

# Dionizy Niezgoda, Eugeniusz Bernat

---

## Strategiczne grupy agrobiznesowe

---

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 35, 105-117

---

2001

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

DIONIZY NIEZGODA, EUGENIUSZ BERNAT

*Strategiczne grupy agrobiznesowe*

---

Strategic agrobusiness groups

W zaspokajaniu potrzeb żywnościowych ludności w formie bezpośredniej lub pośredniej bierze udział coraz więcej i bardziej wyspecjalizowanych podmiotów gospodarczych. Są one samodzielne w sensie prawnym. Wspólny im wszystkim cel stanowi z jednej strony podstawę wyodrębniania subsystemu gospodarki narodowej, a z drugiej określania jego struktury podmiotowej i przedmiotowej. Istotę tego subsystemu najlepiej odzwierciedla definicja sformułowana przez J. H. Devisa i R. A. Goldberga, którzy nadali mu nazwę agrobiznes (gospodarka żywnościowa). Przez agrobiznes rozumie się za twórcami tego terminu „taki system zintegrowania farmerów amerykańskich z jednostkami ich zaopatrzenia, przetwórstwa i dystrybucji żywności, który pozwala ustanowić skuteczną kontrolę nad wszystkimi wzajemnie od siebie zależnymi ogniwami od farmy do supermarketu i konsumenta”.<sup>1</sup> Istotą tej definicji jest ujęcie zaspokajania potrzeb żywnościowych ludności w kategorii organizacji rynku żywnościowego.

Mając powyższe na uwadze, w opracowaniu tym podejmuje się próbę wskazania potrzeby utworzenia strategicznych grup agrobiznesowych (SGA), jako najlepszego sposobu na przezwycięzenie strukturalnych trudności gospodarczych naszego rolnictwa. Oznacza to zarazem, że taka forma transformacji organizacyjnej polskiej gospodarki żywnościowej umożliwi też osiągnięcie celów wspólnej polityki rolnej Unii Europejskiej sformułowanych w Traktacie Rzymskim (TR). Dotychczasowe bowiem doświadczenia krajów rozwiniętych gospodarczo wskazują, że rolnictwo nie może samo sfinansować swego rozwoju.

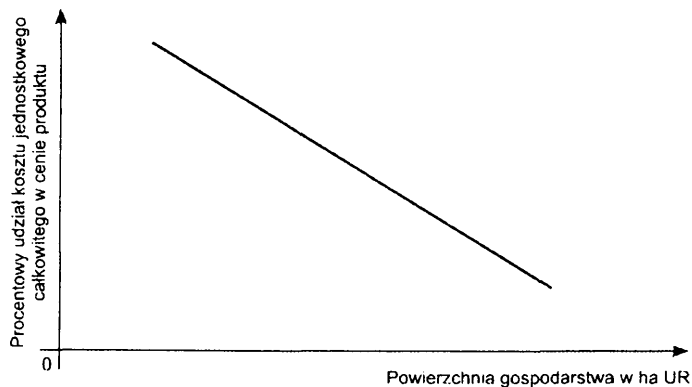
---

<sup>1</sup> Za A. Woś, *Agrobiznes*, t. I, Wyd. KEY TEXT, Warszawa 1996, s. 23.

## PRZYCZYNY TRUDNOŚCI EKONOMICZNYCH W ROLNICTWIE

Zdaniem A. Wośa rolnictwo dominuje w agrobiznesie pod względem udziału w zasobach czynników produkcji i przeważa w produkcji globalnym.<sup>2</sup> Sprawność transformacji tych zasobów w produkty jest jednak stosunkowo niska. To z kolei przyczynia się do wzrostu poziomu przeciętnych kosztów własnych produkcji w tym sektorze. Dlatego warto odnieść się do niektórych przyczyn powodujących trudną sytuację ekonomiczną gospodarstw rolniczych.<sup>3</sup>

Zgodnie z teorią ekonomii, najważniejszą cechą gospodarstwa funkcjonującego w warunkach polipolu jest zajmowanie przez rolnika pozycji „cenobiocy”, choć jako właściciel produktu powinien być „cenodawcą”. Spowodowane to jest, oprócz dużej liczby rolników-producentów, tym, że wytwarzają oni produkty, które są względem siebie doskonałymi substytutami. Oznacza to, że kupcy nie są w stanie odróżnić np. ziarna pszenicy „Grana” wyprodukowanej w gospodarstwie „X” od tego, które uzyskano w gospodarstwie „Y”. W przypadku tego rodzaju produktów krzywa popytu jest doskonale elastyczna, tzn. przebiega równoległe do osi rozmiaru popytu. W takim przypadku gospodarstwo jest w stanie sprzedać dowolnie dużą ilość produktu po stałej cenie, tzw. prawo stałej ceny. Jeśli rolnik podniesie cenę powyżej stałej ceny, to sprzedaż spada do zera. Wynika stąd, że w ekonomicznym interesie każdego rolnika jest zwiększanie poziomu produkcji i jej sprzedaży na rynku, o ile jej cena przewyższa przeciętne koszty własne produkcji w danym gospodarstwie. Zależność między procentowym udziałem przeciętnego kosztu własnego produkcji w cenie produktu a wielkością gospodarstwa ujmuje wykres.



