

## PARTNERSTWO WERTYKALNE JAKO MODEL POWIĄZAŃ GOSPODARSTW ROLNYCH Z PRZETWÓRSTWEM

*Bogusław Gołębiowski*

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwami Zachodniopomorskiego Uniwersytetu  
Technologicznego w Szczecinie  
Kierownik: prof. dr hab. Michał Świątyk

Słowa kluczowe: partnerstwo wertykalne, grupa producentów rolnych  
*Key words: vertical partnership, group of agricultural producers*

**S y n o p s i s.** Na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych w okresie marzec – kwiecień 2009 przedstawiono możliwości tworzenia i funkcjonowania aliansu w formie partnerstwa wertykalnego, jako modelu powiązań rolnictwa z handlem i przetwórstwem rolnym, w którym główną rolę odgrywa grupa producentów rolnych. Podstawą przetrwania i odniesienia sukcesu w działalności grupy producentów rolnych jest uświadomienie sobie logiki partnerstwa oraz wzajemnego zaufania, które są podstawą wprowadzania udoskonaleń lub też innowacji produktowych, a także stosowanie przez zarządy grup koncepcji uczenia się organizacji.

### WSTĘP

Potrzeba tworzenia aliansów nie jest kwestią mody, ale wynika ze znacznej turbulencji w odniesieniu do zewnętrznych warunków prowadzenia działalności zarówno przez przedsiębiorstwa z sektora rolno-spożywczego, jak i przez rolników. Jedni i drudzy w tworzeniu swojej strategii rozwoju muszą brać pod uwagę aktualny i przyszły stan otoczenia, a także własne możliwości wykorzystania tworzonych przez otoczenie szans oraz przeciwdziałania zagrożeniom.

Badania prowadzone przez Gołębiowskiego i Świątyka [1999] wykazały, że przedsiębiorstwa przetwórcze i handlowe z różnych ogniw kompleksu gospodarki żywnościowej oraz rolnicy indywidualni praktycznie we wszystkich kryteriach oceniających strategię aliansu dostrzegali w tworzeniu partnerstwa wertykalnego szansę na odniesienie sukcesu przez identyfikację wspólnych celów strategicznych, zredukowanie ryzyka działalności gospodarczej oraz realizację istotnych strategicznych interesów poszczególnych partnerów aliansu, które nie są sprzeczne z interesami partnera.

Partnerstwa wertykalne wzmocniają partnerów, podnoszą efektywność całego sektora, przyczyniają się do poprawy jakości i innowacyjności produktów oraz obniżki kosztów. Ich rozwój skutkuje zwiększoną koncentracją w sektorze dostawców, gdyż najsłabsi z nich, nie mogą sprostać wymaganiom, stają się niekonkurencyjni. Z kolei dostawcy dysponujący odpowiednią wiedzą, doświadczeniem i niezbędnymi zasobami, stają się cennymi aliantami, korzystają z partnerstwa, a ich pozycja konkurencyjna ulega wzmocnieniu [Chwistecka-Dudek, Sroka 2000].

Producenci rolni są najsłabszym ogniwem łańcucha agrobiznesu. Taka sytuacja jest rezultatem charakteru struktury podmiotowej rynku rolnego, któremu towarzyszy niski stopień koncentracji producentów rolnych w relacji do pozostałych podmiotów rynku [Lemanowicz 2006]. Słaba pozycja przetargowa pojedynczych gospodarstw rolnych w stosunku do następnych ogniw w kanałach dystrybucji może być poprawiana przez horyzontalne działania integracyjne. Przez działalność w grupach rolnicy mogą uzyskać wiele korzyści, których osiągnięcie jest bardzo trudne bądź wprost niemożliwe w działaniu w pojedynkę [Lemanowicz 2005]. Należy jednak podkreślić, że sukces grupy mierzony wzrostem dochodu zależy głównie od spójności grupy [Domagalska-Grędyś 2006].

Celem badawczym opracowania jest przedstawienie możliwości tworzenia i funkcjonowania aliansu w formie partnerstwa wertykalnego, jako modelu powiązań rolnictwa z handlem i przetwórstwem rolnym, w którym główną rolę odgrywa grupa producentów rolnych.

