

PROBLEMY KOOPETYCJI PRODUCENTÓW I HODOWCÓW BYDŁA ORAZ TRZODY CHLEWNEJ W POLSCE

Waldemar Bojar

Katedra Inżynierii Zarządzania Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy
Kierownik: dr hab. inż. Waldemar Bojar, prof. nadzw. UTP

Słowa kluczowe: koopetycja, MSP, producenci rolni, strategie zarządzania
Key words: cooepitition, SME, agricultural producers, management strategies

S y n o p s i s. W pracy przedstawiono uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne współdziałania producentów rolnych i hodowców bydła oraz trzody chlewnej w związkach branżowych. Wyniki analizy wskazują na potrzebę działań dostosowawczych w celu otwarcia zrzeseń producentów na rynki międzynarodowe oraz szybszego reagowania na zmieniające się aspiracje klientów. Członkowie badanych organizacji są przekonani o konieczności postępu w zakresie produktywności, jakości produktów, komunikacji, doradztwa i marketingu czy ochrony własności intelektualnej. Wykazano, że czynniki endogeniczne silnie determinują zachowania organizacji producenckich, a w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, w tym w Polsce, utrzymanie niezależności producentów, jak również ograniczone zaufanie do siebie są ważnymi barierami modyfikacji działania analizowanych związków. Konieczność przemian badanych związków branżowych na podstawie zdefiniowanych strategii jest bardzo ważnym wnioskiem w świetle rozwoju koopetycji producentów rolnych.

WSTĘP

Gwałtowne zmiany w otoczeniu rolnictwa związane z postępem technologicznym oraz rozwojem technologii informacyjnej spowodowały głębokie przekształcenia w strukturze zapotrzebowania na produkty, jak również w łańcuchach dostaw żywności. Zmieniła się także diametralnie pozycja producentów rolnych w łańcuchach dostaw. Z jednej strony w warunkach krajowych rozdrobniona struktura agrarna powoduje, że siła rynkowa przedsiębiorstw rolnych jest w sposób asymetryczny, nieproporcjonalnie o wiele mniejsza od wielkich korporacji dystrybucyjno-przetwórczych, które w ten sposób mogą wymuszać na producentach surowców żywnościowych często niekorzystne dla tych ostatnich warunki transakcji. Z drugiej strony, we wszystkich innych sektorach gospodarki coraz większą rolę w uzyskiwaniu przewag konkurencyjnych odgrywa współpraca przedsiębiorców oraz integracja ich działań zarówno w układzie poziomym, jak i pionowym. Obserwuje się zjawisko przekształcania tradycyjnych, zhierarchizowanych przedsiębiorstw w sieci biznesu. W gronie producentów rolnych konieczne są zatem także działania dostosowawcze, które taką

współpracę usprawnią i pozwolą z jednej strony zachować niezależność funkcjonowania, a z drugiej – lepiej wykorzystywać posiadane zasoby, w tym również wiedzę, poprzez przemysłane, wspólne działanie. Warto zatem rozważyć, jak takie formy jednoczesnego konkurowania i współdziałania – kooperacji – można by realizować w odniesieniu do producentów i hodowców bydła oraz trzody chlewnej.

Celem opracowania jest określenie stanu sektora oraz działań związków branżowych reprezentujących hodowców i producentów bydła oraz trzody chlewnej w zakresie strategicznych kierunków zmian funkcjonowania umożliwiających lepsze współdziałanie producentów ich zrzeszających oraz zapewniających wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw przez nich prowadzonych.

