy zauważyć, że w tym skupieniu, w niewielkim stopniu, mają udział zintegrowani producenci, którzy oferują produkty certyfikowane.

Ze względu na liczebność tego skupienia i jego dualność należy zwrócić uwagę na jego elementy indywidualnie. W tym celu wyodrębniono wewnętrzne klasy (4A i 4B) i określono dla nich poszczególne średnie wskaźników i mierników. Dane zaprezentowano w tabeli 35.

Tabela 35. Charakterystyka skupień w 4 klasie kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw

Klasa	Liczba grup w klasie	Numer grup	Średnie wielkości miar i wskaźników w poszczególnych podklasach Warda							
			miernik przewag	liczba certyfikatów	średni poziom aktywów trwałych	średni wskaźnik ROI	średni wskaźnik ROE	średni wskaźnik produktywność aktywów trwałych	średni wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym	średni wskaźnik rentowności przychodów
4A	8	8, 11, 13, 14, 16, 19, 25, 38	-0,08	0,06	68,25	-0,05	-0,03	1,76	0,49	-0,12
4B	12	15, 17, 18, 20, 24, 29, 30, 31, 32, 35, 36, 40	0,09	0,25	78,18	0,00	1,16	0,43	0,38	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

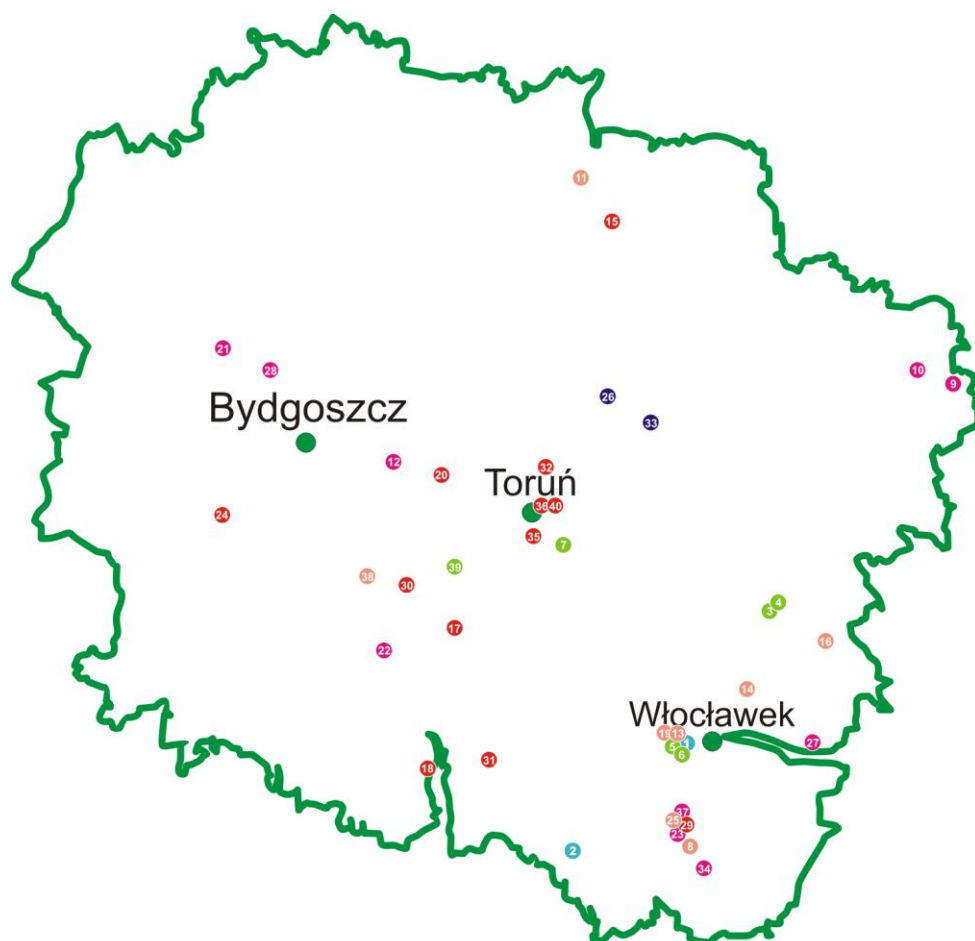
Zróźnicowanie tych dwóch podklas daje zupełnie odmienne spojrzenie na ogólną ocenę klasy 4. Na szczególną uwagę zasługują obiekty zaszeregowane do podklasy 4B. Można rzec, że są to najbardziej konkurencyjne grupy i organizacje producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim. Średni miernik przewag konkurencyjnych jest dodatni. Co prawda inwestycje

jak i przychody tych grup nie przynoszą zysków, ale też nie przynoszą strat. Członkowie czerpią korzyści z rentowności kapitału własnego, którym częściowo sfinansowano aktywa trwałe charakteryzujące się o relatywnie wysokim średnim udziale w aktywach ogółem. Zaskakujący jest fakt, że znajdujące się w podklasie 4A obiekty, to przede wszystkim organizacje producenckie dłużej funkcjonujące na rynku. Podklasa 4B składa się w 42% z organizacji producentów, a w 58% z najkrócej działających na rynku grup producenckich. Pozwala to na wysunięcie wniosku sugerującego, że czas interwencjonizmu instytucjonalnego, wynikającego z programu wsparcia dla sektora, pozwala uzyskiwać wyższą konkurencyjność na rynku.

Jednakże ostatnia klasa (5) także skupia prężnie funkcjonujące grupy i organizacje producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim. Są to firmy o ugruntowanej pozycji na rynku, przekładającej się na uzyskanie nieujemnego średniego miernika przewag konkurencyjnych. Producenci oferują na rynku towary posiadające co najmniej dwa certyfikaty potwierdzające jakość i bezpieczeństwo oferowanych produktów. Obiekty znajdujące się w klasie piątej, co prawda uzyskują relatywnie niższe poziomy badanych mierników w porównaniu do obiektów zaklasyfikowanych do klasy 4B, ale charakteryzują się wyższym średnim poziomem aktywów trwałych w aktywach ogółem i większym stopniem pokrycia ich kapitałem własnym, niż obiekty zakwalifikowane do klasy 4. W tej klasie członkowie kładą mniejszy nacisk na rentowność zainwestowanego kapitału własnego, a w większym stopniu na rentowność zarówno przychodów jak i poczynionych inwestycji. Przedstawiciele tej klasy w porównaniu do poprzedniej (4) uzyskali średnio wyższą (choć ujemną) rentowność przychodów i inwestycji.

Dokonując podsumowania z wyodrębnionych klas można wysunąć wniosek, że 55% zintegrowanych producentów w województwie kujawsko-pomorskim skupionych w klasie 4B i 5 są najbardziej konkurencyjni i mają największe szanse na rozwój swojej działalności. Około 40% zawiązanych w województwie kujawsko-pomorskim grup producentów owoców i warzyw (skupionych w klasie 1, 2 i 4A) powinno położyć większy nacisk na zwiększenie swojej konkurencyjności.

Natomiast średnie mierniki uzyskane przez przedstawicieli klasy 3 sugerują, iż zawiązanie grupy producenckiej mogło być spowodowane chęcią uzyskania krótkookresowej korzyści wynikającej z możliwości pozyskania aktywów trwałych ze wsparciem z programu Wspólnej Polityki Rolnej. Efektywność funkcjonowania, a raczej jej brak, może doprowadzić do konieczności rozwiązania grupy i organizacji producenckiej.



Legenda

KLASA 1	1, 2
KLASA 2	3, 4, 5, 6, 7, 39
KLASA 3	26, 33
KLASA 4A	8, 11, 13, 14, 16, 19, 25, 38
KLASA 4B	15, 17, 18, 20, 24, 29, 30, 31, 32, 35, 36, 40
KLASA 5	9, 10, 12, 21, 22, 23, 27, 28, 34, 37

Rys. 34. Rozmieszczenie geograficzne grup i organizacji producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim według klas wyodrębnionych metodą Warda

Źródło: Jowita Niemczyk-Vision na podstawie badań M. Bieniek-Majka

Analizując rozmieszczenie geograficzne grup producentów owoców i warzyw względem przynależności do klas wyodrębnionych metodą Warda można zauważyć realatywną bliskość grup zaklasyfikowanych do klasy 3. Rozproszone geograficznie są natomiast organizacje i grupa producencka skupione w klasie 1. i 2. Ponad 30% grup zakwalifikowanych do klasy 4B ma swoją siedzibę w okolicach Torunia. W regionie Chocenia skupionych jest 27% organizacji i grup z klasy 4A i 5. W regionie Inowrocławia można zauważyć przedstawicieli niemal z każdej wyodrębnionej klasy. Nie można więc jednoznacznie potwierdzić wpływu położenia geograficznego grup i organizacji producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim na zakwalifikowanie do danego skupienia wyodrębnionego metodą Warda.

3.2. Hierarchia kujawsko-pomorskich, zintegrowanych producentów owoców i warzyw wyznaczona metodą Hellwiga

Wykorzystana w poprzednim podrozdziale metoda Warda pozwala na określenie podobieństwa obiektów, nie ustalając ich hierarchii. Chcąc ustalić kolejność obiektów, czyli uporządkować je od obiektu stojącego najwyżej w tej hierarchii, do obiektu znajdującego się w niej najniżej, należy zastosować metodę bezwzorcowej miary rozwoju i Hellwiga [Łogwiniuk 2011, s. 13].

Grupy i organizacje producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim zostały opisane nieskorelowanymi wskaźnikami, dla których została zdefiniowana miara podobieństwa między nimi. Przyjęto, że miarą tą będzie odległość euklidesowa pomiędzy obiektami. Przy korzystaniu z tej miary odległości, wszystkie zmienne muszą być mierzone w tych samych jednostkach lub wartości cech muszą być znormalizowane. Klasyfikacja obiektów wielowymiarowych jest możliwa, jeżeli cechy opisujące te obiekty zostaną zastąpione jedną zmienną syntetyczną. Klasyfikacja sprowadza się wówczas do podziału zbioru obiektów na klasy tylko według jednej cechy. W pracy wykorzystano syntetyczną miarę

rozwoju Hellwiga, która w badaniach praktycznych jest bardzo często stosowaną zmienną syntetyczną.²⁰

Tabela 36. Wystandaryzowane wskaźniki i mierniki kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw wyznaczające obiekt modelowy

nr grupy	miernik przewag	liczba certyfikatów	średni poziom aktywów trwałych	średni wskaźnik ROI	średni wskaźnik ROE	średni wskaźnik produktywność aktywów trwałych	średni wskaźnik pokrycia aktywów trwałych	średni wskaźnik rentowności przychodów
1.	0,128	-0,640	-1,941	0,359	-0,176	4,470	1,302	0,425
2.	-0,049	-0,640	-1,922	-0,826	-0,363	-0,220	4,342	0,310
3.	0,042	-0,640	-1,955	-0,826	0,057	-0,232	-0,268	0,322
4.	-0,054	-0,640	-1,955	-1,439	0,098	-0,232	-0,268	0,283
5.	0,079	-0,640	-1,955	-1,372	-0,286	-0,232	-0,268	0,447
6.	-0,014	-0,640	-1,955	-0,348	-0,239	-0,232	-0,268	0,356
7.	0,134	-0,640	-1,648	0,710	-0,136	-0,036	-0,231	0,441
8.	-0,349	-0,640	-0,284	-0,524	-0,493	-0,228	-0,254	-0,188
9.	0,015	1,067	-0,120	0,513	-0,175	-0,223	-0,247	0,408
10.	0,410	1,921	0,119	0,278	0,265	-0,227	-0,057	0,323
11.	0,021	-0,640	0,244	0,209	-0,199	-0,198	-0,252	0,406
12.	0,521	1,067	0,807	0,475	-1,634	-0,231	-0,267	-0,492
13.	-0,375	-0,640	0,133	-0,274	-0,228	-0,229	-0,250	-0,281
14.	-0,324	-0,213	0,180	-0,242	-0,213	-0,228	-0,254	-0,014
15.	-0,068	-0,640	0,929	0,539	-0,400	-0,230	-0,267	0,376
16.	-0,660	-0,640	0,602	0,240	-0,193	-0,231	-0,254	-0,182
17.	-0,916	0,213	0,213	0,316	1,600	-0,231	-0,238	-0,199
18.	1,413	-0,640	1,010	0,761	0,083	-0,231	-0,267	0,764
19.	0,023	-0,640	-0,307	0,012	0,011	-0,218	-0,271	0,344
20.	1,118	0,213	0,014	0,507	2,719	-0,231	-0,201	0,280
21.	0,486	2,775	0,715	0,605	-0,123	-0,231	-0,267	0,470
22.	-1,178	1,067	0,502	0,393	0,481	-0,231	-0,267	-0,090
23.	-0,008	1,067	0,660	0,643	-0,123	-0,231	-0,266	0,550
24.	0,802	0,213	0,886	0,646	-0,132	-0,231	-0,265	0,536
25.	-0,087	-0,640	0,260	0,009	-0,218	-0,220	-0,249	0,316
26.	-1,454	-0,640	0,883	-0,137	0,069	-0,231	-0,271	-2,759
27.	1,155	1,921	0,474	0,621	-0,001	-0,231	-0,267	0,559
28.	-0,478	1,067	0,471	0,219	0,281	-0,230	-0,269	0,042
29.	0,236	-0,640	0,420	0,821	-0,082	-0,227	-0,265	1,007
30.	1,444	-0,640	0,521	0,729	-0,087	-0,229	-0,263	0,883
31.	0,402	-0,640	0,648	0,600	0,952	-0,228	-0,267	0,323
32.	0,305	-0,640	-0,105	0,507	1,077	-0,226	-0,268	0,429
33.	-3,273	-0,640	0,977	-0,208	-3,008	-0,231	-0,268	-3,515
34.	0,321	1,067	0,558	-0,290	0,108	-0,230	-0,271	-0,364
35.	0,624	-0,640	0,909	0,685	0,143	-0,231	-0,267	1,043
36.	1,689	-0,640	0,374	0,426	0,034	-0,231	-0,269	-0,621
37.	-0,023	1,067	-0,500	0,316	0,398	-0,227	-0,270	0,079
38.	-0,649	-0,640	1,035	0,355	0,078	-0,232	-0,268	-0,855
39.	-0,240	-0,640	0,227	-3,736	-0,080	-0,230	-0,266	-0,080
40.	0,415	-0,640	0,795	0,642	0,421	-0,229	-0,267	0,392
max	1,689	2,775	1,035	0,821	2,719	4,470	4,342	1,043

Zródło: obliczenia własne

²⁰ Na przykład: A. Matuszczak, *Zróźnicowanie rozwoju rolnictwa w regionach Unii Europejskiej w aspekcie jego zrównoważenia*, WN PWN, Warszawa 2013, czy A. Poczta-Wajda, J. Poczta, *The role of natural conditions in qualified agritourism – case of Poland*, Agric.Econ – Czech, 62, 2016 (4) s. 167–180

Dla potrzeb opracowania założono istnienie tzw. obiektu modelowego – wzorcowego, w stosunku, do którego wyznaczano odległości taksonomiczne badanych obiektów. Współrzędne obiektu wzorcowego wyznaczone zostały przez największe wartości poszczególnych cech [Salamon 2005, s. 148-149] (tab. 36). Wzorzec jest traktowany jako baza porównawcza, do którego, za pomocą odległości od niego, porównano wszystkie badane objekty i otrzymano syntetyczny miernik rozwoju [Stec 2015, s. 122] (tab. 37).