## MATERIAŁ I METODY

Materiał badawczy wykorzystany w pracy zgromadzono z zastosowaniem analizy informacji faktualnych uzyskanych z Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz metod kwestionariuszowych. Informacje faktualne dotyczyły grup producentów rolnych i posłużyły do zobrazowania liczebności powstałych grup w poszczególnych województwach oraz ich form prawnych prowadzenia działalności, a także produktów i grupy produktów, dla których zostały one utworzone.

W metodzie kwestionariuszowej wykorzystano metodę ankietową oraz metodę wywiadu standaryzowanego. Badaniem objęto prezesów zarządu oraz członków (udziałowców) dwóch grup producentów rolnych prowadzących działalność na terenie województwa zachodniopomorskiego. Jedna grupa prowadzi swoją działalność w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością dla produktu mleko krowie, natomiast druga w formie stowarzyszenia dla grupy produktów ziarno zbóż i nasiona roślin oleistych.

Metoda ankietowa, w której zastosowano pytania koniunktywne, składała się z dwóch części badawczych. Pierwsza część obejmowała pytania z zakresu funkcjonowania grupy producentów rolnych w odniesieniu do utworzonego partnerstwa, a druga dotyczyła korzyści wynikających z udziału w grupie producentów rolnych w zakresie: celów finansowych, innowacji, rynku i potencjału organizacyjnego. W badaniu uczestniczyli wszyscy członkowie (udziałowcy) obu badanych grup, to jest 49 osób.

Wywiad standaryzowany wykorzystano do scharakteryzowania i opisu funkcjonowania badanych grup. Tą metodą objęto dwie osoby, pełniące funkcje prezesów zarządu w badanych grupach. W tworzeniu próby badawczej zastosowano indywidualny dobór celowy. Badania przeprowadzono w okresie marzec – kwiecień 2009 r.

## PARTNERSTWO WERTYKALNE JAKO FORMA ALIANSU STRATEGICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTW AGROBIZNESU

Spośród wielu różnorodnych form współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami najbardziej rozpowszechnione stają się aliansy strategiczne [Łącka 2001]. Wzrost roli i znaczenia aliansów strategicznych w ostatnich kilkunastu latach jest głównie efektem zmian zewnętrz-

nych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw, polegających na liberalizacji gospodarki skutkującej powstaniem globalnych rynków i silnej globalnej konkurencji, a także zwiększeniem się zarówno skali, jak i zasięgu działania przedsiębiorstw [Chwistecka-Dudek, Sroka 2000].

Wśród wielu sformułowanych definicji aliansu strategicznego, dla sektora agrobiznesu, najbardziej trafną wydaje się być definicja zaproponowana przez Sulujewicza [1997], według którego alians strategiczny określany jest jako forma międzyorganizacyjnej strategii co najmniej dwóch partnerów, którzy realizują działania kooperacyjne w określonym obszarze, ale pozostają niezależni w zakresie działań nie wchodzących w obszar porozumienia. W wyniku prowadzenia wspólnych działań możliwe jest osiągnięcie przez nich strategicznie ważnych celów konkurencyjnych, a w przypadku osiągnięcia korzyści, dzieli się je zgodnie z relacją do wniesionych udziałów przez poszczególnych partnerów.

Powyzsza definicja aliansu strategicznego w odróżnieniu od zaproponowanych definicji innych autorów różni się między innymi tym, że nie jest sformułowana w oparciu o jedno podstawowe kryterium, jakim jest istnienie konkurencji (przynajmniej potencjalnej) pomiędzy partnerami sojuszu, a jednocześnie obejmuje podkreślaną przez Dussauge i Garrette [1996] bardzo specyficzną cechę aliansu strategicznego, wyróżniającą go od innych form zbliżenia przedsiębiorstw, która polega na utrzymaniu niezależności i suwerenności każdego partnera, pomimo nawiązanego porozumienia wiążącego uczestników aliansu.

Na podstawie wiedzy teoretycznej, można ostrożnie wnioskować, że osoby prowadzące gospodarstwa rolne, w celu przeciwstawienia się obecnej turbulencji otoczenia powinny wykorzystać prawo z zakresu tworzenia, działania i wsparcia grup producentów rolnych. Natomiast zarządzający grupą oraz jej członkowie (udziałowcy) powinni mieć na względzie dwie koncepcje: łańcucha wartości i teorii uczenia się organizacji.