METODA BADAŃ

Szczegółowego opisu i analizy stanu oraz zamierzeń rozwojowych Polskiej Federacji Hodowców Bydła i Producentów Mleka (PFHBiPM) oraz Polskiego Związku Hodowców i Producentów Trzody Chlewnej (PZHiPTCh) dokonano na podstawie wyników badań kwestionariuszowych, które zostały przeprowadzone w wybranych gospodarstwach oraz wśród przedstawicieli zarządzających tymi zrzeszeniami producentów. Zarówno wstępne, jak i właściwe badania zostały najpierw przeprowadzone wśród przedstawicieli zarządzających PFHBiPM i w firmie Polsus S.A. zajmującej się zarządzaniem PZHiPTCh, a także wśród przedsiębiorców rolnych – członków badanych organizacji. Badania te zrealizowano wiosną 2007 roku. Jesienią 2007 roku badanie zostało powtórzone w celu dokonania szczegółowej analizy sytuacji badanych sieci oraz opracowania pilotażowego planu ich przekształceń. Zadania i cele statutowe zostały określone na podstawie informatorów wewnętrznych analizowanych organizacji oraz treści ich witryn internetowych.

CHARAKTERYSTYKA SEKTORA

STAN HODOWLI BYDŁA MLECZNEGO I PRODUKCJI MLEKA W POLSCE

Polska jest krajem o dużym potencjale produkcyjnym oraz rynkiem konkurencyjnym na tle rynków innych krajów europejskich w branży mleczarskiej, szczególnie w produkcji mleka. Wynika to między innymi z posiadania korzystnych warunków klimatycznych, stosunkowo dużego udziału użytków zielonych w strukturze użytków rolnych oraz dość nowoczesnej bazy przetwórczej zgodnej z wymogami Unii Europejskiej. Z obliczeń Sekcji Analiz Ekonomicznych Polityki Rolnej (SAEPR) z Fundacji Pomocy dla Rolnictwa (FAPA) wynika, że Polska charakteryzuje się jednymi z najniższych kosztów produkcji mleka spośród krajów europejskich. Ponadto Polska jest istotnym i znaczącym producentem mleka na rynku europejskim, gdzie zajmuje szóste miejsce z produkcją 8,8 mln ton mleka w 2006 roku [*Agriculture and Food Economy in Poland 2006*]. Z drugiej jednak strony, nasz kraj charakteryzuje się niską wydajnością krów mlecznych w stosunku do intensywniej produkujących rolników w krajach UE, takich jak: Holandia, Niemcy czy Francja, gdzie średnie wydajności zbliżają się do 7 tys. litrów mleka od sztuki. Te uwarunkowania, jak również zmiany

otoczeniu rolnictwa spowodowały korzystne procesy dostosowawcze. W Polsce trwa nadal proces modernizacji i koncentracji produkcji. Istnieje potencjał wzrostu mleczności krów do poziomu 5 tys. l, zaś w grupie intensywnych gospodarstw mlecznych osiągnięte już zostały wydajności powyżej 7 tys. l rocznie od sztuki.

Przyczyn korzystnych tendencji w funkcjonowaniu polskich przedsiębiorstw rolnych upatruje się w powstaniu nowych uwarunkowań związanych z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Zmianie uległy m.in. wymagania jakościowe warunkujące wprowadzenie produktu na rynek. Wdrożono ponadto regulacje dotyczące wielkości produkcji w postaci tzw. kwot mlecznych. Ograniczenie produkcji mleka w postaci kwot mlecznych gwarantuje dostawcom zbyt na wyprodukowane mleko oraz uzyskanie za nie korzystnej ceny. W Polsce krajowa kwota mleczna wyniosła 8,96 mln ton, co stanowiło około 76% wielkości krajowej produkcji mleka w 2003 roku. Wprowadzenie kontyngentów produkcyjnych, ściśle regulujących wielkość podaży rynkowej mleka, nie mogło pozostać bez wpływu na jego cenę. W ten sposób w istotnym zakresie ukształtowało ono nową strukturę bodźców dla przedstawicieli wszystkich segmentów sektora mleczarskiego¹.