Miernik ten przyjmuje wartości w przedziale [0;1]. Im bardziej wskaźnik jest zbliżony do wzorca tym konkurencyjność grupy jest większa, im bardziej oddalone tym niższa. Ujemna wartość tego wskaźnika pojawia się w przypadku, gdy pewne objekty charakteryzują się znacznie słabszym rozwojem [Zeliaś 2000] i co za tym idzie mniejszą konkurencyjnością.

Przyglądając się kujawsko-pomorskim grupom i organizacjom producentów można zauważyć, że niemal dla wszystkich badanych obiektów syntetyczny miernik rozwoju przyjmuje wartości dodatnie od 0,3434 do 0,0334, co oznacza, że organizacja producentów, która osiągnęła najwyższy wskaźnik rozwoju stanowi tylko ok 34% wartości dla tak zwanej grupy idealnej. Trzeba też zaznaczyć, że jedna z badanych grup charakteryzuje się znacznie słabszym rozwojem, gdyż osiągnęła ujemną wartość syntetycznego wskaźnika rozwoju. W związku z powyższym zostanie ona pominięta²¹ w wyodrębnianiu typologicznych klas²² charakteryzujących badane grupy.

Do klasy o bardzo wysokim i wysokim poziomie rozwoju zakwalifikowano 48% badanych grup i organizacji producenckich, kolejne 35% badanych została zakwalifikowana do klasy o średnim poziomie rozwoju. Pozostałe badane objekty charakteryzuje niski, bądź bardzo niski poziom rozwoju.

²¹ Można uznać, że tworzy ona odrębną klasę, najmniej konkurencyjną i o najmniejszych możliwościach rozwoju

²² Rozpiętość przedziałów klasowych ustalono na podstawie stałej $h=(\max x - \min x)/4$

Tabela 37. Klasyfikacja kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw według syntetycznego wskaźnika rozwoju

Nr grupy	Syntetyczny wskaźnik rozwoju	Poziom rozwoju konkurencyjności
1.	0,3434	bardzo wysoki
20.	0,2668	bardzo wysoki
10.	0,2660	bardzo wysoki
27.	0,2596	wysoki
21.	0,2526	wysoki
23.	0,2233	wysoki
37.	0,2200	wysoki
2.	0,2195	wysoki
34.	0,2179	wysoki
28.	0,2167	wysoki
9.	0,2139	wysoki
24.	0,2133	wysoki
17.	0,2064	wysoki
31.	0,2042	wysoki
22.	0,1992	wysoki
32.	0,1985	wysoki
18.	0,1935	wysoki
40.	0,1916	wysoki
35.	0,1890	wysoki
30.	0,1866	średni
29.	0,1732	średni
36.	0,1712	średni
11.	0,1608	średni
14.	0,1577	średni
19.	0,1564	średni
25.	0,1544	średni
15.	0,1540	średni
12.	0,1494	średni
16.	0,1383	średni
7.	0,1377	średni
38.	0,1360	średni
13.	0,1345	średni
8.	0,1174	średni
3.	0,1021	niski
6.	0,0995	niski
4.	0,0873	niski
5.	0,0805	niski
26.	0,0436	niski
39.	0,0334	niski
33.	-0,1857	bardzo niski

Źródło: opracowanie własne

Porównując podział grup dokonany za pomocą miernika rozwoju, a przypisanie ich do klas wyodrębnionych metodą Warda zauważyć można zbieżność w grupowaniu badanych obiektów (tab. 38).

Tabela 38. Kujawsko-pomorskie grupy producentów owoców i warzyw według klas wyodrębnionych metodą Warda oraz Hellwiga

Nr grupy	Klasa wyodrębniona metodą Warda	Poziom rozwoju konkurencyjności na podstawie miary rozwoju Hellwiga
1.	1	bardzo wysoki
20.	4B	bardzo wysoki
10.	5	bardzo wysoki
27.	5	wysoki
21.	5	wysoki
23.	5	wysoki
37.	5	wysoki
2.	1	wysoki
34.	5	wysoki
28.	5	wysoki
9.	5	wysoki
24.	4B	wysoki
17.	4B	wysoki
31.	4B	wysoki
22.	5	wysoki
32.	4B	wysoki
18.	4B	wysoki
40.	4B	wysoki
35.	4B	wysoki
30.	4B	średni
29.	4B	średni
36.	4B	średni
11.	4A	średni
14.	4A	średni
19.	4A	średni
25.	4A	średni
15.	4B	średni
12.	5	średni
16.	4A	średni
7.	2	średni
38.	4A	średni
13.	4A	średni
8.	4A	średni
3.	2	niski
6.	2	niski
4.	2	niski
5.	2	niski
26.	3	niski
39.	2	niski
33.	3	bardzo niski

Zródło: opracowanie własne

Przeprowadzone badania wskazują na zróżnicowanie badanych grup i organizacji producentów owoców i warzyw zlokalizowanych w województwie kujawsko-pomorskim. Zbieżność wyników uzyskanych za pomocą różnych metod pozwala wysunąć wniosek, że niespełna połowa funkcjonujących podmiotów jest konkurencyjna i ma szansę rozwoju. Czy zostanie ona wykorzystana, będzie niewątpliwie zależało od przyjętej strategii zarządzania przez członków grup oraz narzędzi ingerencji instytucjonalnej skierowanej do sektora.

Podsumowując wyniki badań należy zauważyć, że:

- 38% kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw uzyskało przewagi konkurencyjne. W województwie kujawsko-pomorskim 15% grup charakteryzuje się relatywnie wyższą konkurencyjnością, nie tylko w stosunku do lokalnych grup, ale także do tych badanych spoza województwa.
- W celu dalszego rozwoju i uzyskania przewag konkurencyjnych grupy producentów powinny zadbać o możliwość inwestycji w aktywa trwałe pozwalające na utrzymanie nowoczesności parku maszynowego oraz dające możliwość oferowania produktów o wysokiej jakości (potwierdzonej certyfikatami). Zwiększanie liczebności grupy nie daje szansy na uzyskanie dodatniego wskaźnika przewagi konkurencyjnej. Jednakże w celu zdobycia większej możliwości oddziaływania na rynek grupy powinny uzyskać przewagę kooperacyjną wynikającą z integracji pionowej i poziomej.
- Szanse uzyskania dodatniego wskaźnika przewag konkurencyjnych o 66% zwiększa uzyskanie certyfikatu potwierdzającego jakość i bezpieczeństwo oferowanych produktów, co zarazem daje możliwość współpracy z sieciami handlowymi.
- Zbyt duża liczba członków może pozbawić elastyczności zarządzania i uzyskiwania przewag konkurencyjnych przez grupę – zwiększanie liczby członków obniża o 10% szansę uzyskania dodatniego wskaźnika przewagi konkurencyjnej.

- Za pomocą analizy skupień zostało wyodrębnionych 5 klas, z czego jedną podzielono na dwie podklasy. Ponad połowa zawiązanych kujawsko-pomorskich grup i organizacji producenckich skupiona jest w klasach o korzystnych średnich badanych miernikach i wskaźnikach. Grupy i organizacje producentów zakwalifikowane do klas o najkorzystniejszych wynikach zlokalizowane są w dużej mierze wokół Torunia.
- Porównując klasyfikację zintegrowanych producentów za pomocą obu wykorzystanych metod można zauważyć zbieżność przypisania do konkretnych klas. Jednakże należy zwrócić uwagę na fakt, że w porównaniu do „wzorcowej grupy” to nawet najlepiej rozwinięte organizacje uzyskały tylko 34% tych wartości. W związku z tym można stwierdzić, że badane grupy i organizacje producentów owoców i warzyw mają przed sobą jeszcze duże możliwości rozwoju.
- Niepokojący jest fakt bezpośredniego wpływu polityki interwencyjnej skierowanej do zintegrowanych producentów owoców i warzyw na ich konkurencyjność. Mała efektywność grup i organizacji oraz brak nadwyżki ekonomicznej może spowodować utratę uzyskanych przewag, a co za tym idzie pozycji konkurencyjnej.

Podsumowanie

Działanie grupowe stanowi model organizacyjny sprzyjający ograniczeniu negatywnych skutków rozdrobnienia agrarnego i ujawnieniu pozytywnych skutków w sferze ekonomii, organizacji i zarządzania będących przesłankami rozwoju gospodarstw [Domagalska-Grędyś 2012, s. 294]. Niniejsza dysertacja miała na celu wskazanie, że poprzez działania grupowe producentów można uzyskać poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku owoców i warzyw. Osiągnięciu tego celu miała sprzyjać realizacja następujących celów szczegółowych umożliwiających po pierwsze, zidentyfikowanie determinant kształtujących proces integracji producentów owoców i warzyw w badanym okresie i ukazanie, że wsparcie finansowe skierowane do sektora stymulowało inwestycje sprzyjające unowocześnianiu technologii. Kolejnym etapem pracy było określenie wymagań odbiorców i możliwości ich sprostania w świetle ewolucji kanałów dystrybucji. Zważywszy na dynamikę sytuacji na rynku owoców i warzyw wskazano kierunki rozwoju procesów integracyjnych producentów.

Wykonując zamierzone cele w rozprawie zaprezentowano grupy producentów owoców i warzyw, które w tej formie działają w Polsce od ponad dekady. Prowadząc rozważania zauważono, że:

- wzrastająca podaż owoców i warzyw w badanym okresie może być pokłosiem funkcjonowania grup,
- ewolucja łańcucha dostaw, zmieniające się wymagania rynkowe wymusiły na producentach owoców i warzyw dostosowanie swojej oferty. Wyzwania przed jakimi stanęli polscy producenci owoców i warzyw były spotęgowane otwarciem rynku po akcesji Polski do Unii Europejskiej i koniecznością konkurowania z unijnymi producentami,
- w celu pomocy w organizacji rynku owoców i warzyw i niwelowaniu różnic pomiędzy krajami w ramach Wspólnej Polityki Rolnej przeznaczono środki finansowe na wsparcie nowopowstałych grup producentów owoców i warzyw. Wsparcie to miało przyczynić się

do zwiększenia konkurencyjności producentów owoców i warzyw poprzez ich doinwestowanie,

- zmieniające się warunki rynkowe powodują konieczność wzmocnienia współpracy i integracji zarówno poziomej, pionowej oraz w innych formach.

Przeprowadzone w niniejszej pracy rozważania pozwoliły na realizację postawionych celów i zweryfikowanie postawionych następujących hipotez szczegółowych, które były wsparciem hipotezy głównej zakładającej, że działania grupowe poprawiają pozycję konkurencyjną producentów owoców i warzyw. Studia literatury przedmiotu wskazały, że uzyskanie przewag konkurencyjnych poprawia pozycję konkurencyjną. Dlatego też w niniejszej pracy położono nacisk na próbę zidentyfikowania przewag konkurencyjnych grup producentów owoców i warzyw.

W celu zweryfikowania hipotezy głównej dokonano analizy grup producentów owoców i warzyw, ze szczególnym uwzględnieniem tych zlokalizowanych w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2004-2014.

Na podstawie analizy wielkości przekazanych środków wspierających organizację rynku owoców i warzyw w ramach WPR, ilości środków przeznaczonych na inwestycje i kierunków ich przeznaczenia dowiedziono, że dla grup producentów owoców i warzyw w latach 2004 – 2014 przekazano 6,81 mld zł., z czego ok. 78% przeznaczono na inwestycje. Kujawsko-pomorskie grupy producentów owoców i warzyw zaabsorbowały 0,94 mld zł. przeznaczając je w szczególności na zakup aktywów trwałych, których udział w aktywach całkowitych w badanym okresie wzrastał i wynosił średnio w 2014 roku 82%.

Pozyskanie nowych linii technologicznych, budowa przechowalni, chłodni i innych środków trwałych pozwoliła zintegrowanym producentom na pozyskanie zasobów, które są przyczynkiem wygenerowania przewagi technologicznej. Analizując dynamikę powstawania grup i zmiany legislacyjne, szczególnie te ograniczające wysokość wsparcia można **potwierdzić pierwszą hipotezę szczegółową, która zakłada, że dofinansowanie w ramach wspólnej organizacji rynku owoców i warzyw stymuluje powstawanie grup producenckich umożliwiając realizację inwestycji sprzyjających unowocześnieniu technologii.**

Ograniczenie środków finansowych skierowanych do nowopowstających grup producentów owoców i warzyw spowodowało zaniechanie procesu integracyjnego nie tylko w województwie kujawsko-pomorskim, ale i w całym kraju.

Kolejnym argumentem potwierdzającym słusność postawionej hipotezy jest fakt, przeznaczenia środków finansowych na aktywa trwałe, które owszem podnoszą wartość rynkową przedsiębiorstwa, ale ich wysoki udział uniemożliwia generowanie odpowiednich przychodów, ze względu na nieposiadanie odpowiedniej ilości surowca i produktów do sprzedaży, w stosunku do możliwości i mocy przerobowych posiadanych linii technologicznych.

Jednakże trzeba zauważyć, że dzięki poczynionym inwestycjom i skumulowaniu w jednej organizacji surowców kilku producentów, istnieje możliwość zaoferowania większych dostaw jednorodnych partii towaru, w szerokim asortymencie rodzajowym, w różnorodnych opakowaniach. Dodatkowo, w celu sprostania oczekiwaniom ewoluującym odbiorcom rynkowym, grupy certyfikują swoją produkcję. Czynniki te powodują wzrost szansy na uzyskanie dodatniego wskaźnika przewag konkurencyjnych – w przypadku uzyskania certyfikatu jakości o 66%, a zwiększania średniego poziomu aktywów trwałych o 5%.