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 1. Zależność między udziałem kosztu przeciętnego w cenie produktu a wielkością gospodarstw (przykład hipotetyczny)

Correlation between the share of average cost in the product price and the size of the household (a hypothetical example)

<sup>2</sup> Za A. Woś, *op. cit.*, s. 31, tab. 1.1.

<sup>3</sup> D. Niezgoda, *Przyczyny niskiej efektywności gospodarstw rolniczych. Materiały konferencyjne*, SGGW-AR Warszawa, maj 1998, s. 151–162.

Z ryciny wynika, że wraz ze wzrostem powierzchni gospodarstw maleje udział przeciętnych kosztów własnych produkcji w cenie produktu. Potwierdza to znaną prawidłowość dotyczącą wpływu skali produkcji w gospodarstwie na jej opłacalność oraz wskazuje, jak ważna jest dla kształtowania się konkurencyjności między gospodarstwami ich struktura obszarowa, a także przeciętna wielkość gospodarstwa.

Powyższa zależność uzasadnia też pytanie dotyczące rozmiaru produkcji gospodarstwa funkcjonującego w warunkach omawianego rynku. Optymalna wielkość produkcji takiego gospodarstwa jest wyznaczana przez punkt, w którym następuje zrównanie kosztu krańcowego z przychodem krańcowym. W przypadku popytu doskonale elastycznego przychód krańcowy uzyskany ze sprzedaży dodatkowej jednostki produktu jest równy cenie tego produktu. Wynika stąd, że gospodarstwo maksymalizuje nadwyżkę finansową, zwiększając produkcję aż do osiągnięcia takiej jej wielkości, przy której koszt krańcowy zrównuje się z ceną rynkową produktu. Gospodarstwo spełniające ten warunek jest w najlepszej kondycji ekonomicznej, umożliwiającą osiągnięcie przewagi konkurencyjnej względem tego, które takiego optimum nie osiągnęło. Mechanizm ten leży u podstaw zmian potencjału ekonomicznego gospodarstw, ponieważ wzrost ceny produktu sprzyja zwiększeniu optymalnej wielkości produkcji i nadwyżki finansowej oraz odwrotnie. Gdy cena obniży się poniżej przeciętnych kosztów zmiennych, wówczas nie jest celowe podejmowanie produkcji. Jeśli obniży się ona po rozpoczęciu cyklu produkcyjnego, to wówczas rolnik może jedynie minimalizować stratę. W rolnictwie zaś z reguły mamy do czynienia z długimi cyklami produkcji (tab. 1).

Tab. 1

System konkurencji polipolistycznej	Strategia
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Żaden z konkurentów nie ma dominującego udziału w rynku.</li> <li>2. Jeśli nikt nie ograniczy produkcji, wszyscy tracą.</li> <li>3. Najnowocześniejsi są najbardziej zadłużeni, a najbardziej przestarzali mają finansowo najlepiej.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koncentracja pozioma i pionowa oraz porozumienia zawierane za zgodą władzy państwowej.</li> <li>2. Kontrolowanie rynku lokalnego (regionu, segmentów, klienteli).</li> <li>3. Lokalizacja inwestycji i produktów tam, gdzie są najniższe koszty wytworzenia.</li> <li>4. Opracowanie własnych technologii i ich ochrona.</li> </ol>

Źródło: Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995, s. 60, rys. 2, 3.

Szczególną cechą polipolu w rolnictwie oprócz tego, że składa się on z około 2 100 000 sprzedawców–rolników, z których każdy ma minimalny udział w rynku oraz produkty poszczególnych gospodarstw są doskonałymi substytutami jest jeszcze to, że w długim okresie poszczególne gospodarstwa mają pełną swobodę wejścia na rynek jakiegoś produktu, np. rzepaku, i wyjścia z niego. To

samo dotyczy możliwości wejścia i wyjścia z rolnictwa innych podmiotów gospodarczych, które uznają, że występująca w nim nadwyżka finansowa satysfakcjonuje ich albo nie. W związku z tym w teorii ekonomii przyjmuje się, że zysk ekonomiczny<sup>4</sup> gospodarstwa może wystąpić jedynie w krótkich okresach. Ogólnie można powiedzieć, że zawsze wtedy, gdy w rolnictwie wystąpi zysk ekonomiczny w dłuższym okresie, wówczas można oczekiwać napływu nowych podmiotów do tego sektora. Wejście ich obniży ceny produktów rolniczych, co przyczyni się do zaniku zysku ekonomicznego. Brak zysku ekonomicznego nie oznacza przy tym, że nie wystąpi zysk księgowy. Możliwości rozwoju sektora i gospodarstwa zależą jednak od poziomu zysku ekonomicznego.