Zmiany prawne i rynkowe wymusiły na producentach zmianę działalności. W krótkim okresie wielu producentów mleka i hodowców bydła wykorzystało pomoc unijną na m.in. modernizację linii technologicznych, podniesienie norm jakościowych higieny doju i przechowywania mleka, poprawę warunków egzystencji zwierząt, a także stosowanie zasad ochrony środowiska.

Odnotowano także wyraźny spadek ilości mleka sprzedawanego bezpośrednio ostatecznemu konsumentowi. Odbyło się to kosztem produkcji kierowanej głównie do skupu, co przyczyniło się do zwiększenia towarowości krajowych gospodarstw rolnych zajmujących się chowem krów mlecznych. Jednak proste przewagi konkurencyjne polskich producentów w stosunku do unijnych partnerów stopniowo się kończą wraz ze wzrostem cen czynników produkcji, tj. płac, energii, czy też podróżeń obsługi procesów logistycznych coraz większych, lecz bardziej rozproszonych przestrzennie producentów surowca czy mleczarni. Tym bardziej w warunkach światowego kryzysu gospodarczego i problemów ekonomicznych krajów strefy EURO należy poszukiwać innych źródeł takich przewag.

Na tle innych krajów UE, współdziałanie rolników w ramach grup producenckich nadal nie ma charakteru masowego, o czym świadczy fakt, że w ramach PROW w latach 2004-2006 liczba grup producenckich powstałych w kraju wynosiła 104, przy 89 złożonych wnioskach na dofinansowanie na łączną kwotę 12 293 642 zł [www.armir.gov.pl], co należy uznać za kwotę bardzo niską. Zatem należy poszukiwać innych, alternatywnych metod współdziałania producentów rolnych, np. w ramach związków branżowych.

CHARAKTERYSTYKA DZIAŁALNOŚCI ORAZ STRATEGICZNYCH ZAMIERZEŃ ROZWOJU POLSKIEJ FEDERACJI HODOWCÓW BYDŁA I PRODUCENTÓW MLEKA

Niebagatelną rolę w umacnianiu pozycji producentów mleka i hodowców bydła na silnie konkurencyjnym rynku ma do spełnienia PFHBiPM, która zmierza do wzmocnienia pozycji rynkowej jej członków, otwarcia na rynki międzynarodowe i lepsze zaspakajanie potrzeb klienta. Kierunki tych przemian powinny być brane pod uwagę w kontekście zacho-

¹ Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa 2007 <http://www.arimr.gov.pl/aktualnosci/artykuly/komunikat-w-sprawie-naboru-wnioskow-o-udzielenie-pomocy-technicznej-w-ramach-planu-rozwoju-obszaro.html> Źródła rozproszone: 5 maja 2010 r. godz. 10.00

wań bliźniaczych organizacji producenckich w UE [Kinder 2007, s. 53-70, Kinder, Slavova 2007, s. 71-85, Hochman, Vinklarkova, Pavelek 2007 s. 113-115]. PFHBiPM z siedzibą w Warszawie jest jedynym pełnoprawnym reprezentantem środowiska hodowców bydła i producentów mleka w Polsce. Utworzona została w 1995 roku na skutek oddolnego ruchu hodowców bydła i producentów mleka, którym przyświecała idea decentralizacji i pełnego uspołecznienia hodowli w Polsce. Organizacja ta jest niezależna, dobrowolna i samorządna, zrzesza 8 200 członków skupionych w związkach regionalnych i rasowych. Są to hodowcy indywidualni, gospodarstwa państwowe, spółki Skarbu Państwa, spółki prywatne, gospodarstwa spółdzielcze i gospodarstwa będące w dzierżawie. Od 1 lipca 2004 roku PFHBiPM jest jedynym w Polsce podmiotem upoważnionym przez Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi do prowadzenia ksiąg dla bydła hodowlanego ras mlecznych. Od 1 lipca 2006 roku PFHBiPM ma swoją reprezentację we wszystkich województwach w kraju. Jest członkiem Międzynarodowego Komitetu do Spraw Oceny Użytkowości Zwierząt (ICAR), Światowej Federacji Holsztyńsko-Fryzyskiej (WHFF) oraz Europejskiej Konfederacji Holsztyńskiego Bydła Czarno-Białego i Czerwonobiałego (EHRC). Natomiast od 1 lipca 2007 roku federacja ta przejęła realizowanie zadań z zakresu oceny typu i budowy pierwiastek i krów ras mlecznych.