W województwie kujawsko-pomorskim 30% grup posiada co najmniej 2 certyfikaty gwarantujące jakość i bezpieczeństwo oferowanej żywności, co potwierdza ich współpracę z wymagającymi odbiorcami np. sieciami handlowymi. Współpraca zintegrowanych producentów z sieciami handlowymi potwierdza też możliwość sprostania ich oczekiwaniom w zakresie zapewnienia ciągłości odpowiedniej wielkości dostaw co **pozwała przyjąć zasadność drugiej hipotezy szczegółowej zakładającej, że udział w grupie producentów owoców i warzyw stabilizuje dostawy dużych, jednorodnych o szerokim asortymencie partii towaru.**

Zmieniające się warunki rynkowe, polityczne wymuszają na producentach owoców i warzyw konsolidację sił. Zintegrowanym producentom, nauczonym zasad współpracy, łatwiej jest uczestniczyć w kolejnych formach integracji. Udział grup producentów owoców i warzyw w wielu konsorcjach, klastrach, stowarzyszeniach o zasięgu krajowym i lokalnym **potwierdza hipotezę trzecią szczegółową mówiącą,**

że współpraca producentów owoców i warzyw ewoluuje i przyjmuje różne formy. Zacieśniająca się współpraca w różnorodnych formach jest jednym z rozwiązań umacniających polskich producentów owoców i warzyw.

Jednakże optymizmem nie napawają wyniki finansowe uzyskiwane przez zintegrowanych producentów. Tylko ok. 38% grup kujawsko-pomorskich producentów owoców i warzyw uzyskało dodatni wskaźnik przewag konkurencyjnych J. Kaya. 15% grup uzyskało wskaźnik przewagi konkurencyjnej relatywnie wyższy od wybranych grup z województwa mazowieckiego, lubelskiego i wielkopolskiego. Zmiany legislacyjne oraz wyniki finansowe niesprzyjające generowaniu nadwyżki ekonomicznej w badanych grupach budzą obawy, co do utrzymania wypracowanych przewag, ponieważ paradoksalnie lepsze wyniki finansowe uzyskują grupy, które krócej funkcjonują na rynku. Może to wynikać z większej zależności od zewnętrznych instytucji kontrolujących np. banków czy Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, która rozlicza z realizacji planu dochodzenia do uznania i wydatkowania przeznaczonych środków.

Mimo, iż 80% wszystkich kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw zawiązanych zostało w postaci spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i tworzy je najczęściej minimalna, wymagana prawem, liczba producentów, to wyniki finansowe wskazują, że większe grupy funkcjonujące jako spółdzielnie osiągają lepsze wyniki. Pozwala to na wysunięcie wniosku, iż minimalna liczba członków winna być ustalona tak, aby zwiększyć możliwości wynikające ze zintegrowania się producentów. Z jednej strony mamy argumenty mówiące o zwiększaniu liczby producentów należących do grupy, gdyż spółdzielnie, które zrzeszają większą liczbę członków, osiągają lepsze wyniki wynikające z efektu synergii i skali. Z drugiej strony wyższe wskaźniki rentowności kapitałów własnych zanotowane dla grup funkcjonujących w postaci spółek z ograniczoną odpowiedzialnością wskazują na większą dbałość o rentowność zainwestowanego kapitału przez członków tych mniej licznych grup. Nie dziwi więc fakt, że szansa uzyskania dodatniego wskaźnika przewag konkurencyjnych w badanych grupach wraz ze wzrostem liczby członków maleje o 10%.

Należy też pamiętać, że tak naprawdę grupa producencka, mimo iż powiązana kapitałowo z producentem i obligująca ich do sprzedaży swojej produkcji poprzez jej strukturę, może być dla nich tylko jednym z wielu odbiorców. Producent działając zgodnie z paradygmatem racjonalności, w sytuacji, gdy grupa nie będzie oferowała konkurencyjnych warunków skupu, może zdecydować się na wybór innego odbiorcy.

Podsumowując, należy stwierdzić, że mimo niuansów, które mogą postawić funkcjonowanie grup i organizacji producentów owoców i warzyw w mniej korzystnym świetle, to patrząc przez pryzmat uzyskanych wyników badań ujętych w rozprawie, należy stwierdzić, że lata 2004-2014 to okres prosperity dla sektora. Niezaprzeczalny jest fakt, że dzięki doinwestowaniu można zauważyć dynamiczny rozwój grup i organizacji producentów owoców i warzyw, a ich inwestycje unowocześniające stosowane technologie, zwiększające ilość, jakość i bezpieczeństwo oferowanych produktów oraz poszerzające możliwości współpracy na rynku pozwoliły uzyskać przewagi konkurencyjne. Upoważnia to do **przyjęcia hipotezy głównej** mówiącej, że **dzięki uzyskanym przewagom konkurencyjnym grupy i organizacje producentów poprawiły swoją pozycję konkurencyjną na rynku owoców i warzyw**. Jednakże, aby nie zaprzepaścić wypracowanych przewag i osiągniętej pozycji konkurencyjnej, oraz utrzymać, i tak stosunkowo niski, poziom zorganizowania rynku owoców i warzyw w Polsce, należy położyć nacisk na rozwój istniejących organizacji i promować powiązania integracyjne między nimi.

Bibliografia

1. Bednarz J, 2011, *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego nr 30, Gdańsk, s.112-122
2. Bieniek-Majka M., 2014, *Determinanty konkurencyjności grup producentów owoców i warzyw – studium przypadku*, Roczniki Ekonomiczne KPSW 7(2014) Bydgoszcz, s. 116-125
3. Bieniek-Majka M., Gałązka M., 2015, *Rynek owoców i warzyw w warunkach nierównowagi podażowej w Polsce*, [w] *Doświadczenia i przyszłość wspólnej polityki rolnej w nowej perspektywie 2014-2020* pod red. A. Czyżewskiego i A. Poczty-Wajdy, Bruksela-Bydgoszcz-Poznań, s.13-30
4. Bieniek-Majka M. 2012 a, *Grupy producentów owoców i warzyw w nowej perspektywie finansowej*, Roczniki Naukowe SERiA, tom XIV, zeszyt 2, Warszawa-Poznań-Białystok, s. 191-198
5. Bieniek-Majka M., 2012 b, *Proces integracji grup producentów owoców i warzyw w Polsce*, Wieś Jutra - Rozwój obszarów wiejskich 11-12(172-173)/2012, s. 40-41
6. Bieniek-Majka M., 2013, *Współpraca z sieciami handlowymi jako dostosowanie się producentów owoców i warzyw do wymagań współczesnego rynku* Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy (6)2013, Bydgoszcz, s. 171-180
7. Borowska A., K. Rejman K., 2008, *Organizacja rynku pierwotnego owoców na przykładzie rejonu grójeckiego*, Problemy Rolnictwa Światowego SGGW T4, Warszawa, s. 65-74
8. Brickmann G.L., *The Competitive Position of Canadian Agriculture*, Canadian Journal of Agricultural Economics, vol.35, no. 2, s. 263-288 – www.onlinelibrary.wiley.com
9. Brodawska-Szewczuk J., 2009, *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-

Humanistycznego w Siedlcach seria: Administracja i Zarządzanie nr 80 (7)2009,
UPH w Siedlcach, Siedlce, s. 90

10. Brodzicki T., Szultka S., 2002, *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Organizacja i kierowanie nr 4(110), Warszawa
11. Camanzi L., Malorgio G., Garcia Azcarate T., 2009, *The role of Producer Organizations in supply concentration and marketing: a comparison between European Countries in the fruit and vegetables sector*, paper prepared for presentation at the 113th EAAE Seminar „A resilient European food industry and food chain in a challenging world”, Chania, Crete, Greece, date as in September 3-6 2009,
12. Chechelski P., 2013, *Tendencje zmian w handlu detalicznym żywnością pod wpływem korporacji transnarodowych*, Seminarium IERiGŻ w Warszawie 28.06.2013 r.
13. Chlebicka A., 2001, *Czynniki wpływające na sukces grup producentów rolnych* Journal of Agribusiness and Rural Development. 4(22), Poznań, s. 31-39
14. Chlebicka A., 2010, *Zmiany organizacyjne i instytucjonalne w logistyce świeżych owoców i warzyw w Polsce*, Logistyka nr 3 (maj-czerwiec) – artykuły na płycie CD
15. Chlebicka A., 2013, *Diagnoza rozwoju i perspektywy wsparcia grup producenckich w Polsce*, Economic and Regional Studies Studia Ekonomiczne i Regionalne Tom VI, Nr 4, Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej, s. 31-36
16. Chorób R., 2013, *Wybrane uwarunkowania ekonomiczne rozwoju innowacyjnych struktur integracyjnych w agrobiznesie*, Problemy Rolnictwa Światowego, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie Tom 13 (XXVIII) Zeszyt 3, Warszawa, s. 36-45
17. Chorób R., 2012, *Wybrane determinanty rozwoju innowacyjnych powiązań integracyjnych w agrobiznesie w dobie globalizacji*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie Problemy Rolnictwa Światowego, T. 12 (XXVII) Zeszyt 1, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, s. 7-17

18. Chrząszcz A., 2013, *Konsorcjum oraz inne wybrane formy współpracy przedsiębiorstw*, Economic and Regional Studies Studia Ekonomiczne i Regionalne Tom VI, Nr 4, Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej, s. 43-47
19. Czernyszewicz E., 2011, *Wpływ akcesji do Unii Europejskiej na jakość owoców i warzyw na rynku krajowym*, Problemy Rolnictwa Światowego, Tom 11(XXVI) zeszyt 1, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, Warszawa, s. 44-53
20. Czternasty W., Czyżewski B., 2007, *Struktury kierowania agrobiznesem w Polsce. Teoria, analiza, tendencje*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu
21. Czyżewski A., Czyżewski B., 2015, *Ziemia i jej renty w nowym paradygmacie rozwoju rolnictwa* [w] *Problemy rozwoju rolnictwa i gospodarki żywnościowej w pierwszej dekadzie członkostwa Polski i Unii Europejskiej*, red. nauk. A. Czyżewski, B. Klepacki, PTE Warszawa, 27-41
22. Czyżewski A., Guth M., 2016, *Zróżnicowanie produkcji mleka w makroregionach Unii Europejskiej z wyróżnieniem Polski*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
23. Czyżewski A., Henisz-Matuszczak A., 2006, *Rolnictwo Unii Europejskiej i Polski. Studium porównawcze struktur wytwórczych i regulatorów rynków rolnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu
24. Czyżewski A., 2007, *Makroekonomiczne uwarunkowania rozwoju sektora rolnego*, [w] *Uniwersalia polityki rolnej w gospodarce rynkowej. Ujęcie makro- i mikroekonomiczne*, pod red. A. Czyżewskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 15-56
25. Czyżewski A., Poczta A., Wawrzyniak Ł., 2006, *Interesy europejskiego rolnictwa w świetle globalnych uwarunkowań polityki gospodarczej*, Ekonomista 3/2006
26. Czyżewski A., Poczta-Wajda A., 2011, *Polityka rolna w warunkach globalizacji. Doświadczenia GATT/WTO*, PWE Warszawa

27. Czyżewski A., Smędzik-Ambroży K., 2013, *Intensywne rolnictwo w procesach specjalizacji i dywersyfikacji produkcji rolnej. Ujęcie regionalne i lokalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
28. Czyżewski A., Strońska-Ziemann J., 2016, *Obszary wiejskie w podregionie pilskim przed i po akcesji Polski do UE*, Wydawnictwo KPSW, Bydgoszcz
29. Czyżewski B., 2013, *Renty ekonomiczne w gospodarce żywnościowej w Polsce*, PWE, Warszawa
30. Czyżewski B., 2012, *Produktywność zasobów w rolnictwie w Polsce wobec paradygmatu zrównoważonego rozwoju*, Studia Ekonomiczne, nr 2 (LXXIII), PAN, Warszawa, s. 165-188
31. Czyżewski B., 2007, *Instytucje w tworzeniu struktur agrobiznesu*, [w] *Uniwersalia polityki rolnej w gospodarce rynkowej. Ujęcie makro- i mikroekonomiczne*, pod red. A. Czyżewskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 57-98
32. Dacko M., Płonka A., 2011, *Grupy producentów – szansa na zwiększenie konkurencyjności rozproszonego rolnictwa*, Wieś i Doradztwo, nr 1-2/65-66/2011, s. 5-12
33. Domagalska-Grędyś M., 2012, *Rozwój gospodarstw rolnych poprzez działania grupowe producentów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rolniczego im. H. Kołłątaja w Krakowie, Zeszyt 363, Wydawnictwo UR w Krakowie,
34. Dynus M., Kołosowska B., Prewysz-Kwinto P., 2005, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń,
35. Dzikowska M., Gorynia M., 2012, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, Gospodarka Narodowa 4(248) Rok LXXX/XXI kwiecień 2012, s. 1-30
36. Faliński M. A., 2015, *Znaczenie handlu w gospodarce narodowej. Wybrane aspekty. Raport POHiD i GfK* www.eregion.wzk.pl – data pobrania 02.11.2015
37. Figiel Sz., Hamulczuk M., Rembisz W., 2014, *Wybrane zastosowania modelowania ekonomicznego w analizie przesłanek konkurencyjnego rozwoju sektora rolno-żywnościowego*. 145/2014 IERiGŻ Warszawa,

38. Figiel Sz., Kufel J., 2014, *Potencjał rozwojowy klastrów eksportujących w polskim sektorze rolno-żywnościowym*, prezentacja IERiGŻ-BIP, Warszawa 5.12.2014
39. Filipiak T., Maciejczak M., 2008, *Uwarunkowania rozwoju sektora owoców i warzyw w Polsce w latach 2004-2007*, Roczniki Nauk Rolniczych, seria G, T.95 z 2, PAN, Warszawa
40. Flak O., Głód G., 2014, *Koncepcja i przykład metody badania konkurencyjności przedsiębiorstw* [w] *Transformacja współczesnej gospodarki jako przedmiot badań ekonomicznych* pod red. B. Kos, Studia Ekonomiczne nr 187/14, UE w Katowicach, s. 87-100
41. Gałązka M., 2013, *Próba oszacowania stopnia zaspokojenia potrzeb żywnościowych w gospodarstwach domowych w Polsce*, Zagadnienia Ekonomiki Rolnej 2/2013, s. 85-102
42. Gazdecki M., 2010, *Koncentracja handlu detalicznego w Polsce*, Journal of Agribusiness and Rural Development 2(16)/2010 s. 7
43. Głabiszewski W., Sudolska A., 2009, *Rola współpracy w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Organizacja i kierowanie nr 2/2009 (136), PAN i SGH Warszawa, s. 9-22
44. Gorynia M., Łązniewska E. (red.), 2010, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 77– 80
45. Grzelak A., 2013, *Ocena procesów inwestycyjnych w rolnictwie w Polsce w latach 2000-2011*, Journal of Agribusiness and Rural Development 2(28) 2013, s. 111-120
46. Grzelak A., 2007, *Endogeniczne uwarunkowania powiązań gospodarstw rolnych z otoczeniem rynkowym*, [w] *Uniwersalia polityki rolnej w gospodarce rynkowej. Ujęcie makro- i mikroekonomiczne*, pod red. A. Czyżewskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 185-208
47. Grzelak A., 2006, *Wykorzystanie analizy skupień w badaniach struktur agrobiznesu na przykładzie powiązań gospodarstw rolnych z rynkiem*, Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej we Wrocławiu nr 540, Rolnictwo LXXXVII, Wrocław, s. 179-185