Gdy rynek jest w stanie równowagi, tzn. gdy popyt na dany produkt, np. ziarno pszenicy, równa się jej podaży, wówczas jednoczesne dążenie do maksymalizacji nadwyżki finansowej konkurujących ze sobą gospodarstw powoduje, że suma ich zysków ekonomicznych osiąga wielkość zerową, a produkcja jest wytwarzana po najniższych kosztach.<sup>5</sup> Oznacza to zarazem, że gospodarstwa w takich warunkach nie mają bodźców do zmiany wielkości produkcji, a także brakuje ekonomicznego uzasadnienia celowości podjęcia produkcji rolniczej przez inne przedsiębiorstwa.

Brak w długim okresie czasu w gospodarstwie zysku ekonomicznego uniemożliwia samofinansowanie wzrostu jego potencjału gospodarczego. Dotyczy to np. niemożności zwiększenia obszaru gospodarstwa, czy też wprowadzenia postępu biologicznego lub technicznego. Oznacza to również brak środków finansowych na adaptację gospodarstwa do wymogów gospodarki rynkowej, mającą na celu przede wszystkim obniżenie w nim kosztów własnych produkcji czyli realizacji najważniejszej jego strategii rozwojowej.

Z powyższych rozważań wynika, że obowiązujący w rolnictwie system ekonomiczny właściwy polipolistycznej formie rynku jest bardziej korzystny dla nabywców produktów rolniczych aniżeli dla rolników-sprzedawców. Skutki tego systemu są tym bardziej niekorzystne dla rolnictwa, im niższy jest przeciętny obszar gospodarstwa, np. Polska, Grecja, Portugalia. Charakterystyczne przy tym jest to, że w krajach o wyższej przeciętnej wielkości gospodarstwa,<sup>6</sup> jak Anglia, Holandia, Francja, wśród rolników występuje większa świadomość

<sup>4</sup> „Zysk księgowy jest to zysk wykazany w księgach rachunkowych firmy [...]. Zysk ekonomiczny jest to kwota, jaka zostaje po odjęciu od przychodów firmy wszystkich kosztów, łącznie z kosztem alternatywnym kapitału i kosztu ryzyka utraty pieniędzy”. Koszt alternatywny kapitału i koszt ryzyka nie mają charakteru wydatków i nie stanowią przedmiotu opodatkowania nie wchodzi do kalkulacji zysku księgowego. D. R. Kamerschen, R. B. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1991, s. 509.

<sup>5</sup> W. F. Samuelson, S. G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998, s. 433.

<sup>6</sup> D. Niezgoda, *Struktura organizacyjna rolnictwa oraz wynikające z niej wnioski dla działalności kółek rolniczych*, [w:] *Miejsce i rola kółek rolniczych w rozwoju wsi i rolnictwa. Materiały konferencji naukowej*, Fundacja Rozwój SGGW, Płońsk 21–22 maja 1998, s. 123–136.

potrzeby wspólnej ochrony swoich interesów ekonomicznych, w wyniku czego podejmują oni konkretne działania np. powołując grupy marketingowe. Równocześnie wskazuje to na jedną z głównych przyczyn gorszej sytuacji dochodowej rolników w naszym kraju względem tych, w których stopień zaawansowania współpracy dla obrony interesu ekonomicznego jest wyższy.

Trudność doprowadzenia do ścisłej współpracy rolników wynika m.in. z nadmiernego rozproszenia potencjału gospodarczego rolnictwa między gospodarstwa (ok. 2,1 mln gosp.) oraz bardzo zróżnicowanego poziomu ich wykształcenia, a także braku psychicznej gotowości do ograniczenia swych uprawnień właścicielskich wówczas, gdy umożliwiłoby to uzyskanie większych korzyści ekonomicznych. O ile było to zrozumiałe w odniesieniu do poprzedniego systemu, o tyle obecnie trudno akceptować takie postawy rolników. W warunkach systemu konkurencji między rolnikami, właściwego dla rynku polipolistycznego, konieczne jest podwyższenie dochodowości gospodarstw poprzez wdrożenie, przy pomocy polityki gospodarczej państwa, następującej strategii.