Koncepcja łańcucha wartości oparta o możliwości tworzenia połączeń takich samych zasobów jest punktem wyjścia do osiągania korzyści skali, a tym samym zwiększenia siły rynkowej przede wszystkim siły przetargowej w negocjacjach z dostawcami, klientami i innymi partnerami [Romanowska 1997]. Teoria uczenia się organizacji zakłada, że alianse są okazją do nabywania umiejętności konkurencyjnych od partnerów i na tym polega ich pozytywne znaczenie. Uczenie się polega nie tylko na transferze *know-how*, ale także na poznawaniu procedur i programów organizacyjnych, które wymagają długoletniej współpracy i obserwacji. Przez alianse można w długim okresie dokonać transferu wyższej kultury organizacyjnej, a w krótszym – lepszych metod zarządzania dostawcami [Romanowska 1997].

Mając na uwadze specyficzne cechy aliansów oraz korzystne koncepcje kształtujące charakter przedsiębiorstw tworzących alians, można stwierdzić, że grupa producentów rolnych jako współczesne przedsiębiorstwo będące własnością osób posiadających gospodarstwa rolne, już w sama w sobie jest rodzajem pewnego aliansu strategicznego, ale jednocześnie może tworzyć dalsze alianse w formie partnerstwa wertykalnego z przedsiębiorstwami tworzącymi łańcuch wartości z otoczenia agrobiznesu.

Według Dussauge i Garrette [1996] tworzenie sprawnego i trwałego partnerstwa wertykalnego opiera się na dwóch podstawach: analizie portfela zakupów firmy klienta mającej na celu zidentyfikowanie elementów składowych, które zasługują na to, aby stać się przedmiotem partnerstwa – z jednej strony, a także doborze niezawodnych partnerów zdolnych w najwłaściwszy sposób dostarczyć te elementy – z drugiej.

Partnerstwo wertykalne jako alians niekonkurencyjny wymaga od partnerów woli współdziałania, częstych spotkań, kontaktów, zwłaszcza gdy współpraca dotyczy wielu stadiów

łańcucha wartości. Uczestnicy porozumienia muszą poświęcić dużo uwagi tej formie partnerstwa, aby osiągnąć porozumienie i zbieżność celów. Jednocześnie potrzebne jest zaufanie pomiędzy koalicjantami i ich uczciwość względem siebie [Łącka 2001]. Wzajemne zaufanie pozwala rozróżnić tradycyjne stosunki podwykonawcze od stosunków partnerskich [Dussauge i Garrette 1996].

## WYNIKI I DYSKUSJA

Osoby fizyczne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej oraz osoby prawne prowadzące gospodarstwo rolne w rozumieniu przepisów o podatku rolnym lub prowadzące działalność rolniczą w zakresie działów specjalnych produkcji rolnej mogą na podstawie ustawy *o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw* organizować się w grupy producentów rolnych. Celem tworzenia grupy producentów rolnych jest dostosowanie produkcji rolnej do warunków rynkowych, poprawy efektywności gospodarowania, planowania produkcji ze szczególnym uwzględnieniem jej ilości i jakości, koncentracji podaży oraz organizowania sprzedaży produktów rolnych, a także ochrony środowiska naturalnego.

Grupa producentów rolnych prowadzi swoją działalność gospodarczą jako przedsiębiorca posiadający osobowość prawną. Zainteresowani utworzeniem grupy producenci rolni mają do wyboru cztery formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej, tj.: spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółdzielni, zrzeszenia i stowarzyszenia. Ważnym prawnym warunkiem tworzenia grupy, z punktu widzenia przyszłego inwestora jest fakt, że żaden z członków, czy też udziałowców grupy nie może mieć więcej niż 20% głosów na walnym zgromadzeniu lub zgromadzeniu wspólników.

Od momentu wejścia w życie ustawy *o grupach producentów rolnych i ich związkach* to jest od 21 listopada 2000 roku do lipca 2007 roku w kraju działały 202 grupy producentów rolnych. W kolejnych 20 miesiącach ich liczba podwoiła się. Na dzień 13 marca 2009 roku w Polsce było zarejestrowanych 401 grup producentów rolnych (tab. 1). Największa liczba zarejestrowanych grup wystąpiła w województwach: wielkopolskim, dolnośląskim, kujawsko-pomorskim oraz opolskim, natomiast najmniejsza – łódzkim i świętokrzyskim.