48. Gwara A., 2015, *Dlaczego producenci owoców i warzyw nie mogą się organizować?*, www.sadyogrody.pl - data pobrania 01.10.2015
49. Hajdukiewicz A., 2013, *Uwarunkowania i czynniki rozwoju polskiego eksportu produktów rolno-spożywczych*, Zesz. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 756, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 57, Szczecin, s. 217-233
50. Hamel G., Prahalad C.K., 1999, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa
51. Henisz-Matuszczak A., 2007, *Dualny rozwój rolnictwa i obszarów wiejskich*, [w] *Uniwersalia polityki rolnej w gospodarce rynkowej. Ujęcie makro- i mikroekonomiczne*, pod red. A. Czyżewskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 99-120
52. Hołub-Iwan J., Małachowska M., *Rozwój klastrów w Polsce. Raport z badań*, Szczecin 2008
53. Jarzębowski S., 2013, *Integracja łańcucha dostaw jako element kształtowania efektywności sektora przetwórstwa rolno-spożywczego*, SGGW, Warszawa
54. Jeżyńska B., 2011, *Organizacja rolniczej działalności wytwórczej w ramach klastra*, *Studia Iuridica Agraria Tom IX*, Temida, Białystok, s. 257-270
55. Kalinowski S., Smoluk-Sikorska J., Jabłońska-Porzuczek L., 2013, *Wybrane elementy konkurencyjności przedsiębiorstw przetwórstwa owocowo-warzywnego*, *Roczniki Naukowe SERiA*, tom XV, zeszyt 6, Warszawa-Poznań-Rzeszów, s. 113-118
56. Kamińska A., Nowak A., 2014, *Zastosowanie analizy skupień do badania zróżnicowania regionalnego potencjału produkcyjnego rolnictwa w Polsce*, *Roczniki Naukowe SERiA*, tom XVI, zeszyt 3, Warszawa-Poznań-Lublin, s. 126-130
57. Klepacki B., Krajewski J., 2015, *Wykorzystanie środków pomocowych Unii Europejskiej w rozwoju infrastruktury logistycznej grup producenckich w ogrodnictwie*, *Roczniki Naukowe SERiA* tom XVII, zeszyt 5, Kołobrzeg-Warszawa-Poznań, s. 136-140

58. Kopiński Ł., Czarnyszewicz E., 2014, *Grupy i organizacje producentów w ogrodnictwie w Polsce w latach 2004-2014*, Annales Univeritatis Mariae Curie-Sklodowska Lublin-polonia, sectio EEE Vol. XXIV 94), Lublin, s. 51-60
59. Kosicka-Gębska M., Tul-Krzyszczuk A., Gębski J., 2011, *Handel detaliczny żywnością w Polsce*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, s 32-33
60. Kowalska A., 2010, *Jakość i konkurencyjność w rolnictwie ekologicznym*, Difin, Warszawa, s. 134
61. Koźmiński A. K., Latusek-Jurczak D., 2011, *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci.*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 130
62. Kożuch B., Kożuch A., 2008, *Współdziałanie jako instrument podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe SERiA Tom X, zeszyt 1, Warszawa – Poznań- Lublin, s. 196-201
63. Krotowska M., Mierzwa D., 2015, *Efekty wdrażania ustawy o grupach producentów rolnych z udziałem rolniczych spółdzielni produkcyjnych na przykładzie wybranego województwa*, Roczniki Naukowe SERiA, T. XVII, zeszyt 2 Warszawa-Poznań-Kołobrzeg, s. 133-138
64. Krzyżanowska K., 2016, *Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania innowacji w zespołowym działaniu w rolnictwie*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa
65. Krzyżanowska K., 2011, *Stan zorganizowania rolników w grupy producentów owoców i warzyw w Polsce*, Roczniki Naukowe SERiA T. XIII Zeszyt 2, Warszawa- Poznań-Wrocław, s. 256-261
66. Krzyżanowska K., Trajer M., 2015, *Regionalne zróżnicowanie integracji producentów w sektorze owoców i warzyw*, Roczniki Naukowe SERiA T. XVII, zeszyt 3, Warszawa-Poznań-Kołobrzeg, s. 217-224
67. Kusa R., 2005, *Metody identyfikacji składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw [w] Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumenta*, pod red. A. Nalepki, Wyższa Szkoła Biznesu – National – Louis Univerity w Nowym Sączu, s. 146- 154

68. Kusz D, 2012, *Znaczenie funduszy strukturalnych UE w finansowaniu gospodarstw rolnych w Polsce w latach 2007-2011*, [w] *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 29, s. 77-85
69. Kuś J., Matyka M., 2014, *Zmiany organizacyjne w polskim rolnictwie w ostatnim 10-leciu na tle rolnictwa UE*, *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej* 4(341)2014, Warszawa, s. 50-67
70. Kwasek M, 2012, *Wzorce konsumpcji żywności w Polsce*, *Studia i Monografie* 153, IERiGŻ, Warszawa
71. Leśniewski M.A., 2012 *Koncepcja klastra w kształtowaniu rozwoju regionalnego – ujęcie teoretyczne. Zarys problemu*, *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, Sectio A* 1/2012, Ostrowiec Świętokrzyski, s. 67-78
72. Łogwiniuk K, 2011, *Zastosowanie metod taksonomicznych w analizie porównawczej dostępu do infrastruktury ICT przez młodzież szkolną w Polsce*, *Economy and Management* – 1/2011, s. 1-23
73. Majchrzak A., 2015, *Proces unifikacji struktur agrarnych w Unii Europejskiej po 2003 roku*, [w] *Problemy rozwoju rolnictwa i gospodarki żywnościowej w pierwszej dekadzie członkostwa Polski i Unii Europejskiej*, red. nauk. A. Czyżewski, B. Klepacki, PTE Warszawa, 69-79
74. Malchar-Michalska D., 2014, *Polski eksport owoców i warzyw. Studium przypadku uznanych organizacji i wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw (rynek pierwotny) z województwa dolnośląskiego*, *Ekonomia Międzynarodowa*, nr 6, Łódź, s. 91-107
75. Małkowska M., 2004, *Metody kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa* [w] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, pod red. nauk. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 61-84
76. Marosz A., 2013, *Analiza czynników wpływających na dynamikę powstawania i rozwoju grup producenckich*, Instytut Ogrodnictwa Skierniewice, s. 1-15
77. Matejuk J., 2003, *Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Wydawnictwo Pret SA, Warszawa

78. Matuszczak A., 2013, *Zróżnicowanie rozwoju rolnictwa w regionach Unii Europejskiej w aspekcie jego zrównoważenia*, WN PWN, Warszawa
79. Michałowska M., 2012, *Ekonomiczne i społeczne oddziaływanie sieci handlowych na konsumentów oraz małe i średnie przedsiębiorstwa w województwie lubuskim*, Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy (5)2012, Bydgoszcz, s. 367-382
80. Mickiewicz A., Wawrzyniak B. M., 2011, *Kierunki rozwoju systemu wsparcia dla grup producentów rolnych*, Journal of Agribusiness and Rural Development. 2(20)2011, s. 103-113
81. Mielczarek-Andrzejewska D., 2014, *Zagadnienie siły w ekonomii – na przykładzie sektora rolno-spożywczego w Polsce*, IRWiRPAN, Warszawa
82. Mikołajczyk M., Steenbock J., Śmigła M., 2012, *Inicjatywy klastrowe w regionach Unii Europejskiej na przykładzie klastrów rolno-żywnościowych w Brandenburgii i Wielkopolsce*, Roczniki Naukowe KPSW w Bydgoszczy nr 5, Bydgoszcz, s. 417-426
83. Mroczek R., 2013, *Wzrost produktywności i efektywności głównym wyzwaniem przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*, IERiGŻ – PIB, materiały z referatu wygłoszonego w Jachrance 09-11.12.2013 r.
84. Musiał W., 2010, *Wyzwania wobec gospodarstw drobnotowarowych w Polsce – przyczynek do rozważań*, [w] *Agroekonomia w warunkach rynkowych. Problemy i wyzwania*. pod red. nauk A. Grzelak, A. Sapa, Zeszyty Naukowe 150, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 390 – 391
85. Nosecka B., Bugała A., Paszko D., Zaremba Ł., 2012, *Sytuacja na światowym rynku wybranych produktów ogrodnich i jej wpływ na polski rynek ogrodniczy*, IERiGŻ, Warszawa
86. Nosecka B., Pawlak K., Poczta W., 2011, *Wybrane aspekty konkurencyjności rolnictwa*, IERiGŻ, Warszawa
87. Nosecka B., 2014, *Zewnętrzne uwarunkowania wzrostu eksportu owoców, warzyw i ich przetworów z Polski*, Roczniki Naukowe Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich T101, zeszyt 3, SGGW Warszawa, s. 133-144

88. Nowak A., 2011, *Integracja pozioma producentów rolnych jako przejaw innowacji*, Współczesne zarządzanie 4/2011, s. 163-171
89. Olesiński Z., Predygiel A., Leśniewski M. A., Rzepka A., 2009, *Rola i znaczenie środków Unii Europejskiej dla poprawy jakości wyrobów i usług przedsiębiorstw*, Studia i Materiały, Miscellanea Oeconomicae Rok 13, Nr 2/2009 Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, s. 201-211
90. Paszko D., Pawlak J., 2014, *Rentowność ogrodniczych grup producentów elementem kształtowania przewagi konkurencyjnej*, Roczniki Naukowe SERiA T. XVI, z. 2, Poznań- Warszawa- Lublin, s. 206-210
91. Pawlak J., Wróblewska W., 2014, *Realizacja planu dochodzenia do uznania grupy producentów owoców i warzyw jako przykład procesu kształtującego przewagę konkurencyjną gospodarstw*, Roczniki Naukowe SERiA, Tom XVI, zeszyt 3, Warszawa-Poznań - Lublin s. 224-229
92. Pawlak K., 2013 a, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna sektora rolno-spożywczego krajów Unii Europejskiej*, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Poznań
93. Pawlak K., 2013 b, *Typologia krajów unii europejskiej według potencjału konkurencyjnego sektora rolnego*, Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich t. 100, z. 1, PAN i SGGW, Warszawa s. 9-22
94. Pawlewicz A., Szamrowski P., 2015, *Działania grup producentów owoców i warzyw poprawiające konkurencyjność w łańcuchu dostaw żywności*, Journal of Agribusiness and Rural Development 2(36) 2015, s. 267-272,
95. Piech K., 2003, *„Tradycyjne” metody heurystyczne: przegląd i zastosowania*, Studia i Prac Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, nr 40, Warszawa, s. 91-101
96. Pierścionek Z. 2007, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa
97. Poczta-Wajda A., Poczta J., 2016, *The role of natural conditions in qualified agritourism – case of Poland*, Agric.Econ – Czech, 62, 2016 (4) s. 167-180

98. Raftowicz-Filipkiewicz M., 2001, *Konkurencyjność małych gospodarstw rybackich na Dolnym Śląsku na przykładzie GR Ruda Żmigrodzka*, Roczniki Naukowe SERiA tom XIII zeszyt 2, SERiA Warszawa-Poznań-Wrocław, s. 388–391
99. Salamon J., 2005, *Badania wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich województwa świętokrzyskiego*, Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich Nr 4/2005, Polska Akademia Nauk, Oddział w Krakowie, Komisja Technicznej Infrastruktury Wsi, s. 145–155
100. Skoczyńska A., 2012, *Systemy jakości*, Owoce Warzywa Kwiaty 05/2012
101. Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z., 2008, *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa
102. Smedzik-Ambroży K., 2015, *Konwergencja czy dywergencja rolnictwa w Polsce w latach 2004-2011*, [w] *Problemy rozwoju rolnictwa i gospodarki żywnościowej w pierwszej dekadzie członkostwa Polski i Unii Europejskiej*, red. nauk. A. Czyżewski, B. Klepacki, PTE Warszawa, s. 110-129
103. Smolarek M., 2008, *Konkurencyjność małych przedsiębiorstw* [w] *Zarządzanie*, Zeszyt 1/2008 pod red. A. Chodyński., Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Sosnowiec
104. Sobczyński T., 2015, *O konieczności intensyfikacji produkcji rolniczej i wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju*, [w] *Problemy rozwoju rolnictwa i gospodarki żywnościowej w pierwszej dekadzie członkostwa Polski i Unii Europejskiej*, red. nauk. A. Czyżewski, B. Klepacki, PTE Warszawa, s. 130-153
105. Socińska J., 2012, *Klasy jako czynnik zrównoważonego rozwoju na obszarach wiejskich*, *Journal of Agribusiness and Rural Development* 3(25) 2012, s.251-259
106. Stanisław A., 2007, *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Tom 3. Analizy wielowymiarowe*, StatSoft, Kraków
107. Stankiewicz M. J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń

108. Stańko S., 2013, *Prognozowanie w agrobiznesie. Teoria i przykłady zastosowania*. Wydawnictwo SGGW, Warszawa
109. Stec A., 2015, *Zastosowanie metody Hellwiga do określenia atrakcyjności turystycznej gmin na przykładzie województwa podkarpackiego*, *Metody ilościowe w badaniach ekonomicznych Tom XVI/4*, SGGW, Warszawa, s. 117-126
110. Stolarz M., Ślusarek K., 2010, *Informator o Grupach Producentów Rolnych oraz Producentów Owoców i Warzyw*, KSOW, Szczecin, s. 19-25
111. Stoner J., Freeman R.E., Gilbert D.R., 1998, *Zarządzanie*, PWE, Warszawa
112. Strategor, 2001, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE, Warszawa, s. 56
113. Strojewska I., 2015, *Spożycie owoców i warzyw i ich przetworów w Polsce*, *Biuletyn Informacyjny ARR nr 3/2015*, s 2-9
114. Szaciłło J., 2013, *W imieniu klienta*, *Owoce Warzywa Kwiaty nr 5*,
115. Szczebiot-Knoblach L., 2005, *Tworzenie grup producenckich jako przejaw przedsiębiorczości wiejskiej*, w *Konkurencyjność rynków pracy i jego podmiotów* pod red. D. Kopycińskiej, Uniwersytet Szczeciński, s. 237-243
116. Szczupska M., Grzelak P., Jarzębowski S., 2012, *Klaster jako potencjał na przyszłość- studium przypadku. Ekonomia I Organizacja Gospodarki Żywnościowej Zeszyty Naukowe SGGW W Warszawie nr 100(2012)* Warszawa, s. 95- 106
117. Trajer M., 2015, *Handel zagraniczny na rynku owoców i warzyw*, *Biuletyn Informacyjny ARR nr 3/2015*, s. 16-17
118. Tubis A., 2006, *Organizacja dostaw do sieci handlowych. Współpraca producentów z dużymi detalistami*, *LogForum 2006 Vol.2 Issue 1No 6*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań
119. Urbanowska-Sojkin E., 2004, *Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa [w] Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, pod red. nauk. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 43-60

120. Walczak W., 2010, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, e-mentor nr 5(37)/2010
121. Wieliczko B., 2015, *Państwo a rynek w rolnictwie – rolnictwo Polski i UE w pierwszych dekadach XXI wieku*, [w] *Problemy rozwoju rolnictwa i gospodarki żywnościowej w pierwszej dekadzie członkostwa Polski i Unii Europejskiej*, red, nauk. A, Czyżewski, B. Klepacki, PTE Warszawa, s. 154-165
122. Wierzejski T., Nasalski Z., 2014, *Rola klastrów w procesie internacjonalizacji polskiego sektora rolno-spożywczego*, *Problemy Rolnictwa Światowego*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie Tom 14 (XXIX) zeszyt 2, Warszawa, s. 238-246
123. Wigier M., 2014, *Wsparcie publiczne i konkurencyjność polskiej gospodarki żywnościowej*, IERiGŻ, Warszawa
124. Wigier M. red. 2007, *Identyfikacja i ocena barier administracyjnych realizacji programów rozwoju obszarów wiejskich*, praca zbiorowa, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa
125. Wilkin J., 2007, *Uwarunkowania rozwoju polskiego rolnictwa w kontekście europejskim i globalnym*, referat przygotowany na VIII Kongres Ekonomistów Polskich 29-30 listopada 2007 r.
126. Wiśniewska J., 2011, *The competitive strategies of Polish fruit and vegetable producers in the condition of domestic and international markets convergence*, *Roczniki Naukowe SERiA*, T. XIII, zeszyt 6, Warszawa-Poznań-Wrocław, s. 252-255
127. Wrześcińska J., 2009, *Polityka super- i hipermarketów wobec dostawców towarów*, *Zeszyty Naukowe SGGW Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 79, SGGW, Warszawa, s. 163-175,
128. Zegar J. S., 2013, *Rolnictwo rodzinne w Polsce. Wybrane procesy*. [w] *Znaczenie rolnictwa – perspektywa historyczna i międzynarodowa* IERiGŻ PIB, Warszawa, s. 51-70

129. Zegar J. St., 2010, *Przesłanki nowej ekonomii agrarnej we współczesnym świecie*, [w] *Agroekonomia w warunkach rynkowych. Problemy i wyzwania*. ZN nr 150, red. A. Grzelak, A. Sapa, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 11-28
130. Zeliaś A., 2000, *Taksonomiczna analiza przestrzennego zróżnicowania poziomu życia w Polsce w ujęciu dynamicznym*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie,
131. Ziętara W., 2011, *Tendencje i możliwości rozwoju przedsiębiorstw rolniczych o różnych kierunkach produkcji*, Roczniki Naukowe SERiA, T. XIII Zeszyt 5, Warszawa-Wrocław-Poznań, s. 87-93

Inne

1. *Analizy rynkowe. Rynek Owoców i Warzyw. Stan i Perspektywy*, IERiGŻ Warszawa, nr 29-45 listopad 2006 - czerwiec 2015
2. *Analiza wybranych zagadnień i tendencji w polskiej produkcji i handlu zagranicznym artykułami rolno-spożywczymi w 2014 r.* FAMMU/FAPA, Warszawa 2014.
3. *Biznes 7 tom – twórcy teorii ekonomicznych*, WN PWN, Warszawa 2007.
4. *Handel wewnętrzny w Polsce w 2007 roku*. IBRKiK, Warszawa 2008, s. 176–177
5. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, *Informacja na temat PROW 2014-2020 – materiał prezentowany na spotkaniu członków SGPOiW Cuiavia, 08.05.2015*, Popowo-Osada.
6. *Ocena funkcjonowania klastrów województwa łódzkiego- studia przypadków w kontekście realizacji RPO WŁ – Raport Końcowy*, Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego, Łódź 2009, s. 13-18.
7. Rynek owoców i warzyw FAMMU/FAPA wiadomości nr 31 – 07.08.2015.
8. Rynek spożywczy nr 1(30) luty 2013, s. 20
9. *Uprawy ogrodnicze. Powszechny Spis Rolny 2010*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012.

10. *Wpływ ograniczeń handlowych wprowadzonych przez Rosję na sektor rolno-spożywczy w Polsce. Raport Banku BGŻ BNP Paribas w rocznicę rosyjskiego embarga*, Warszawa 2015
11. *Wyróżniasz się, to istniejesz*, Owoce Warzywa Kwiaty nr 3, 2013, s. 24-25
12. *Wpływ ograniczeń handlowych wprowadzonych przez Rosję na sektor rolno-spożywczy w Polsce. Raport Banku BGŻ BNP Paribas w rocznicę rosyjskiego embarga*, Warszawa 2015

Akta prawne

Unijne

1. Rozporządzenie Rady (WE) nr 1234/2007 z dnia 22 października 2007 r. ustanawiające wspólną organizację rynków rolnych oraz przepisy szczegółowe dotyczące niektórych produktów rolnych (rozporządzenie o jednolitej wspólnej organizacji rynku) (Dz. U. L 299 z 16.11.2007, str. 1. z późn. zm.)
2. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1308/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólną organizację rynków produktów rolnych oraz uchylające rozporządzenia Rady (EWG) nr 922/72, (EWG) nr 234/79, (WE) nr 1037/2001 i (WE) nr 1234/2007 (Dz. U. L 347 z dnia 20.12.2013 r., str. 671)
3. Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 543/2011 z dnia 7 czerwca 2011 r. ustanawiające szczegółowe zasady stosowania rozporządzenia Rady (WE) nr 1234/2007 w odniesieniu do sektora owoców i warzyw oraz sektora przetworzonych owoców i warzyw (Dz. Urz. UE L 157 z 15.06.2011, str. 1, z późn. zm.)
4. Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 302/2012 z dnia 4 kwietnia 2012 r. zmieniające rozporządzenie wykonawcze (UE) nr 543/2011 ustanawiające szczegółowe zasady stosowania rozporządzenia Rady (WE) nr 1234/2007 w odniesieniu do sektora owoców i warzyw oraz sektora przetworzonych owoców i warzyw (Dz. Urz. UE L 99 z 05.04.2012, str. 21)

5. Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) nr 499/2014 z dnia 11 marca 2014 r. uzupełniające rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1308/2013 oraz (UE) nr 1306/2013 poprzez zmianę rozporządzenia wykonawczego Komisji (UE) nr 543/2011 w odniesieniu do sektora owoców i warzyw oraz sektora przetworzonych owoców i warzyw (Dz. Urz. UE L 145 z 16.5.2014, str. 5)
6. Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 780/2012 z dnia 28 sierpnia 2012 r. ustalające współczynniki przydziału na lata 2012-2017 dla wkładu Unii przeznaczonego na pomoc dla grup producentów w sektorze owoców i warzyw, o której mowa w art. 103a rozporządzenia Rady (UE) nr 1234/2007, w odniesieniu do planów uznawania zgłoszonych do dnia 1 lipca 2012 r. (Dz. Urz. UE L 232 z 29.08.2012, str. 3)
7. Rozporządzenie wykonawcze Komisji (WE) nr 937/2013 z dnia 30 września 2013 r. ustanawiające współczynniki przydziału na lata 2013-2018 dla wkładu Unii przeznaczonego na pomoc dla grup producentów w sektorze owoców i warzyw, o której mowa w art. 103a rozporządzenia Rady (UE) nr 1234/2007, w odniesieniu do planów uznawania zgłoszonych do dnia 1 lipca 2013 r. (Dz. Urz. UE L 259 z 1.10.2013, str. 1)
8. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1913/2006 z dnia 20 grudnia 2006 r. ustanawiające szczegółowe zasady stosowania agromonetarnego systemu dla euro w rolnictwie i zmieniające niektóre rozporządzenia (Dz. U. UE nr L365/52 z 21.12.2006 r.)
9. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 1306/2013 z dnia 17 grudnia 2013 w sprawie finansowania wspólnej polityki rolnej, zarządzania nią i monitorowania jej oraz uchylające rozporządzenia Rady (EWG) nr 352/78, (WE) nr 165/94, (WE) nr 2799/98, (WE) nr 814/2000, (WE) nr 1290/2005 i (WE) nr 85/2008 (Dz.U. L 347 z 20.12.2013, s. 549)

Krajowe

1. Ustawa z dnia 19 grudnia 2003 roku o organizacji rynków owoców i warzyw oraz rynku chmielu (Dz. U. z 2011 r. Nr 145, poz. 868 z późn. zm.)
2. Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 19 września 2013 roku w sprawie warunków wstępnego uznawania grup producentów owoców i warzyw, uznawania organizacji producentów owoców i warzyw oraz warunków i wymagań, jakie powinny spełniać plany dochodzenia do uznania (tj. Dz. U. z 2015 r., poz. 1530)
3. Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 6 maja 2011 roku w sprawie wypowiedzenia członkostwa w organizacji producentów owoców i warzyw oraz okresu, w którym występujący z organizacji producentów owoców i warzyw nie będzie mógł przystąpić do wstępnie uznanej grupy producentów owoców i warzyw (Dz. U. Nr 105, poz. 619)
4. Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 3 czerwca 2011 roku w sprawie wskaźników redukcji, sposobów określania wartości owoców i warzyw sprzedanych oraz okresów referencyjnych stosowanych przy określaniu wartości owoców i warzyw sprzedanych (Dz. U. Nr 129, poz. 744)
5. Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 17 czerwca 2009 roku w sprawie szczegółowych warunków przyznawania pomocy finansowej wstępnie uznanej grupie producentów owoców i warzyw oraz wykazu kwalifikowanych kosztów inwestycji ujętych w zatwierdzonym planie dochodzenia do uznania (Dz. U. Nr 98, poz. 822)
6. Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 12 lipca 2013 roku w sprawie szczegółowych warunków przyznawania pomocy finansowej wstępnie uznanej grupie producentów owoców i warzyw oraz wykazu kwalifikowanych kosztów inwestycji ujętych w zatwierdzonym planie dochodzenia do uznania (Dz. U. z 2013 r., poz. 872)
7. Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 5 stycznia 2006 roku w sprawie wysokości krajowych środków finansowych przeznaczonych

- na pokrycie części kwalifikowanych kosztów inwestycji ujętych w zatwierdzonym planie dochodzenia do uznania (Dz. U. Nr 16, poz. 122)
8. Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 16 grudnia 2015 roku w sprawie terminów przekazywania informacji przez Prezesa Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, grupy producentów owoców i warzyw oraz organizacje producentów owoców i warzyw albo zrzeszenia organizacji producentów owoców i warzyw (Dz. U. z 2015 r. poz. 2298)
 9. Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 10 czerwca 2011 roku w sprawie określenia przypadków, w których spadek wartości produkcji sprzedanej wystąpił z przyczyn niezależnych od wstępnie uznanej grupy producentów owoców i warzyw lub organizacji producentów owoców i warzyw, oraz sposobu potwierdzania tego spadku (Dz. U. Nr 130, poz. 758)
 10. Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 28 stycznia 2013 roku w sprawie maksymalnego odsetka, o jaki można zmniejszyć całkowitą kwotę wydatków w zatwierdzonym planie dochodzenia do uznania wstępnie uznanej grupy producentów owoców i warzyw za organizację producentów owoców i warzyw (Dz. U. z 2013 r., poz. 149)

Strony internetowe

1. www.agroklaster.pl – data pobrania 17. 06. 2015
2. www.arimr.gov.pl
3. www.bydgoszcz.stat.gov.pl/dane-o-województwie/województwo-2014 - data pobrania 17. 06. 2015
4. www.copa-cogeca.be – *Fruit and Vegetables Organizations in the UE. Overview and Prospects.* – data pobrania 28.06.2016 r.
5. www.e-warzywnictwo.pl – data pobrania 17. 02. 2016.
6. www.farmer.pl - *Producenci owoców chętni do tworzenia grup-* data pobrania 30.06.2011
7. www.galster.pl

8. www.jagodnik.pl - *Na Fresh Market (cz. I) - owoce jagodowe poszukiwane* – data pobrania 13. 08. 2013 r.
9. www.klaster.sggw.pl
10. www.portalspozywczy.pl – *Lidl liderem rankingu sieci spożywczych* – data pobrania 14.10.2015 r.
11. www.portalspozywczy.pl „*W małych miastach mieszkańcy codzienne zakupy robią głównie w dyskontach*” – data pobrania 13.08.2013 r.
12. www.portalspozywczy.pl *KZGPOIW: Producenci owoców i warzyw mają dobre warunki do rozwoju eksportu* – data pobrania 23.10.2012 r.
13. www.portalspozywczy.pl, „*Jak robimy zakupy - co myślą europejscy konsumenci*”- data pobrania 13.08.2013 r.
14. www.portalspozywczy.pl - *Polskie klastry widzą szansę rozwoju w środkach z UE na innowacyjność* — data pobrania 20. 05. 2014 r.
15. www.portalspozywczy.pl - *Rozwój dyskontów nie będzie wieczny*, data pobrania 20. 06. 2015 r.
16. www.ppr.pl - *Rozmawialiśmy z Witoldem Bogutą, prezesem Krajowego Związku Grup Producentkich* 21.01.2007- data pobrania 15.08.2013 r.
17. www.sadyogrody.pl - *Jakie czynniki blokują powstawanie grup producentów?* – data pobrania 07.01.2016 r.
18. www.sadyogrody.pl - *Jakość polskiej borówki jest bardzo ceniona na całym świecie* - data pobrania 29.07.2015 r.
19. www.sadyogrody.pl - *Polska borówka cieszy się uznaniem na światowych rynkach. To marka sama w sobie.* – data pobrania 21.05.2015 r.
20. www.sadyogrody.pl - *Prezes EFRWP: Przetwórstwo dobrym kierunkiem rozwoju grup producenckich,* – data pobrania 27.03.2015 r.
21. www.sadyogrody.pl – *Przetwórstwo w grupach odbierane jest jako konkurencja dla zakładów przetwórczych,* data pobrania 14.08.2015 r.
22. www.sadyogrody.pl - *Współpraca grup producenckich w ramach konsorcjów – szanse i wyzwania* –data pobrania 10.03.2015 r.
23. www.sadyogrody.pl – *Rozwój grup producenckich - konsorcja i inwestycje w przetwórstwo* - 01.07.2015 r.