Skutki nadmiernego rozproszenia sektorów dla gospodarki rozważał m.in. M. E. Porter. Zdaniem tego autora przewyciężenie rozproszenia stanowi istotną okazję strategiczną wówczas, gdy koszty wejścia do niego są niskie, a konkurencji dość słabi, co zmniejsza możliwość podjęcia odwetowych reakcji z ich strony. Przywołany wyżej autor wymienia m.in. następujące sposoby przewyciężania rozproszenia sektora, podając często przykłady z rolnictwa:

- 1) uzyskiwanie ekonomii skali lub krzywej doświadczenia,
- 2) standaryzacja różnorodnych potrzeb rynku,
- 3) neutralizacja lub oddzielenie czynników odgrywających największą rolę w rozproszeniu,
- 4) wykupywanie firm dla osiągnięcia masy krytycznej,
- 5) wczesne rozpoznawanie tendencji występujących w danym sektorze.<sup>7</sup>

Z powyższych uwag wynika, że nadmierne rozproszenie potencjału ekonomicznego rolnictwa między gospodarstwa rolnicze prowadzi ostatecznie do osłabienia konkurencji i pogorszenia pozycji konsumenta na skutek m.in. braku przejrzystości rynku. Istotne ograniczenie rozproszenia potencjału gospodarczego między gospodarstwa służyłoby zwiększeniu ich zdolności konkurencyjnej, co stanowi jeden z najważniejszych sposobów ich adaptacji do wymagań globalizującego się rynku.

---

<sup>7</sup> M. E. Portet, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 202 i n.

## POTRZEBA TRANSFORMACJI ORGANIZACYJNEJ W ROLNICTWIE

Jest wiele przesłanek o różnym charakterze, np. ekonomicznym, społecznym i przyrodniczym, wskazujących na potrzebę transformacji organizacyjnej gospodarstw rolniczych, przewyciężającej rozproszenie w nich potencjału gospodarczego. Podejmowane w tym zakresie próby w naszym kraju (np. kółka rolnicze, rolnicze spółdzielnie produkcyjne, zespoły producentów rolnych) oraz w krajach rozwiniętych gospodarczo (np. zespoły marketingowe, grupy producenckie, agencje podażowe) wskazują, że od dawna dostrzega się potrzebę transformacji organizacyjnej w rolnictwie różnych krajów. Oznacza to narastanie świadomości, że obecna organizacja rolnictwa jest zbyt kosztowna i wymaga daleko idącego interwencjonizmu państwowego, na przykład wg danych IERiGŻ dopłaty z budżetu do każdego hektara użytków rolnych wynosiły w 1996 roku w naszym kraju około 290 USD, a w krajach Unii ok. 949 USD. Warto przy tym przypomnieć, że przeciętna wielkość gospodarstwa w Unii była około 3 razy większa niż w Polsce. Nasuwa się wniosek, że polityka rolna podporządkowana wyłącznie zwiększeniu przeciętnej powierzchni gospodarstwa rolniczego w naszym kraju okaże się nieskuteczna i ekonomicznie nieefektywna.

Doświadczenia innych krajów i Polski wskazują, że samo rolnictwo nie może sprostać wyzwaniom globalizującego się rynku bez względu na przeciętną wielkość obszaru towarowego gospodarstwa. Przewyciężenie tej trudności jest możliwe dzięki kooperacji nie tylko w obrębie rolników, ale wszystkich podmiotów gospodarczych zaliczanych do gospodarki żywnościowej. Potrzeba transformacji organizacji gospodarki żywnościowej wynika z konieczności dostosowywania się tak ujmowanego subsystemu gospodarki do wszystkiego tego, co narzuca proces postępującej globalizacji rynku, np. przestrzeganie przez poszczególne kraje wspólnych przepisów prawnych przyjętych przez WTO, unifikacja modeli życia i konsumpcji, zwiększenie się zakresu (objętości) rynku.<sup>8</sup>

Innego rodzaju przesłanką jest świadomość, że rynek polipolistyczny i powiązany z nim system ekonomiczny nie są w stanie zapewnić takich samych warunków rozwoju tworzącym go gospodarstwom jak panujący w otoczeniu i uznawany za najkorzystniejszy dla gospodarki rynek oligopolistyczny i właściwy mu system ekonomiczny.

Kolejną przesłanką wskazującą na potrzebę transformacji organizacyjnej jest konieczność zapewnienia ludności rolniczej takiego poziomu dochodu, który nie będzie prowadził do jej degradacji cywilizacyjnej, a zarazem będzie stanowił praktyczny dowód realizacji społecznej gospodarki rynkowej w naszym kraju.

<sup>8</sup> Patrz w tej sprawie m.in. B. Wawrzyniak, *Koncentracja w gospodarce jako światowa tendencja w zarządzaniu globalnym*, [w:] *Grupy kapitałowe w Polsce*, pr. zb. pod red. M. Romanowskiej, M. Trockiego i B. Wawrzyniaka, Delfin, Warszawa 1998, s. 32.

Celowość powołania SGA wynika również z treści art. 42 Traktatu Rzymskiego.<sup>9</sup> Treść tego artykułu wskazuje, że wytwarzanie i handel produktami rolnymi nie podlegają artykułom 85–94 TR traktującym o konkurencji. Także rozporządzenie Rady nr 26/62 o stosowaniu niektórych zasad konkurencji w odniesieniu do produkcji i handlu produktami rolnymi wskazują, że jest dopuszczalna inna organizacja rynku produktami rolnymi, jeśli tworzy on integralną część organizacji rynku krajowego, a także gdy nie jest ona sprzeczna z celami wspólnej polityki rolnej Unii Europejskiej. Strukturalne uwarunkowania trudności gospodarczych naszego rolnictwa w pełni uzasadniają wykorzystanie art. 42 poprzez utworzenie SGA.