Najbardziej popularną formą prawną tworzenia grupy producentów rolnych jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

Tabela 1. Liczba grup producentów rolnych według województw i form prawnych prowadzenia działalności (stan na dzień 13.03.2009)

| Województwo         | Liczba grup | Liczba według formy prawnej prowadzonej działalności |              |            |                |
|---------------------|-------------|--|--------------|------------|----------------|
|                     |             | spółka z o.o.  | spółdzielnia | zrzeszenie | stowarzyszenie |
| Dolnośląskie        | 52          | 45   | 1            | 6          | -              |
| Kujawsko-pomorskie  | 52          | 24   | 23           | 1          | 4              |
| Lubelskie           | 12          | 1  | 6            | 5          | -              |
| Lubuskie            | 25          | 19   | 5            | 1          | -              |
| Łódzkie             | 6           | 5  | 1            | -          | -              |
| Małopolskie         | 11          | 3  | 5            | 2          | 1              |
| Mazowieckie         | 16          | 6  | 6            | 3          | 1              |
| Opolskie            | 42          | 30   | 10           | 2          | -              |
| Podkarpackie        | 14          | 3  | 8            | 3          | -              |
| Podlaskie           | 11          | 7  | 3            | 1          | -              |
| Pomorskie           | 26          | 18   | 6            | 2          | -              |
| Śląskie             | 12          | 8  | 4            | -          | -              |
| Świętokrzyskie      | 6           | 1  | 1            | 1          | 3              |
| Warmińsko-mazurskie | 22          | 15   | 6            | 1          | -              |
| Wielkopolskie       | 68          | 26   | 27           | -          | 1              |
| Zachodniopomorskie  | 26          | 23   | 2            | 14         | 1              |
| Ogółem w Polsce     | 401         | 234  | 114          | 42         | 11             |

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

ścią. Średnio w kraju ten rodzaj formy prawnej w prowadzeniu działalności gospodarczej wybrało 58,4% powstałych grup. Ta forma prawna była wybierana wśród grup powstających w województwach: dolnośląskim, łódzkim i zachodniopomorskim, a jej udział wynosił ponad 80%. Natomiast w województwach: lubuskim i opolskim udział spółki z ograniczoną odpowiedzialnością jako formy prawnej w prowadzeniu działalności grup producentów rolnych wynosi ponad 70%, a w województwach podlaskim, pomorskim, śląskim i warmińsko-mazurskim – ponad 60%. Najniższy udział tej formy działalności (poniżej 20%) wystąpił w województwie lubelskim i świętokrzyskim.

Działalność gospodarczą w formie spółdzielni wybrało 28,4% zarejestrowanych grup. Ta forma prawna najbardziej przyjęła się w województwach: podkarpackim i lubelskim, w których udział przekraczał 50%. Wysoki udział tej formy prawnej odnotowano także w województwach: małopolskim, mazowieckim, kujawsko-pomorskim i wielkopolskim.

Z formy zrzeszenia, w skali kraju skorzystało 10,5% zarejestrowanych grup producentów rolnych. Natomiast z formy stowarzyszenia jedynie 2,7%.

Jednym z warunków ustawowych powstania grupy producentów rolnych jest konieczność wyboru jednego produktu (lub grupy produktów), dla którego dana grupa ma być tworzona oraz spełnienie wymagań w odniesieniu do minimalnej rocznej wielkości produkcji towarowej i minimalnej liczby członków grupy. W tym zakresie najwięcej grup powstało w obszarze sprzedaży zbóż i roślin oleistych oraz trzody chlewnej (tab. 2). Grupy producentów rolnych powstałe w obszarze sprzedaży ziarna zbóż oraz ziarna zbóż i nasion roślin oleistych stanowią 33,7% wszystkich powstałych grup. Najwięcej takich grup jest w województwach: dolnośląskim, kujawsko-pomorskim, opolskim i zachodniopomorskim. Natomiast aktywności w tych obszarach nie wykazują rolnicy jedynie z województwa świętokrzyskiego.