24. www.sadyogrody.pl, *Grupy producenckie stawiają na współpracę w ramach konsorcjów* – data pobrania 02.03.2015 r.
25. www.spoiwcuiavia.pl – data pobrania 17.06.2015 r.
26. www.stat.gov.pl
27. www.wikipedia.pl - data pobrania 17. 062015 r.

SPIS TABEL I RYSUNKÓW

TABELE

Tabela 1. Powierzchnia upraw i wielkość zbiorów owoców i warzyw w latach 2004-2014	18
Tabela 2. Przeciętne roczne spożycie owoców, warzyw i ich przetworów w latach 2004 -2014	20
Tabela 3. Elastyczność cenowa i dochodowa popytu na owoce i warzywa w Polsce w latach 2004-2014	21
Tabela 4. Zmiany PKB oraz wskaźnika cen towarów i usług konsumpcyjnych w Polsce w latach 2004-2014	23
Tabela 5. Wartość obrotów handlu zagranicznego owocami, warzywami i ich przetworami w Polsce w latach 2004-2014 (mln euro).....	28
Tabela 6. Kurs oficjalny NBP polskiej waluty w latach 2004-2014	29
Tabela 7. Udział wielkości eksportu w wielkości produkcji owoców i warzyw w latach 2004-2014	30
Tabela 8. Nowy instytucjonalizm a neoinstytucjonalizm	37
Tabela 9. Poziom wsparcia z funduszy UE dla polskich grup producentów owoców i warzyw w latach 2005-2014 (w zł)	47
Tabela 10. Współczynniki przydziału wkładu pomocy Unii Europejskiej dla grup producentów owoców i warzyw na lata 2012-2017.....	48
Tabela 11. Liczba grup i organizacji producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko – pomorskim w latach 2004-2014.....	59
Tabela 12. Liczba osób prawnych i osób fizycznych tworzących grupy producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim. Stan na 31.12.2014 r.....	60
Tabela 13. Grupy producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko pomorskim według liczby członków. Stan na 31.12.2014 r.....	61
Tabela 14. Grupy producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim według kategorii produktów ze względu na które nastąpiło ich zawiązanie. Stan na 31. 12. 2014 r.....	62

Tabela 15. Formy organizacyjno-prawne grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim. Stan na 31. 12. 2014 r.....	62
Tabela 16. Lokalizacja grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim. Stan na 31. 12. 2014 r.	63
Tabela 17. Zestawienie definicji przewagi konkurencyjnej według różnych autorów	74
Tabela 18. Klasyfikacja przewag konkurencyjnych uzyskanych przez grupy producentów owoców i warzyw.	79
Tabela 19. Hierarchia czynników poprawiających pozycję konkurencyjną, tworzących przewagę konkurencyjną i uniemożliwiających rozwój kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw.....	86
Tabela 20. Pomoc finansowa dla wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw w podziale na województwa według stanu na dzień 31.12.2014 r.	93
Tabela 21. Pomoc finansowa dla uznanych organizacji grup producentów owoców i warzyw według województw. Stan na dzień 31.12.2014 r.....	94
Tabela 22. Zrealizowane inwestycje przez wstępnie uznane grupy producentów owoców i w warzyw w Polsce i w województwie kujawsko-pomorskim. Stan na dzień 06.06.2014 r.	99
Tabela 23. Wskaźnik operacyjności inwestycji w grupach producentów owoców i warzyw w latach 2005-2014.....	103
Tabela 24. Rzeczywisty i prognozowany przychód grup i organizacji producentów owoców warzyw w Polsce do 2020 roku.....	104
Tabela 25. Prognozowany wskaźnik operacyjności do 2020 roku.....	105
Tabela 26. Średni udział aktywów trwałych w aktywach ogółem w kujawsko-pomorskich grupach producentów owoców i warzyw w zależności od formy prawnej w latach 2005-2014.....	106
Tabela 27. Średni wskaźnika rentowności inwestycji ROI w kujawsko-pomorskich grupach producentów owoców i warzyw w zależności od formy prawnej w latach 2005-2014.....	108

Tabela 28. Średni wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym wg statusu grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005- 2014.....	111
Tabela 29. Średni wskaźnik produktywności aktywów trwałych wg statusu grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005- 2014	111
Tabela 30. Wskaźnik rentowności przychodów grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005-2014.....	113
Tabela 31. Średni wskaźnik rentowności kapitałów własnych ROE w kujawsko-pomorskich grupach producentów owoców i warzyw w zależności od formy prawnej w latach 2005-2014.....	114
Tabela 32. Grupy producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim według posiadanych certyfikatów jakości.	145
Tabela 33. Wyniki estymacji parametrów analizy logistycznej dla zmiennych opisujących wskaźnik przewagi konkurencyjnej.....	181
Tabela 34. Charakterystyka skupień w kujawsko-pomorskich grupach producentów owoców i warzyw.	185
Tabela 35. Charakterystyka skupień w 4 klasie kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw	187
Tabela 36. Wystandardyzowane wskaźniki i mierniki kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw wyznaczające obiekt modelowy	191
Tabela 37. Klasyfikacja kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw według syntetycznego wskaźnika rozwoju.....	193
Tabela 38. Kujawsko-pomorskie grupy producentów owoców i warzyw według klas wyodrębnionych metoda Warda oraz Hellwiga	194

RYSUNKI

- Rys. 1. Udział województw w powierzchni uprawy i liczbie gospodarstw uprawiających warzywa gruntowe - na podstawie PSR 201015**
- Rys. 2. Udział województw w powierzchni uprawy i liczbie gospodarstw uprawiających drzewa owocowe w sadach - na podstawie PSR 2010.....16**
- Rys. 3. Udział województw w powierzchni uprawy i liczbie gospodarstw uprawiających krzewy owocowe* w sadach - na podstawie PSR 201016**
- Rys. 4. Przeciętne roczne spożycie owoców, warzyw i ich przetworów w gospodarstwach domowych (w kg/na osobę) oraz wskaźnik zmiany cen detalicznych owoców i warzyw w Polsce w latach 2004-2014.....22**
- Rys. 5. Wskaźniki zmiany cen detalicznych owoców i ich przetworów, warzyw świeżych i mrożonych oraz wskaźnik zmiany cen dóbr konsumpcyjnych w Polsce w latach 2004-201423**
- Rys. 6. Wskaźnik zmiany cen detalicznych owoców i warzyw oraz wielkość produkcji owoców i warzyw w Polsce w latach 2004-201425**
- Rys. 7. Udział produkcji polskich owoców i warzyw na tle UE w latach 2004-201426**
- Rys. 8. Eksport owoców i warzyw według kierunków geograficznych w latach 2004-201431**
- Rys. 9. Liczba grup producentów owoców i warzyw według roku założenia...54**
- Rys. 10. Liczba grup producentów owoców i warzyw według województw. Stan na 31. 12. 2014.....55**
- Rys. 11. Liczba nowopowstałych wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw w Polsce i województwie kujawsko-pomorskim w latach 2004-201459**
- Rys. 12. Rozmieszczenie grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim.63**
- Rys. 13. Uproszczony model przewagi konkurencyjnej.....76**
- Rys. 14. Struktura wsparcia finansowego dla grup i organizacji producentów owoców i warzyw według województw. Stan na 31.12.2014r96**

Rys. 15. Wstępnie uznane grupy producentów owoców i warzyw według ilości i wielkości zrealizowanych inwestycji w województwach. Stan na 06.06.2014 r	100
Rys. 16. Średni udział aktywów trwałych w kujawsko-pomorskich grupach producentów owoców i warzyw w latach 2005-2014.....	107
Rys. 17. Średni wskaźnik rentowności inwestycji poczynionych przez kujawsko-pomorskie grupy producentów owoców i warzyw w latach 2005-2014...109	109
Rys. 18. Średni udział aktywów trwałych oraz średni wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym w kujawsko-pomorskich grupach producentów owoców i warzyw w latach 2005-2014.....	110
Rys. 19. Średnia produktywność aktywów trwałych kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw w latach 2005-2014.....	112
Rys. 20. Średnia produktywność aktywów trwałych kujawsko pomorskich grup producentów owoców i warzyw w latach 2005-2014.....	114
Rys. 21. Średnia rentowność kapitałów własnych kujawsko pomorskich grup producentów owoców i warzyw w latach 2005-2014.....	115
Rys. 22. Średni udział aktywów trwałych i ich produktywność dla grup reprezentujących dane województwo.	117
Rys. 23. Średni wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym oraz średnia rentowność kapitału własnego w wybranych grupach producentów owoców i warzyw.	118
Rys. 24. Średni wskaźnik rentowności inwestycji i rentowności przychodów w wybranych grupach producentów owoców i warzyw	118
Rys. 25. Średnie wskaźniki rentowności oraz średni wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym w wybranych grupach producentów owoców i warzyw.	119
Rys. 26. Struktura produkcji sprzedanej przez grupy producentów według pochodzenia surowca w latach 2008-2013.	126
Rys. 27. Struktura produkcji sprzedanej przez organizacje producentów według pochodzenia surowca w latach 2008-2013.	127

Rys. 28. Kierunki przeznaczenia owoców i warzyw wyprodukowanych przez organizacje producentów w latach 2008-2013.....	128
Rys. 29. Kierunki przeznaczenia owoców i warzyw wyprodukowanych przez grupy producentów w latach 2008-2013.....	129
Rys. 30. Kanaly dystrybucji żywności.....	132
Rys. 31. Lokalizacja grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim względem infrastruktury drogowej.	149
Rys. 32. Miernik przewagi konkurencyjnej wg J. Kaya dla kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw oraz wybranych grup reprezentujących województwo mazowieckie, lubelskie i wielkopolskie.	180
Rys. 33. Analiza skupień (metoda Warda) kujawsko-pomorskich grup producentów owoców i warzyw	184
Rys. 34. Rozmieszczenie geograficzne grup i organizacji producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim według klas wyodrębnionych metodą Warda.....	189

ANEKS

Spis załączników:

- Tabela 1. Produkcja warzyw i owoców w Polsce na tle produkcji w UE w latach 2004-2014
- Tabela 2. Pomoc finansowa dla wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw w podziale na województwa i rok realizacji płatności (zł), według stanu na dzień 31.12.2014 r.
- Tabela 3. Pomoc finansowa dla uznanych organizacji grup producentów owoców i warzyw w podziale na województwa i rok realizacji płatności (zł), według stanu na dzień 31.12.2014 r.
- Tabela 4. Zrealizowane inwestycje przez Wstępnie Uznane Grupy Producentów Owoców i Warzyw na dzień 06.06.2014 r.
- Tabela 5. Wartość produktów sprzedanych przez grupy producentów owoców i warzyw w latach 2008-2013
- Tabela 6. Średni wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym w grupach producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005- 2014
- Tabela 7. Średni wskaźnika rentowności inwestycji ROI w kujawsko-pomorskich grupach producentów owoców i warzyw w latach 2004-2014
- Tabela 8. Średni poziom aktywów trwałych w aktywach ogółem grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005 - 2014
- Tabela 9. Średni poziom produktywności aktywów trwałych w aktywach ogółem grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005 - 2014

- Tabela 10. Średni wskaźnik rentowności przychodów uzyskanych przez grupy producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005 - 2014
- Tabela 11. Średni wskaźnika rentowności kapitałów własnych ROE w kujawsko-pomorskich grupach producentów owoców i warzyw w latach 2004-2014
- Rysunek 1. Wskaźnik rentowności inwestycji dla grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005-2014
- Rysunek 2. Wskaźnik rentowności przychodów grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005-2014
- Rysunek 3. Wskaźnik rentowności kapitałów własnych dla grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005-2014

Tabela 1. Produkcja warzyw i owoców w Polsce na tle produkcji w UE w latach 2004-2014

Rok	Produkcja warzyw (w mln ton)					Produkcja owoców(w mln ton)				
	Polska	UE 15	UE12/13	UE 27/28	udział produkcji polskiej w produkcji UE ogółem (%)	POLSKA	UE 15	UE12/13	UE 27/28	udział produkcji polskiej w produkcji UE ogółem (%)
2004	5,8	53,7	13,5	67,2	8,63	3,5	31,6	6,5	38,1	9,19
2005	5,6	52,5	12,1	64,6	8,67	2,9	31,7	5,4	37,1	7,82
2006	5,3	50,2	12,5	62,7	8,45	3,2	33	5,4	38,4	8,33
2007	5,9	50,5	11,9	62,4	9,46	1,7	31,3	3,3	34,6	4,91
2008	5,4	51,5	11,5	63,0	8,57	3,8	30,9	7,2	38,1	9,97
2009	5,8	54,4	11,8	66,2	8,76	3,6	32,1	6,6	38,7	9,30
2010	5,1	52,4	10,2	62,6	8,15	2,7	31,0	5,6	36,6	7,38
2011	5,8	52,2	10,9	63,1	9,19	3,4	32,5	6,1	38,6	8,81
2012	5,7	51,0	10,6	61,6	9,25	3,8	29,8	6,5	36,3	10,47
2013	5,3	49,9	10,4	60,3	8,79	4,1	31,0	6,9	37,9	10,82
2014	5,9	51,8	10,5	62,3	9,47	4,2	30,9	7,1	38,0	11,05
2004/2014	101,72	96,46	77,78	92,71	109,72	120,00	97,78	109,23	99,74	120,32

Zródło: opracowanie własne na podstawie Analizy rynkowe Rynek Owoców i Warzyw. Stan i Perspektywy, IERiGŻ Warszawa, nr 29-47 listopad 2006 – grudzień 2015

Tabela 2. Pomoc finansowa dla wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw w podziale na województwa i rok realizacji płatności (zł), według stanu na dzień 31.12.2014 r.