Konieczność transformacji organizacyjnej sektora agrobiznesu w naszym kraju wynika również z potrzeby zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego ludności. Po zmianie struktury podmiotowej rynku podażowego będzie w pełni możliwe zapewnienie ekonomicznej i fizycznej dostępności żywności dla mieszkańców naszego kraju, przy uwzględnieniu odpowiedniej jej jakości oraz różnorodności, dzięki nasileniu się konkurencji. Nie bez znaczenia jest też to, że strategia rozwoju tych podmiotów musi bazować na ekorozwoju. Oznacza to strategiczną równorzędność wymogów ekologicznych, społecznych i ekonomicznych, zwłaszcza w długich okresach.

#### STRATEGICZNE GRUPY AGROBIZNESOWE (SGA)

Zmiana podmiotowej struktury podażowego rynku wymaga stworzenia zwłaszcza prawnych warunków do powstania strategicznych grup agrobiznesowych.<sup>10</sup> Z góry trzeba przy tym założyć, że proces ten będzie bardzo trudny i długookresowy. Należy go jednak rozpocząć jak najszybciej, tj. przed przystąpieniem do Unii Europejskiej w sytuacji, gdy nasz rząd jest względnie suwerennym kreatorem polityki gospodarczej.

Zmiana struktury rynku żywnościowego powinna być połączona z procesem koncentracji działalności jego podmiotów celem zwiększenia skali jednorodnej produkcji. Realizowana byłaby ona poprzez kooperację współpracujących ze sobą podmiotów gospodarczych sfery agrobiznesu, co przyczyni się do zwiększenia

<sup>9</sup> Szerzej o tych zagadnieniach w pracy M. Adamowicz i J. Król, *Ochrona konkurencji a rynek rolny*, Wyd. SGGW, Warszawa 1998, rozdz. 2.3 oraz 3.2.4. Utworzenie SGA nie naruszy też zapisów ustawy z 24 lutego 1990 r. o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym (Dz.U. 1995, nr 80, poz. 405 wraz ze zmianami).

<sup>10</sup> Biznes zwiększa swoje wyniki i konkurencyjność, kiedy integruje się w skumulowanym procesie rozwoju, w którym jest jednocześnie siłą napędową (podmiotem) i skutkiem jej działania (celem). Ten proces jest szerszy niż sam biznes, ponieważ obejmuje również otoczenie prawne, technologiczne, polityczne itp., które mają decydujący wpływ na to, czy firma odniesie sukces, [w:] *Grupa Lizbońska – granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996, s. 107.



szenia ich udziału w rynku i osiągnięcia synergicznego efektu ekonomicznego, a także zwiększenia znaczenia znaku towarowego danego SGA.

Mając powyższe na uwadze, przez strategiczną grupę agrobiznesową będzie się rozumieć sieć samodzielnych w sensie prawnym podmiotów gospodarczych wchodzących w skład agrobiznesu, z reguły posiadających swój regionalny charakter i chcących wspólnie dążyć do poprawy ekonomicznej efektywności działania. Taki typ transformacji bazuje na dobrowolnym ograniczeniu swych uprawnień przez samodzielne podmioty gospodarcze na rzecz utworzonej przez siebie organizacji, tj. SGA, w zamian za większe korzyści ekonomiczne. W ramach SGA mogą współpracować ze sobą podmioty gospodarcze bez względu na formę własności. Współdziałanie ze sobą np. dostawców środków produkcji dla rolnictwa, gospodarstw rolniczych oraz przedsiębiorstw przetwórczych i handlowych, dzięki rozbudowie między nimi trwałych powiązań ekonomicznych, umożliwi nie tylko poprawę ich rentowności, ale także przyczyni się do znacznie lepszej realizacji celów polityki gospodarczej naszego państwa w odniesieniu do wsi i rolnictwa, a w przyszłości celów wspólnej polityki rolnej Unii Europejskiej. Dzięki temu będzie możliwe np. zmniejszenie zbyt wysokiej rozpiętości w ekonomicznej wydajności pracy między pracującymi w rolnictwie i poza nim. W Polsce stosunek ten wynosił bowiem 1:4,8, natomiast w Unii Europejskiej 1:2,2.<sup>11</sup> Dalsze zwiększenie różnicy wydajności pracy ludzkiej między rolnictwem a pozostałymi działami gospodarki grozi załamaniem wysokiego tempa wzrostu dochodu narodowego w naszym kraju.