Analizę stanu PFHBiPM przeprowadzono według ściśle sformułowanych następujących kryteriów:

- forma własności / nadzór właścicielski – PFHBiPM jest niezależną autonomiczną organizacją, częściowo uzależnioną od państwa, ale opierającą działalność na składkach członkowskich;
- kierowanie – wyboru Zarządu PFHBiPM dokonują członkowie;
- cele i rezultaty – sieć producentów monitoruje i ewidencjonuje proces hodowli zwierząt, oferuje usługi testowania mleka oraz inseminacji, prowadzi szkolenia i doradztwo dla hodowców, lobbuje na rzecz interesów branżowych w strukturach państwowych i samorządowych;
- hierarchia – obowiązuje raczej stosunki współpartnerskie niż oparte na dominacji i podporządkowaniu;
- przywództwo – podkreśla się znaczenie wzorcowej – modelowej roli gospodarstw produkujących;
- funkcjonalna integracja – wykorzystuje się głównie tradycyjne kanały komunikacyjne, ale ranga kanałów elektronicznych wzrasta;
- produkty – zrzeszeni członkowie wytwarzają mleko, mięso i materiał hodowlany do rozrodu zwierząt;
- ekologia – PFHBiPM dba o przestrzeganie przepisów regulujących ochronę środowiska przez szkolenie i doradztwo, które mają uwrażliwić producentów na zagrożenia środowiska przy dużej koncentracji produkcji (np. problem odchodów zwierząt);
- zaufanie / ryzyko – wzrastające zaufanie, ale jednocześnie wzrastająca konkurencyjność wzajemna hodowców; ryzyko minimalizowane jest przez wymianę doświadczeń.

CHARAKTERYSTYKA STRATEGICZNYCH ZAMIERZEŃ ROZWOJU PFHBIPM W KONTEKŚCIE REGIONALNYCH UWARUNKOWAŃ ROZWOJU PRODUKCJI ROLNICZEJ W WOJEWÓDZTWIE KUJAWSKO-POMORSKIM

Podniesienie konkurencyjności w celu maksymalizacji wydajności przy minimalnych kosztach jednostkowych i zachowaniu dobrostanu zwierząt, wytwarzaniu zdrowej żywności oraz spełnianiu wymagań ochrony środowiska obejmuje następujące działania:

- osiągnięcie umiarkowanej koncentracji produkcji ze względu na rosnące koszty ochrony środowiska i regulacje unijne;
- wzrost jakości przez benchmarking dobrych wzorców stosowanych w krajach skandynawskich, gdzie normy jakościowe surowców są bardzo wygórowane, co może stać się główną wytyczną dalszych kierunków rozwoju i przyszłości branży mleczarskiej w Polsce.

Działania stabilizujące współpracę z administracją rządową i samorządową w formie długofalowych programów współpracy oraz tworzenia wspólnego lobbingu przez wszystkie organizacje rolnicze obejmują:

- wykreowanie ustawy o hodowli i rozrodzie zwierząt jako przykładu udanego, wspólnego lobbowania oraz wzorca dobrego współdziałania w kraju, bowiem istnieje konieczność rozszerzenia współpracy branżowej rolników na obszar całej UE;
- działania w kierunku zawierania porozumień przedsiębiorców rolnych zmierzających do zmian przepisów ograniczających wpływy rolniczych związków zawodowych, a wzmacniających organizacje branżowe, np. w celu wzrostu konkurencyjności gospodarstw;
- zwiększenie wsparcia dla spółek wodnych i rozwiązania problemu zarządzania międzygminnymi kanałami;
- przeciwdziałanie poszerzaniu kopalni odkrywkowych, ponieważ odciągają one wodę;
- budowę tamy w Nieszawie niezbędnej do wyregulowania stosunków wodnych;
- kontrolę wdrażania przepisów unijnych, np. w ocenie przedstawicieli polskich hodowców zlikwidowanie małych rzeźni w wyniku decyzji służb weterynaryjnych był błędem.