Województwo	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Suma końcowa	Struktura wielkości płatności
dolnośląskie	0,00	0,00	399 105,73	148 451,08	1 098 986,60	1 838 191,57	55 749 831,73	113 115 966,35	34 625 343,58	12 443 787,36	219 419 664,00	3%
kujawsko-pomorskie	768 121,24	1 552 061,29	3 487 147,99	23 115 274,32	55 989 637,23	77 681 567,93	142 483 274,06	210 032 074,78	281 315 341,73	146 076 004,14	942 500 504,71	14%
lubelskie	335 197,87	518 013,44	1 852 878,12	5 183 620,50	29 620 827,80	25 476 403,12	68 032 874,85	80 939 437,68	107 648 146,37	38 266 473,29	357 873 873,04	5%
lubuskie	0,00	128 666,63	212 716,64	7 999 041,23	25 152 747,66	22 789 447,66	16 992 316,69	8 274 081,23	10 852 995,99	431 612,38	92 833 626,11	1%
łódzkie	0,00	276 418,40	1 494 882,60	2 353 227,26	14 747 414,88	29 007 360,04	45 472 361,41	146 079 551,59	220 212 758,11	130 532 851,78	590 176 826,07	9%
małopolskie	0,00	3 129 456,80	2 398 556,55	918 734,74	13 547 409,24	31 578 961,31	48 597 227,67	27 474 856,43	20 840 830,08	16 092 480,23	164 578 513,05	2%
mazowieckie	167 979,52	721 530,34	15 952 075,17	27 266 631,17	102 736 258,42	254 993 641,09	412 184 186,42	653 486 503,31	613 564 360,67	482 031 669,91	2 563 104 836,02	38%
opolskie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	223 671,64	22 214 223,46	10 624 109,67	15 430 238,33	16 499 018,50	64 991 261,60	1%
podkarpackie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	842 280,23	14 682 717,50	20 998 831,49	13 299 514,25	49 823 343,47	1%
podlaskie	0,00	0,00	0,00	0,00	1 027 847,65	3 063 538,13	1 149 001,41	15 184 750,67	12 983 804,07	79 969,32	33 488 911,25	0%
pomorskie	0,00	0,00	0,00	14 165,62	16 866 562,29	54 952 592,14	83 696 199,80	73 173 620,08	95 635 631,46	29 423 280,97	353 762 052,36	5%
śląskie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9 357 418,88	25 818 159,84	43 015 798,84	42 983 426,69	36 906 449,10	158 081 253,35	2%
świętokrzyskie	0,00	12 780,43	196 478,60	896 874,00	2 615 647,03	6 486 340,50	23 361 628,30	77 945 978,63	166 749 273,15	82 686 295,08	360 951 295,72	5%
warmińsko-mazurskie	0,00	0,00	0,00	0,00	9 048 442,38	30 499 031,16	7 862 647,54	18 191 421,03	14 977 110,24	9 733 039,55	90 311 691,90	1%
wielkopolskie	431 935,41	1 091 303,02	2 206 673,04	8 647 826,59	44 644 591,81	118 684 569,65	135 362 916,54	238 699 078,53	132 392 411,94	81 780 406,36	763 941 712,89	11%
zachodniopomorskie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 299 658,89	5 569 295,60	281 379,31	2 619,27	0,00	8 152 953,07	0%
RAZEM	1 703 234,04	7 430 230,35	28 200 514,44	76 543 846,51	317 096 372,99	668 932 393,71	1 095 388 425,55	1 731 201 325,63	1 791 213 123,17	1 096 282 852,22	6 813 992 318,61	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ARiMR.

Tabela 3. Pomoc finansowa dla uznanych organizacji grup producentów owoców i warzyw w podziale na województwa i rok realizacji płatności (zł), według stanu na dzień 31.12.2014 r.

Województwo	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Suma końcowa	Struktura wielkości pomocy wypłaconej w danym województwie
dolnośląskie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
kujawsko-pomorskie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
lubelskie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	160 167,06	121 314,37	121 122,10	0,00	402 603,53	2%
lubuskie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
łódzkie	36 440,36	52 541,02	162 719,05	166 121,94	160 718,40	0,00	46 535,16	74 230,52	545 761,43	444 921,30	1 689 989,18	10%
małopolskie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
mazowieckie	308 394,22	680 354,62	759 675,58	922 918,86	992 745,58	1 093 155,57	788 804,81	2 412 593,98	2 818 234,11	3 234 308,28	14 011 185,61	83%
opolskie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
podkarpackie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
podlaskie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
pomorskie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
śląskie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
świętokrzyskie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
warmińsko-mazurskie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
wielkopolskie	123 010,72	122 599,02	184 925,23	182 209,50	170 691,53	76 754,21	0,00	0,00	0,00	0,00	860 190,21	5%
zachodniopomorskie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
RAZEM	467 845,30	855 494,66	1 107 319,86	1 271 250,30	1 324 155,51	1 169 909,78	995 507,03	2 608 138,87	3 485 117,64	3 679 229,58	16 963 968,53	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ARiMR.

Tabela 4. Zrealizowane inwestycje przez Wstępnie Uznane Grupy Producentów Owoców i Warzyw na dzień 06.06.2014 r.

Oddział Regionalny	Agregat prądotwórczy	Depalery zator	Linia (posiadająca wiele metryk-metryki zostały osobno zarejestrowane: do sortowania, pakowania itp..)	Naczepa (chłodnia)	Obcinacz	opryskiwacz sadowniczy	Paleta	Paletyzer	Przyczepa	Samochód ciężarowy (chłodnia)	Sklejarka do kartonów	Skrzyniopaleta	Skrzyniopaleta z pokrywą do tworzenia z KA	Skrzynka	Studnia głębinowa	Tasmociąg	Twardościomierz	Urządzenia linii technologicznej	Urządzenie do dylowania	Urządzenie do krojenia	Urządzenie do mycia	Urządzenie do obrabiania	Urządzenie do pakowania	Urządzenie do rozładunku	Urządzenie do schładzania	Urządzenie do sortowania	Urządzenie do suszenia	Urządzenie do załadunku	Urządzenie do zbioru	Waga	Wózek paletowy	Wózek widowy	Wyposażenie chłodni	Wyposażenie elektryczne	Wyposażenie higieniczno/sanitarnie	Wyposażenie przechowalni	Wyposażenie sortowni/pakowni	Zabudowa samochodowa	Suma końcowa
dolnośląskie	0	0	1	6	0	0	0	0	0	8	0	5	0	1	0	0	0	99	0	0	0	0	1	2	2	8	0	6	21	2	1	16	10	0	0	3	0	0	192
kujawsko-pomorskie	4	0	307	51	21	0	4	0	19	93	3	120	0	50	2	23	1	689	4	8	81	8	50	35	342	60	30	69	245	71	56	126	142	10	0	104	5	0	2 833
lubelskie	9	0	12	8	3	0	5	0	16	34	8	45	1	40	0	30	0	25	0	1	14	0	10	14	29	25	1	13	204	28	40	89	83	5	9	10	10	0	821
lubuskie	0	0	0	4	3	0	2	0	0	5	1	10	0	0	0	5	0	5	0	1	5	0	21	6	0	9	0	3	108	3	4	8	5	0	0	1	0	0	209
łódzkie	10	0	54	18	1	3	4	0	14	58	10	82	0	11	0	4	0	45	0	1	29	0	60	5	93	97	1	15	770	55	65	174	401	3	66	7	2	17	2 175
małopolskie	3	0	2	12	0	0	7	0	0	37	9	38	0	4	0	1	0	53	0	1	3	0	26	1	4	15	0	0	33	4	35	32	6	0	0	0	0	1	327
mazowieckie	30	2	287	56	9	4	9	15	56	190	30	316	0	64	1	7	0	135	1	13	91	9	173	30	190	107	5	151	3 113	184	209	763	1 166	23	0	38	11	35	7 523
opolskie	3	0	22	3	3	0	0	3	0	14	0	13	0	1	0	3	0	106	0	0	1	0	12	2	5	26	0	6	17	4	3	14	42	0	0	80	20	5	408
podkarpackie	2	0	0	1	0	0	3	0	2	2	0	7	0	15	0	0	0	0	0	0	2	0	7	3	35	17	0	23	14	23	8	7	68	0	0	0	1	0	240
podlaskie	0	0	3	5	0	0	0	0	1	8	0	6	0	2	0	2	0	24	0	0	5	0	0	0	0	3	0	3	9	1	1	6	0	0	0	11	0	0	90
pomorskie	0	0	3	13	0	0	1	2	1	25	2	12	0	5	0	0	0	147	0	1	3	1	4	0	0	11	0	14	29	1	0	44	177	0	0	5	0	2	503
śląskie	2	0	1	8	0	0	4	1	0	11	2	8	0	3	0	0	0	0	0	0	2	0	9	4	1	9	0	4	14	3	32	22	1	4	0	4	2	0	151
świętokrzyskie	2	0	121	8	1	1	8	2	3	17	5	70	2	9	0	4	0	15	0	0	9	0	27	10	9	21	0	14	320	41	156	130	255	5	43	5	0	0	1 313
warmińsko - mazurskie	0	0	0	4	0	0	1	0	0	6	0	9	0	5	0	0	0	0	2	0	0	0	2	1	1	0	1	3	19	3	2	7	0	1	0	1	1	0	69

wielkopolskie	11	0	107	25	4	0	12	0	19	81	5	53	0	32	0	23	1	225	1	10	19	7	67	13	93	34	3	28	81	49	104	110	119	15	0	79	8	3	1 441
zachodniopomorskie	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	3	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	11
Suma końcowa	76	2	920	222	45	8	61	23	131	590	75	797	3	244	3	102	2	1 569	8	36	264	25	469	126	804	442	41	352	4 997	472	717	1 550	2 475	66	118	348	60	63	18306

Źródło: dane uzyskane z Wydziału Sprawozdawczości Działań Społecznych i Środowiskowych oraz Płatności Bezpośrednich, Departament Programowania i Sprawozdawczości ARiMR

Tabela 5. Wartość produktów sprzedanych przez grupy producentów owoców i warzyw w latach 2008-2013

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Wartość produktów sprzedanych (świeżych i przetworzonych) ogółem (PLN) przez SOP i OP	49 730 905,93	78 613 757,99	198 583 118,68	1 663 636 350,00	880 697 088,61	1 356 458 971,33
Wartość produktów sprzedanych (świeżych i przetworzonych) ogółem (PLN) przez GP	251 940 477,65	764 322 349,98	1 104 303 886,10	1 387 795 250,00	1 852 184 341,13	1 764 915 930,84
Łącznie wszystkie OP, wszystkie SOP (każdy podmiot uwzględniony tylko jeden raz) i wszystkie GP	301 671 383,58	842 936 107,97	1 302 887 004,78	3 051 431 600,00	2 732 881 429,74	3 121 374 902,17

Źródło: opracowanie własne na podstawie ni na podstawie danych udostępnionych przez MRiRW

Tabela 6. Średni wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym w grupach producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005- 2014

Grupa	średni wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym [%]
1.	68,35
2.	200,71
3.	0,00
4.	0,00
5.	0,00
6.	0,00
7.	1,61
8.	0,60
9.	0,88
10.	9,18
11.	0,69
12.	0,03
13.	0,78
14.	0,58
15.	0,03
16.	0,58
17.	1,28
18.	0,04
19.	-0,14
20.	2,90
21.	0,02
22.	0,03
23.	0,06
24.	0,10
25.	0,83
26.	-0,17
27.	0,02

średnia dla grup 1-27 razem	10,59
28.	-0,07
29.	0,10
30.	0,19
31.	0,01
32.	-0,01
33.	-0,03
34.	-0,15
35.	0,03
36.	-0,05
37.	-0,08
38.	-0,03
39.	0,06
40.	0,01
średnia dla grup 28-40 razem	0,0012
średnia dla grup 1-40 razem	8,36

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych w KRS pozyskanych dzięki InfoVeriti

Tabela 7. Średni wskaźnika rentowności inwestycji ROI w kujawsko-pomorskich grupach producentów owoców i warzyw w latach 2004-2014

Grupa	średni wskaźnik ROI
1.	-0,018
2.	-0,111
3.	-0,111
4.	-0,159
5.	-0,154
6.	-0,073
7.	0,010
8.	-0,087
9.	-0,006
10.	-0,024
11.	-0,030
12.	-0,009
13.	-0,068
14.	-0,065
15.	-0,004
16.	-0,027
17.	-0,021
18.	0,014
19.	-0,045
20.	-0,006
21.	0,002
22.	-0,015
23.	0,005
24.	0,005
25.	-0,045
26.	-0,057

27.	0,003
średnia dla grup 1-27 razem	-0,024
28.	-0,029
29.	0,019
30.	0,011
31.	0,001
32.	-0,006
33.	-0,062
34.	-0,069
35.	0,008
36.	-0,012
37.	-0,021
38.	-0,018
39.	-0,340
40.	0,005
średnia dla grup 28-40 razem	-0,046
średnia dla grup 1-40 razem	-0,029

Zródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych w KRS pozyskanych dzięki InfoVeriti

Tabela 8. Średni poziom aktywów trwałych w aktywach ogółem grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005 - 2014

Wyszczególnienie	średni poziom aktywów trwałych w aktywach ogółem (%)
1.	0,42
2.	1,03
3.	0,00
4.	0,00
5.	0,00
6.	0,00
7.	9,57
8.	52,13
9.	57,22
10.	64,68
11.	68,61
12.	86,17
13.	65,13
14.	66,61
15.	89,98
16.	79,75
17.	67,61
18.	92,49
19.	51,41
20.	61,42
21.	83,28
22.	76,63
23.	81,58
24.	88,62
25.	69,11
26.	88,53
27.	75,78

razem 1-27	59,35
28.	75,68
29.	74,09
30.	77,23
31.	81,19
32.	57,71
33.	91,45
34.	78,39
35.	89,34
36.	72,66
37.	45,39
38.	93,27
39.	68,05
40.	85,78
razem 28-40	74,25
razem wszystkie grupy	62,49

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych w KRS pozyskanych dzięki InfoVeriti

Tabela 9. Średni poziom produktywności aktywów trwałych w aktywach ogółem grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005 - 2014

Grupa	Średni wskaźnik produktywność aktywów trwałych
1.	927,86
2.	2,24
3.	0
4.	0
5.	0
6.	0
7.	38,66
8.	0,77
9.	1,75
10.	1,01
11.	6,64
12.	0,15
13.	0,48
14.	0,77
15.	0,29
16.	0,23
17.	0,14
18.	0,155
19.	2,75
20.	0,20
21.	0,18
22.	0,13
23.	0,26
24.	0,22
25.	2,42
26.	0,10
27.	0,09
średnia dla grup 1-27 razem	36,57
28.	0,29
29.	0,91
30.	0,58