Zmiana organizacji krajowego rynku żywnościowego będzie korzystna ponieważ:

a) zapewni najlepsze przejawianie się konkurencji, m.in. dzięki przejrzystości rynku,

b) władza gospodarcza każdego SGA będzie ograniczona przez inne SGA,

c) każdy z SGA omawianego rynku będzie dysponował dostatecznymi środkami finansowymi, pozwalającymi realizować projekty inwestycyjne i przewyżać okresy zwiększonych trudności gospodarczych,

d) dostateczna siła ekonomiczna SGA pozwoli na opracowywanie i szybkie wdrażanie nowych metod wytwarzania produktów żywnościowych i ograniczenie kosztów transakcyjnych. Dzięki temu SGA będzie mógł osiągać zysk nadzwyczajny, którego źródłem będą jego specyficzne umiejętności. Zapewnią one również przewagę konkurencyjną w długim okresie,

e) SGA będzie występować na rynku jako „cenodawca”, co ma istotne znaczenie ekonomiczne,

f) władza gospodarcza SGA będzie zbyt mała, aby można ją było wykorzystać do osiągnięcia celów politycznych.

<sup>11</sup> W. Ziętara, *Zdolność konkurencyjna polskiego rolnictwa w stosunku do krajów Unii Europejskiej*, „Postępy Nauk Rolniczych” 1997, nr 2, s. 69/70.

Z powyższego wynika, że powinny być stworzone warunki do powstania SGA w obrębie agrobiznesu przy wsparciu przez politykę gospodarczą rządu, np. w postaci uchwały Sejmu RP o organizacji rynku żywnościowego z uwzględnieniem grup agrobiznesowych. Ta forma organizacji rynku agrobiznesowego bardzo istotnie ograniczyłaby potrzebę interwencjonizmu państwowego, a także stworzyłaby racjonalne podstawy funkcjonowania podmiotów tworzących ten rynek w długim okresie z uwzględnieniem skutków powodowanych nasilaniem się procesów globalizacji.<sup>12</sup>

Z definicji SGA wynika, że współdziałanie między samodzielnymi podmiotami gospodarczymi ma podstawę koncepcji w tworzenia łańcucha wartości.<sup>13</sup> W przypadku produktów żywnościowych chodzi o łączenie poszczególnych faz technologicznych w jeden proces gospodarczy kończący się zaoferowaniem towaru konsumentowi, a rzadziej klientowi. Omawiane współdziałanie podmiotów w SGA opiera się na przedmiotach, co stwarza korzystniejszą sytuację na konkurencyjnym rynku. Zaletą tego typu współdziałania jest jego przejrzystość i stosunkowo większa łatwość zarządzania nim. Ogólnie biorąc, SGA osiąga poprawę efektywności działania dzięki skuteczności doboru wspólnego celu i sprawności w jego realizacji poprzez współdziałanie oparte na stosunkach umownych albo bazujące na powiązaniach kapitałowych. Doświadczenia zagraniczne wskazują,<sup>14</sup> że SGA mogą sprostać wymogom nasilającej się konkurencji na rynkach lokalnych i globalnych. Przewaga SGA nad innymi formami współpracy rolników (tzn. grupami „producenckimi” czy „marketingowymi”) polega m. in. na współdziałaniu wszystkich podmiotów wchodzących w skład agrobiznesu, a nie tylko tych wytwarzających surowce rolnicze, tj. z reguły gospodarstw niewydolnych dochodowo. Inną przesłanką wskazującą na przewagę SGA jest to, że „system rynkowych transakcji jest droższy, dlatego że przedsiębiorca może zaplanować i skoordynować działalność różnych podmiotów taniej niż w przypadku produkcji organizowanej przez indywidualne podmioty gospodarcze, współpracujące ze sobą tylko przy użyciu mechanizmu rynkowego”.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> „Gospodarcza multinacjonalizacja jest zgodna z logiką ekspansji rynkowej, ponieważ optymalna kombinacja czynników produkcji już nie występuje w ramach jednego kraju, ale w coraz to większym stopniu jest określana przez mechanizmy i procesy implikujące multinacjonalizację działalności gospodarczej. Teoria międzynarodowego podziału pracy już nie wystarcza do tego, aby zanalizować i wytłumaczyć zachowania firm i całościowe funkcjonowanie gospodarki. Teorie biznesu i zarządzania są bardziej użyteczne w analizie i tłumaczeniu zakupów przedsiębiorstw, kontroli udziałów w rynku i maksymalizacji zysku przez firmy w ich własnym interesie jako siły napędowej multinacjonalizacji. W procesie multinacjonalizacji zagraniczne przedsiębiorstwo nabywa możliwość wywierania wpływu na daną gospodarkę narodową i jej przyszłość”, *Grupa Lizbońska – granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996, s. 47.

<sup>13</sup> M. E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985.

<sup>14</sup> Np. D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996, s. 64

<sup>15</sup> D. Laidler i S. Estrin, *Wstęp do mikroekonomii*, Gebethner i Ska, Warszawa 1991, s. 115.