Działania doskonalenia komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej w celu osiągnięcia specjalizacji doradców, lepszego wykorzystania internetu, prowadzenia szkoleń, lepszej komunikacji z innymi branżowymi organizacjami rolniczymi w UE to:

- promowanie doradztwa rekomendowanego przez PFHBiPM dla hodowców a nie firm dostawczych;
- wypracowanie polskiego certyfikatu firmowanego przez PFHBiPM, aby zwiększyć kontrolę nad jakością środków produkcji (afiliowane przy PFHBiPM procedury, laboratoria itd.);
- uniezależnienie w sferze hodowli od państwa;
- stworzenie metod dystrybucji materiału hodowlanego przez ogłaszanie internetowej oferty hodowlanej.

Strategia działań określona w wynikach projektu TOWARDS 6. Programu Ramowego realizowanego przy współpracy Wydziału Zarządzania UTP pt. *Sieci zmieniające swoją orientację z producenta na rynek (klienta) w sektorze rolno-żywnościowym małych i średnich firm (Migrating networks from a producer TOWARDS a market orientation within the agri-food sector – Umowa nr 518702)* wskazuje metody i środki niezbędne do wzmocnienia siły rynkowej sieci i jej członków. W zdefiniowanych celach strategicznych zwraca się uwagę na konieczność podjęcia działań zmierzających do podwyższenia konkurencyjności (wydajności, jakości produkcji), zwiększenia współpracy w ramach PFHBiPM i – szerzej – w ramach organizacji rolniczych, a także współpracy pomiędzy interesariuszami sektora rolno-żywnościowego w Polsce, komunikacji oraz efektywniejszej absorpcji i wymiany wiedzy. Dokończenie procesu prywatyzacji infrastruktury sieci wydaje się szczególnie ważnym zadaniem, aby całkowicie uniezależnić się od państwa. Kluczowym działaniem wydaje się także wdrażanie najnowszych rozwiązań technologicznych zarówno w hodowli, jak i w produkcji. Do priorytetów należy zintensyfikowane wykorzystanie elektronicznych kanałów komunikacji dla potrzeb nowoczesnego doradztwa, szkoleń oraz marketingu. Tego typu działania pozwolą na lepsze zaspakajanie aspiracji konsumentów mleka w zakresie

zdrowej żywności przy zapewnieniu dobrostanu zwierząt i norm ochrony środowiska naturalnego [Bojar, Kinder 2008, s. 28-38, Bojar, Drelichowski 2008b, s. 20-27]. Przedsięwzięcia te mogą przyczynić się do powodzenia procesu przekształceń Polskiej Federacji Hodowców Bydła i Producentów Mleka w kierunku przejścia od tradycyjnej organizacji produkcyjnej do organizacji innowacyjnej, wchodzącej na rynek międzynarodowy i zaspakajającej rosnące wymagania klientów.