31.	0,68
32.	1,21
33.	0,07
34.	0,41
35.	0,15
36.	0,09
37.	0,87
38.	0,06
39.	0,31
40.	0,49
średnia dla grup 28-40 razem	0,47
Razem wszystkie grupy	24,84

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych w KRS pozyskanych dzięki InfoVeriti

Tabela 10. Średni wskaźnik rentowności przychodów uzyskanych przez grupy producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005 - 2014

Grupa	średni wskaźnik rentowności przychodów
1.	-0,002
2.	-0,030
3.	-0,027
4.	-0,036
5.	0,004
6.	-0,019
7.	0,002
8.	-0,151
9.	-0,006
10.	-0,027
11.	-0,007
12.	-0,225
13.	-0,174
14.	-0,109
15.	-0,014
16.	-0,150
17.	-0,154
18.	0,081
19.	-0,022
20.	-0,037
21.	0,009
22.	-0,127
23.	0,029
24.	0,025
25.	-0,029
26.	-0,777
27.	0,031

średnia dla grup 1-27 razem	-0,045
28.	-0,095
29.	0,140
30.	0,110
31.	-0,027
32.	-0,001
33.	-0,960
34.	-0,194
35.	0,149
36.	-0,256
37.	-0,086
38.	-0,313
39.	-0,125
40.	-0,010
średnia dla grup 28-40 razem	-0,121
średnia dla grup 1-40 razem	-0,062

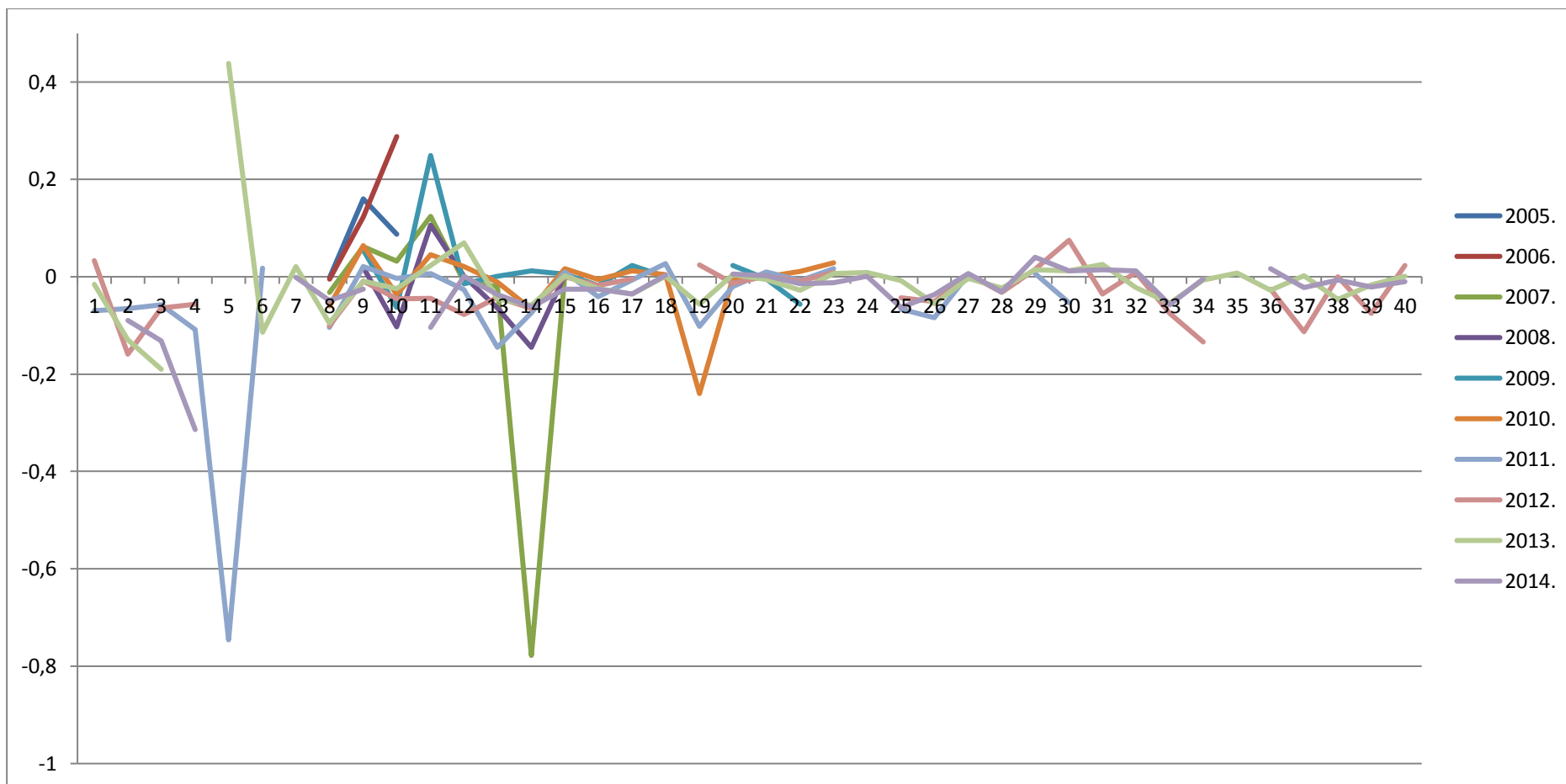
Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych w KRS pozyskanych za pomocą InfoVeriti

Tabela 11. Średni wskaźnika rentowności kapitałów własnych ROE w kujawsko-pomorskich grupach producentów owoców i warzyw w latach 2004-2014

Grupa	średni wskaźnik ROE
1.	-0,019
2.	-0,333
3.	0,372
4.	0,441
5.	-0,203
6.	-0,124
7.	0,049
8.	-0,549
9.	-0,016
10.	0,721
11.	-0,057
12.	-2,461
13.	-0,106
14.	-0,081
15.	-0,393
16.	-0,047
17.	2,957
18.	0,496
19.	0,294
20.	4,832
21.	0,071
22.	1,083
23.	0,071
24.	0,055
25.	-0,089
26.	0,393
27.	0,275

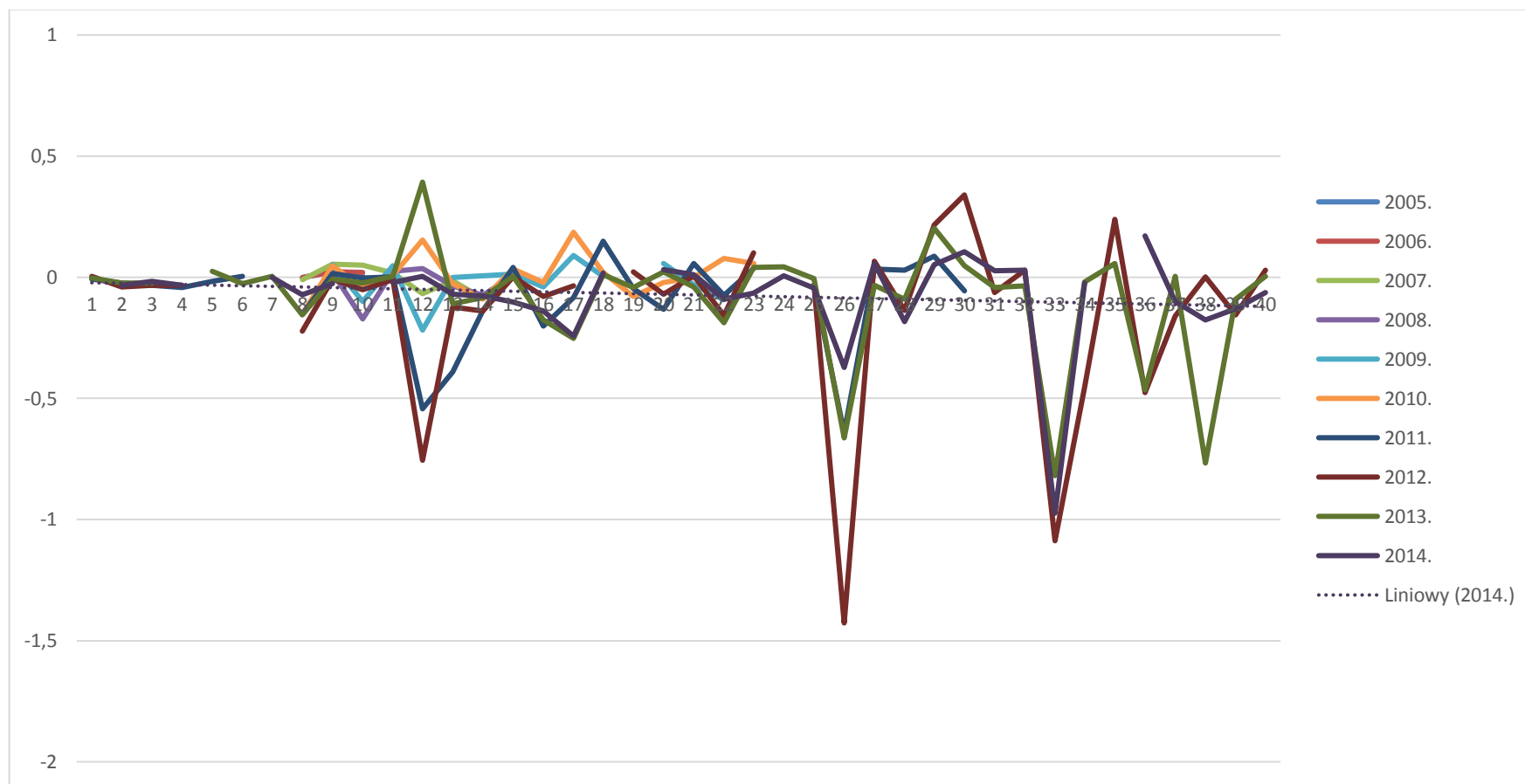
średnia dla grup 1-27 razem	0,283
28.	0,747
29.	0,140
30.	0,131
31.	1,871
32.	2,081
33.	-4,762
34.	0,457
35.	0,516
36.	0,333
37.	0,943
38.	0,407
39.	0,142
40.	0,981
średnia dla grup 28-40 razem	0,307
średnia dla grup 1-40 razem	0,290

Zródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych w KRS pozyskanych dzięki InfoVeriti.



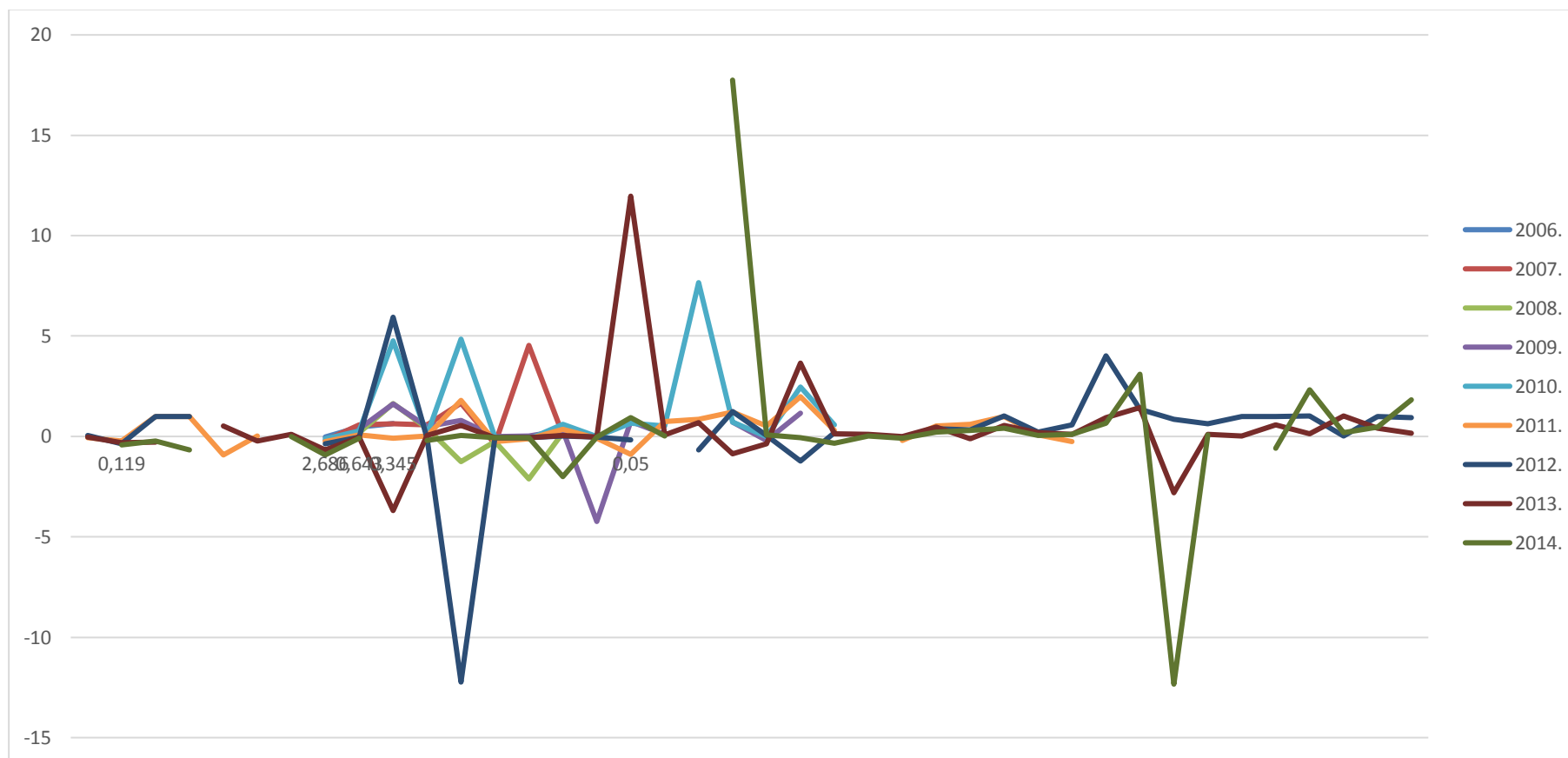
Rys. 1. Wskaźnik rentowności inwestycji dla grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005-2014.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych wKRS pozyskanych dzięki InfoVeriti



Rys. 2. Wskaźnik rentowności przychodów grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005-2014.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych w KRS pozyskanych dzięki InfoVeriti



Rys. 3. Wskaźnik rentowności kapitałów własnych dla grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2005-2014.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych grup opublikowanych w KRS pozyskanych dzięki