W związku z powyższym należy odnieść się do reakcji popytowych konsumentów względem produktów żywnościowych. Znajomość tych reakcji na zmiany dochodu i cen ma istotne znaczenie z jednej strony dla prognozowania rozwoju agrobiznesu, a z drugiej na kształtowanie m.in. dochodów rolników-sprzedawców. Współczynniki cenowej elastyczności popytu są z reguły niskie dla podstawowych dóbr żywnościowych, a wysokie dla produktów wysoko przetworzonych, tj. często powyżej  $-1$ . Z kolei współczynnik dochodowy elastyczności popytu na żywność ogółem mieści się w przedziale  $0,3-0,4$ .<sup>16</sup> W warunkach niskiej elastyczności dochodowej popytu na żywność szansą poprawy sytuacji dochodowej rolników w oparciu o mechanizm rynkowy jest doprowadzenie do ich udziału w zysku powstającym w różnych podmiotach SGA tworzących tzw. łańcuch żywnościowy. Stąd też, im więcej dostarcza się konsumentom wysoko przetworzonych produktów żywnościowych, tym mniejsza rola w agrobiznesie rolnictwa jako wytwórcy surowców, a rosnąca przetwórstwa i handlu. Stąd wniosek, że utworzenie SGA poprawi sytuację dochodową agrobiznesu w tym rolnictwa. Natomiast łączenie samych gospodarstw w grupy nie poprawi poziomu dochodu rolników, ponieważ niska jest elastyczność cenowa wytwarzanych przez nich produktów.

Określenie „grupa strategiczna” dotyczy wszystkich podmiotów gospodarczych, które przyjęły wspólną strategię w odniesieniu np. do wymienionych jej elementów:

- celu strategicznego,
- stopnia specjalizacji,
- marki i reputacji firmy,
- polityki kształtowania cen,
- systemu zaopatrzenia i zbytu,
- postrzeganej przez nabywców jakości produktów i usług,
- rodzaju polityki handlowej,
- stopnia opanowania technologii,
- poziomu kosztów i związanych z nimi profili konkurencji,
- stosunków z naczelnym kierownictwem SGA i instytucjami zwłaszcza władzy publicznej,
- nakładów na badania i rozwój.<sup>17</sup>

Tak więc współdziałanie między podmiotami gospodarczymi w obrębie SGA odbywałoby się na poziomie strategicznym. Z kolei działalność operacyjna byłaby w pełni domeną kierownictwa samodzielnego podmiotu gospodarczego. Szeroki zakres uprawnień kierownictwa grupy strategicznej wskazuje na szczególną potrzebę zapewnienia kontroli działalności grupy przez przedstawicieli

<sup>16</sup> A. Woś, *Elastyczność popytu na żywność*, [w:] *Encyklopedia agrobiznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 176–179.

<sup>17</sup> *Strategor*, *op. cit.*, s. 42.

właścicieli tworzących ją podmiotów gospodarczych. Rolę kontrolną powinny pełnić powołane przez nich Rady Nadzorcze.

Warto też podkreślić, że przyjęcie wspólnej strategii, a także nabycie umiejętności wyróżniającej daną SGA będzie sprzyjać lepszemu współdziałaniu tworzących ją podmiotów gospodarczych. Umiejętność mająca charakter czynnika jakościowego – w przeciwieństwie do zasobu czynników produkcji – jest trudna do opanowania i wdrożenia przez konkurencyjne SGA w krótkim okresie. Stąd też budowanie przewagi konkurencyjnej SGA na podstawie umiejętności, zapewnia trwałość i spójność grupy dzięki narastaniu wytworzonej na tej bazie bariery mobilności.<sup>18</sup> Przynależność do SGA umożliwi poszczególnemu podmiotowi gospodarczemu dokonanie samooceny na tle sektora, SGA czy też w obrębie tej samej ich grupy, np. wśród gospodarstw. Celowość takich porównań wynika stąd, że wewnątrz każdej SGA będzie występować konkurencja w obrębie poszczególnych ogniw łańcucha żywnościowego, tj. dostawców przemysłowych środków produkcji, gospodarstw rolniczych, przedsiębiorstw przemysłu spożywczego i przedsiębiorstw handlu artykułami spożywczymi. Na tej podstawie nasuwa się uwaga, że w każdym SGA będzie przejawiać się z dostateczną siłą jedna z kluczowych zasad gospodarki rynkowej – zasada konkurencji.