Drugim obszarem pod względem liczby działających grup jest obszar sprzedaży trzody chlewnej. Grupy producentów rolnych trzody chlewnej stanowią 21,4% wszystkich powstałych grup. Najwięcej grup utworzonych dla grupy produktów określonej jako świnie

Tabela 2. Liczba grup producentów rolnych według produktów i grupy produktów, dla których zostały one utworzone (stan na dzień 13.03.2009)

| Województwo         | Ziarno<br>zbóż | Ziarno zbóż i<br>nasiona roś-<br>lin oleistych | Nasiona<br>roślin<br>oleistych | Świnie<br>żywe | Bydło<br>żywe | Drób<br>żywy | Mleko<br>krowie | Inne |
|---------------------|----------------|--|--------------------------------|----------------|---------------|--------------|-----------------|------|
| Dolnośląskie        | 7              | 23   | 5                              | 1              | -             | 13           | -               | 3    |
| Kujawsko-pomorskie  | 7              | 11   | 4                              | 14             | 2             | 1            | 4               | 9    |
| Lubelskie           | -              | 3  | -                              | 2              | -             | -            | -               | 7    |
| Lubuskie            | 1              | 3  | 4                              | 1              | -             | 12           | 3               | 1    |
| Łódzkie             | 1              | -  | -                              | 2              | -             | 2            | -               | 1    |
| Małopolskie         | -              | 1  | -                              | 2              | -             | 1            | -               | 7    |
| Mazowieckie         | 1              | -  | -                              | 5              | -             | 3            | 4               | 3    |
| Opolskie            | 9              | 9  | 11                             | 2              | -             | 9            | 1               | 1    |
| Podkarpackie        | -              | 5  | -                              | 2              | 1             | 1            | -               | 6    |
| Podlaskie           | -              | 1  | -                              | 2              | 1             | 4            | -               | 3    |
| Pomorskie           | 2              | 11   | 3                              | 4              | -             | -            | 1               | 4    |
| Śląskie             | -              | 2  | -                              | 4              | -             | 5            | -               | 1    |
| Świętokrzyskie      | -              | -  | -                              | 3              | 1             | -            | -               | 3    |
| Warmińsko-mazurskie | 2              | 6  | 1                              | 1              | 4             | 10           | -               | 1    |
| Wielkopolskie       | 2              | 8  | 2                              | 41             | -             | 3            | 5               | 3    |
| Zachodniopomorskie  | 9              | 11   | 4                              | -              | 9             | 1            | 1               | -    |
| Ogółem w Polsce     | 41             | 94   | 34                             | 86             | 9             | 65           | 19              | 53   |

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

żywe, prosięta, warchlaki, mięso wieprzowe: świeże, chłodzone, mrożone, powstało w województwie wielkopolskim (około 48% wszystkich grup z tego obszaru).

Grupy producentów rolnych dla określonych produktów lub grupy produktów w gospodarce żywnościowej stają się partnerami niezawodnymi. Podstawowym kierunkiem rozwoju tych grupy jest tworzenie sieci aliansów o charakterze partnerstwa wertykalnego. Jak wynika z przeprowadzonych badań, tworzone przez grupy producentów rolnych (jako inicjatorów) aliansy partnerstwa wertykalnego powinny opierać się na czterech zasadach:

1. Partnerzy są zorganizowani na trzech poziomach. Na pierwszym poziomie znajduje się przedsiębiorstwo z branży przetwórczej (nabywca) lub produkcyjnej (dostawca), które jako klient (dostawca) przekazuje bądź przyjmuje zlecenia. Grupa producentów rolnych jako przedsiębiorstwo znajdująca się na drugim poziomie jest bezpośrednio związana z przedsiębiorstwem przetwórczym lub produkcyjnym. Grupa ta z racji swojego charakteru jest podmiotem grupującym osoby posiadające gospodarstwa rolne, które są dostawcami z poziomu trzeciego.
2. Grupy producentów rolnych, których właścicielami są w układzie mniejszościowym osoby posiadające gospodarstwa rolne, wykorzystując siłę rynkową powinny zawierać porozumienia z przedsiębiorstwami z branży przetwórczej (produkcyjnej) oferując im (składając zamówienie) określoną partię towaru o określonej jakości w określonych terminach dostaw. Grupa producentów rolnych wraz z przedsiębiorstwami z pierwszego poziomu wyodrębniają wspólnie źródła oszczędności. Jeżeli są one wynikiem wspólnego działania grupy i przedsiębiorstwa z pierwszego poziomu, to zyski powinny podzielić między siebie. Każda oszczędność spowodowana działaniem grupy przypada jej w udziale. W ten sposób powstałe partnerstwo między klientem (dostawcą) z pierwszego rzędu a grupą będzie wynikiem wyboru strategicznego opartego na podziale zadań i odpowiedzialności, a jego efektem ma być osiągnięcie określonego celu.
3. Zarządzający grupą producentów rolnych powinni dążyć do osiągnięcia określonej ceny zbytu, poszukując najlepszego sposobu osiągnięcia tej ceny, a także pozostawiając podmiotom z trzeciego poziomu odpowiednią marżę zysku.
4. Podmioty z trzeciego poziomu powinny aktywnie uczestniczyć w spotkaniach organizowanych przez zarząd grupy (także organizowanych wspólnie z podmiotami z pierwszego poziomu), w celu pozyskiwania wiedzy z zakresu nowych technologii i koncepcji oraz nowych kompetencji i umiejętności, a także wymiany informacji z zakresu określonego etapu łańcucha wartości. Organizowanie spotkań szkoleniowych powinno być obowiązkiem statutowym zarządów grup producentów rolnych.

Z przeprowadzonych badań ankietowych wśród uczestników działających już grup producentów rolnych na terenie województwa zachodniopomorskiego wynika, że główne korzyści wypływające z udziału w tych grupach to przede wszystkim:

- w zakresie celów finansowych – uzyskiwanie wyższych cen jednostkowych (przez wykorzystanie ekonomii skali) – producenci mleka, którzy posiadają stada krów mlecznych w przedziale od 20 do 60 sztuk po utworzeniu grupy uzyskują za mleko cenę od 4 do 11 groszy za litr mleka wyższą od producentów posiadających stada w ilości od 130 do 320 krów mlecznych, a producenci pszenicy konsumpcyjnej typu elitarnego uzyskują cenę wyższą o około 18 euro za tonę w porównaniu do zwykłej pszenicy konsumpcyjnej,
- w zakresie innowacji – ukierunkowanie działalności u poszczególnych uczestników grupy w celu spełnienia wymogów rynkowych – u producentów mleka przez kontynuację udoskonaleń, a u producentów zbóż przez innowacje produktowe,

- w zakresie rynku – stworzenie bariery wejścia dla innych pośredników handlujących danym produktem,
- w zakresie potencjału organizacyjnego – możliwość zdobywania wiedzy (szkolenia) i wymiany poglądów na zebraniach członkowskich grupy – owocujące rozszerzeniem i pogłębieniem wiedzy oraz specjalizacji.

Badana grupa producentów rolnych utworzona dla produktu mleko krowie, w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, składa się z 19 udziałowców posiadających stada krów mlecznych w przedziale od 20 do 60 sztuk. Grupa ta sprzedaje rocznie około 4,6 mln litrów mleka. Po powstaniu grupa zawarła porozumienie z dużym przetwórcą mleka, tworząc alians oparty na dwóch filarach: bezpośrednim związku grupy z przetwórcą mleka oraz bezpośrednim związku z producentami rolnymi będącymi udziałowcami grupy.

Przedsiębiorstwo przetwórcze w sposób jednostronny określa parametry jakościowe mleka, cenę zakupu mleka oraz jej zróżnicowanie w zależności od jakości, a także sposób rozliczenia finansowego. Powyższe parametry to standardy obowiązujące ogólnie na rynku mleka. Natomiast negocjacje zawarte w porozumieniu dotyczyły premii za ilość dostarczanego mleka. Odpowiednio przeprowadzone negocjacje doprowadziły do zrealizowania trzeciej zasady partnerstwa wertykalnego. Członkowie grupy jako dostawcy mleka uzyskują za swoje mleko cenę jednostkową wyższą od 4 do 11 groszy za litr sprzedanego mleka (w zależności od istniejącej sytuacji na rynku mleka w danym miesiącu) w porównaniu do producentów rolnych posiadających duże stada krów mlecznych (w przedziale od 130 do 320 krów).