Proponowana zmiana organizacji i funkcjonowania gospodarki żywnościowej polegająca na utworzeniu strategicznych grup agrobiznesowych sprzyjałaby:

- zmniejszeniu kosztów transakcyjnych,<sup>19</sup>
- rozłożeniu między podmioty gospodarcze ryzyka produkcyjnego i handlowego, a także ograniczeniu zakresu niepewności,
- poprawie konkurencyjności, m.in. dzięki zwiększeniu wykorzystania wolnych czynników produkcji, zbudowanie zaufania do marki oraz nazwy firmy czy też ograniczeniu udziału VAT w cenie produktu. Ogólnie biorąc dopiero SGA może w pełni wykorzystać możliwości tworzone przez marketing dla zapewnienia sobie przewagi konkurencyjnej na rynku,
- dysponowaniu użytecznymi i kompletnymi informacjami, niezbędnymi w zarządzaniu operacyjnym oraz strategicznym wszystkim podmiotom danej SGA,

<sup>18</sup> D. Niezgodą, *Mechanizm konkurencyjnego rynku i jego instrumenty*, [w:] *Rola informacji rynkowej w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych w agrobiznesie. Materiały konferencji*, pod red. D. Niezgody, Wydawnictwo AR Lublin, Lublin 1999, s. 43–54.

<sup>19</sup> O. E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 32 i 388. Zdaniem A. Sulejowicza „Teoria kosztów transakcyjnych postuluje, iż koordynacja działalności gospodarczej minimalizuje sumę kosztów produkcji i kosztów transakcji. Naturalnym dążeniem tej teorii jest analiza porównawcza kosztów różnych form organizacyjnych (planowanie, adaptacja, modernizowanie itp.) i ich optymalizacja”. A. Sulejowicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Monografie i opracowania, nr 427, Warszawa 1997, s. 90.

– uzyskaniu w obrębie SGA nadwyżki finansowej powstającej w procesie wymiany między sprzedawcą a konsumentem. Nie bez znaczenia jest tu możliwość ustalania cen towarów z uwzględnieniem współczynnika cenowej elastyczności popytu,

– zmniejszeniu kosztów zaopatrzenia SGA w potrzebne środki produkcji i konsumpcji,

– właściwemu zarządzaniu wartością dodaną,

– dysponowaniu kadrami lojalnymi względem SGA. Umożliwi ona też bardziej zgodne z wymogami społecznej gospodarki rynkowej postępowanie z ludźmi,

– SGA umożliwi standaryzację nie tylko produktu, ale i technologii jego pozyskania. Będzie też można skoordynować wymagania jakościowe i ilościowe z preferencjami klientów w całym tzw. łańcuchu żywnościowym wg poszczególnych produktów.

Warto również podkreślić, że już obecne SGA mogą być tworzone w oparciu o ustawę o spółdzielczości albo umowy franchisingowe. Warunkiem podstawowym ekonomiczności działalności SGA jest przyznanie tej formie prawnej takich samych uprawnień, jakie zagwarantowano w ustawie o rachunkowości grupom kapitałowym. Celowe byłoby też uzależnienie korzystania z preferencyjnego kredytu przez poszczególne podmioty gospodarcze sfery agrobiznesu od przynależności do SGA.

#### PODSUMOWANIE

Rolnictwo jako główny składnik agrobiznesu ma największe trudności samofinansowania swego rozwoju. Przewyciężenie ograniczeń tego sektora wymaga zmiany organizacji rynku żywnościowego m.in. poprzez utworzenie strategicznych grup agrobiznesowych. Podejmowanie zaś działań w obrębie samych gospodarstw rolniczych, np. poprzez tworzenie grup producenckich nie zapewni akceptowanego poziomu dochodu dla rolników w warunkach narastającej globalizacji rynku i towarzyszącej mu konkurencji. SGA są w stanie rozwiązać problemy tego sektora z lepszym skutkiem niż czyniono to dotychczas, rozbudowując interwencjonizm państwowy. Ponadto cechuje je zgodność celów własnych z wymogami stawianymi przez konkurencję w ramach rynku globalnego. Każdy jej podmiot gospodarczy będzie miał możliwość koncentracji na przewadze konkurencyjnej oraz efekcie synergii. Ponadto będą podstawy do opracowania strategii odnoszącej się do poszczególnych funkcji zarządzania, tj. marketingu, finansów, produkcji, zasobów ludzkich, badania i rozwoju, a także systemu informacji na różnych szczeblach zarządzania w SGA.

Współpraca podmiotów gospodarczych mających wspólny cel służyć też będzie lepszemu wykorzystaniu funkcji mechanizmu rynkowego, tj. informacyjnej, dochodotwórczej, efektywnościowej i równoważącej dla poprawy poziomu osiągania celów polityki gospodarczej dotyczącej wsi i rolnictwa w naszym kraju.

### SUMMARY

The paper proves that the main cause of difficulties in the development of peasant's farms is the polypolistic form of the market in which they function and a large dispersion of economic potential.

On the basis of experiences of economically highly developed countries as well as the growing globalisation of the market it was recognized that the best solution for farmers will be to join strategic agrobusiness groups. Speaking about a strategic agrobusiness group one means a system of legally independent economic subjects being part of agrobusiness of usually regional character and aiming at collective improvement of the efficiency of acting. This also means a need of changes in organisation of food market in Poland.