Czwarta zasada partnerstwa wertykalnego jest realizowana przez organizowane spotkania, na których poruszane są tematy z zakresu spełnienia prawnych wymogów odnośnie standardów utrzymywania stada krów i produkcji mleka, najnowszych rozwiązań technologicznych w pozyskiwaniu mleka, czynników otoczenia kształtujących ceny hurtowe na rynkach zagranicznych i krajowych na masło, pełne i odtłuszczone mleko w proszku oraz ich tendencje, a także z zakresu działań wspierających rynek mleka. Spotkania organizowane przez zarząd nie tylko poszerzają horyzonty wiedzy o rynku i jego otoczeniu, ale również powodują zwiększenie stopnia integracji, umożliwiają wymianę poglądów oraz służą do przekazania niezbędnych informacji dla producentów rolnych będących udziałowcami tej grupy.

Druga badana grupa producentów rolnych utworzona dla grupy produktów ziarno zbóż i nasiona roślin oleistych, w formie stowarzyszenia, składa się z 30 członków. Grupa powstała jako podmiot do wspólnej sprzedaży pszenicy konsumpcyjnej i rzepaku. Obrót roczny pszenicą konsumpcyjną oscyluje wokół poziomu 2000 ton, a rzepaku około 1000 ton.

Grupa jest jedną z pierwszych grup powstałych w Polsce. W wyniku prowadzonych działań rynkowych utworzyła dwa aliansy z dostawcami środków do produkcji rolnej. Pierwszy z tych aliansów został zawarty z producentem mineralnych nawozów wieloskładnikowych NPK. W zamian za złożone przez grupę zamówienie na określoną partię nawozów NPK oraz w zależności od określenia terminu płatności, rolnicy będący członkami stowarzyszenia kupują nawóz wieloskładnikowy po cenie niższej od 12 do 17% od cen obowiązujących na rynku.

Drugie porozumienie zawarto z przedsiębiorstwem nasiennym, które w związku z zamówieniem złożonym przez grupę na materiał siewny odpowiedniej jakości odmiany pszenicy konsumpcyjnej oraz ze względu na skalę zamówienia ustaliło cenę jednostkową zbytu o 100 złotych netto za tonę niższą od jednostkowej ceny hurtowej obowiązującej na rynku.

Współpraca z przedsiębiorstwem nasiennym zaowocowała pozyskaniem wiedzy o pszenicach z grupy pszenic elitarnych oraz o rynku tych pszenic. Pozyskanie materiału siewnego jednej odmiany pszenicy elitarniej zapoczątkowało rozpoczęcie negocjacji z jednym z niemieckich młynów na dostawę pszenicy elitarniej, w której główne parametry wyróżniają-

ce to: zawartość białka nie niższa niż 14% i opadanie nie mniejsze niż 275 sekund. W zamian za jednolitość odmianową oraz określoną partię towaru o odpowiednich parametrach jakościowych grupa uzyskała jednostkową cenę zbytu wyższą o około 18 euro za tonę w porównaniu do zwykłej pszenicy konsumpcyjnej klasy B.

Zarząd stowarzyszenia także organizuje spotkania szkoleniowe, które służą zdobywaniu przez producentów rolnych wiedzy z zakresu pojawiających się innowacyjnych rozwiązań w szeroko rozumianej technologii produkcji roślin rolniczych i nasiennictwa oraz wiedzy z zakresu makrootoczenia kształtującego rynek zbóż i rzepaku.

Analizując alianse zawarte przez zarząd stowarzyszenia w formie partnerstwa wertykalnego, można stwierdzić, że czynnikami ich sukcesu są: (a) jasno określone cele wszystkich partnerów, (b) zaangażowanie się partnerów na wszystkich poziomach aliansu, (c) częste spotkania szkoleniowo-konsultacyjne, (d) jasno określona odpowiedzialność, (e) wzajemne zaufanie, otwartość i uczciwość.

Jednocześnie zarząd stowarzyszenia podkreśla, że ma świadomość, iż nie do końca wykorzystuje potencjał producentów rolnych z poziomu trzeciego. Na przykład w kwestii wspanłego obrotu zbożami innych gatunków niż pszenica.

#### WNIOSKI

1. Grupa producentów rolnych może funkcjonować jako ogniwo wielu aliansów w formie partnerstwa wertykalnego, stwarzając jednocześnie dla uczestników grupy bardziej stabilne i pewne warunki działania, a dla siebie jako przedsiębiorstwa, możliwość szybkiego dotarcia do głównych rynków zbytu.
2. Wykorzystując ekonomię skali przez wzrost produktywności z tytułu wydłużenia serii, bez konieczności tworzenia dodatkowych zdolności rynkowych, grupy producentów rolnych są w stanie zwiększyć swoją siłę przetargową zarówno w negocjacjach z dostawcami, jak i klientami.
3. Uświadomienie sobie zasad partnerstwa przez producentów rolnych stwarza podstawy do rozwoju grupy przez kontynuację udoskonaleń lub też innowacje produktowe. Natomiast wzajemne zaufanie prowadzi do wyeliminowania problemu zbytu wytwarzanych produktów, ze względu na bezpośrednią sprzedaż określonych jakościowo produktów do przedsiębiorstwa, którego jest się również właścicielem.
4. Ważnym elementem powodzenia partnerstwa wertykalnego jest stosowanie przez zarządy grup producentów rolnych koncepcji uczenia się organizacji, która z jednej strony powinna wzmacniać świadomość u udziałowców (członków) grupy, że jest się partnerem a nie podwykonawcą, a z drugiej wzmacniać spójność grupy.

#### LITERATURA

- Chwistecka-Dudek H., Sroka W. 2000: *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Domagalska-Grędys M. 2006: Ocena wewnętrznych uwarunkowań konkurencyjności grup producenckich województwa małopolskiego z wykorzystaniem modelu regresji logistycznej [W:] *Agrobiznes 2006. Konkurencja w agrobiznesie – jej uwarunkowania i następstwa*. *Prace Nauk. AE*, Wrocław, 1118, t. 1, s. 180-186.
- Dussauge P., Garrette B. 1996: *Strategie aliansów na rynku*. Poltext, Warszawa.



- Łącka I. 2001: Alianse strategiczne. Szansa na rozwój polskich przedsiębiorstw. AR, Szczecin.
- Gołębiowski B., Świtłyk M. 1999: [W:] Ocena możliwości tworzenia partnerstwa wertykalnego w gospodarce żywnościowej [W:] Strategiczne modele funkcjonowania spółek hodowlanych AWRSP (raport z badań). AR, Szczecin, s. 129-151.
- Lemanowicz M. 2005: Poprawa sytuacji finansowej rolników po przystąpieniu do grup producentów rolnych rolniczych [W:] Agrobiznes 2005. Zmiany w agrobiznesie po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. *Prace Nauk. AE*, Wrocław, 1070, t. 2, s. 15-20.
- Lemanowicz M. 2006: Możliwości podejmowania działań integracyjnych wśród producentów rolnych w świetle obowiązujących w Polsce regulacji prawnych [W:] Agrobiznes 2006. Konkurencja w agrobiznesie – jej uwarunkowania i następstwa. *Prace Nauk. AE*, Wrocław, 1118, t. 2, s. 21-27.
- Romanowska M. 1997: Alianse strategiczne przedsiębiorstw. PWE, Warszawa.
- Sulejewicz A. 1997: Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw. Monografie i opracowania. SGH, Warszawa, 427.

*Bogusław Gołębiowski*

VERTICAL PARTNERSHIP AS A MODEL OF CONNECTIONS BETWEEN FARMS  
AND PROCESSING INDUSTRY

Summary

Based on questionnaire surveys conducted during the March-April 2009, author provides the possibility of setting up and operating alliance in the form of vertical partnership as a model for agricultural trade and agricultural processing in which the central role is played by a group of agricultural producers.

Analysis of the data shows that the group of agricultural producers can function as a link of alliances in the form of vertical partnership, and through the usage of the economics of scale can increase own market power. The basis for the survival and succeed in the activities of the farmers is to raise awareness of the logic of partnership and mutual trust, which are the basis for introducing improvements or product innovations, and the concept of learning organizations used by the board.

Adres do korespondencji:

dr inż. Bogusław Gołębiowski  
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
ul. K. Janickiego 31  
71-270 Szczecin  
tel: (0 91) 449 68 71  
e-mail: boguslaw\_golebiowski@zut.edu.pl