CHARAKTERYSTYKA STRATEGICZNYCH ZAMIERZEŃ ROZWOJU PZHiPTCH
W KONTEKŚCIE REGIONALNYCH UWARUNKOWAŃ ROZWOJU PRODUKCJI ROLNICZEJ
W WOJEWÓDZTWIE KUJAWSKO-POMORSKIM

Wysoki potencjał przyrodniczy, ekonomiczny oraz społeczny rolnictwa i agrobiznesu regionu Kujaw i Pomorza plasuje region na drugim miejscu w Polsce [Borkowski 2002]. Oznacza to, że gospodarka rolno-żywnościowa jest jednym z priorytetów strategicznych kierunków rozwoju regionalnego, ważnego również ze względu na swój znaczący udział w gospodarce żywnościowej kraju. Potwierdzają to następujące uwarunkowania:

- wysoka jakość zasobów ludzkich dzięki długiej tradycji dobrej organizacji pracy, wysokiego etosu pracy oraz silnych więzi rodzinnych,
- wysoki udział ziemi uprawnej (64,4% użytków rolnych w stosunku do 59,0% UR średnio w Polsce),
- względnie wysoka jakość gleb,
- dobrze rozwinięta infrastruktura obszarów wiejskich (wodociągi, kanalizacja),
- nowoczesne wyposażenie gospodarstw w sprzęt zmechanizowany,
- stosowane nowoczesne technologie wytwórcze,
- dobrze rozwinięty przemysł spożywczo-przetwórczy, oparty na lokalnej produkcji,
- jeden z najwyższych w kraju udział w produkcji oleju rzepakowego,
- dostarczanie znacznej części cukru oraz świeżych warzyw i owoców, a także ich przetworów wytwarzanych w kilku nowoczesnych przetwórnich współpracujących z wyspecjalizowanymi gospodarstwami sadowniczymi oraz produkującymi warzywa.

Województwo kujawsko-pomorskie dostarcza także zasadniczą część produkcji mięsa wieprzowego. Zajmuje pod tym względem drugie miejsce w Polsce. Ponadto dostarcza prawie 25% materiału hodowlanego trzody chlewnej, co czyni je liderem w kraju. W 2006 roku udział regionalnej produkcji wyrażony w wadze żywej bydła mięsnego wyniósł 8,49% całkowitej produkcji krajowej, zaś produkcji mleka 6,26% krajowego wolumenu produkcji. Udział całkowitego wolumenu skupionego mleka w regionie stanowił 7,26% skupu krajowego. Powyższe liczby potwierdzają wysoki potencjał oraz wkład regionu Pomorza i Kujaw do zasobów i efektów wytwórczych w produkcji roślinnej i zwierzęcej.

Ponad 80% uzyskiwanej produkcji oraz ponad 80% małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w sektorze rolno-spożywczym należy do gospodarstw rodzinnych o średniej powierzchni mniejszej niż 10 ha.

Biorąc pod uwagę kluczowe znaczenie sektora rolno-spożywczego dla regionu i całego kraju, a jednocześnie wysoką wydajność użytkowania zasobów, można w sposób uzasadniony wnioskować, że regionalne MSP sektora rolno-spożywczego stanowią kluczową dziedzinę gospodarki w Polsce, ponieważ dostarczają żywność na potrzeby krajowe oraz na eksport. Dlatego rozwój i wzmacnianie tego sektora ma kluczowe znaczenie społeczne oraz ekonomiczne dla lokalnych społeczności i dla interesów mieszkańców zarówno regionu, jak i Polski.

CHARAKTERYSTYKA DZIAŁALNOŚCI PZHiPTCh I STANU ORGANIZACJI

PZHiPTCh reprezentuje i broni interesów hodowców i producentów trzody chlewnej, upowszechnia tradycje hodowlane, a także ściśle współpracuje z agendami administracji rządowej w zakresie dbałości o rozwój krajowej hodowli trzody chlewnej. Z przeprowadzonej analizy wynika, że PZHiPTCh wspiera działania zmierzające do rozwijania produkcji oraz hodowli świń, np. wydaje certyfikaty i poradniki, organizuje wizyty studyjne, wspiera wymianę informacji, planuje metody ustalania cen, tworzy lobbing przyjazny kształtowaniu korzystnych regulacji prawnych w zakresie krajowej produkcji i hodowli świń.

PZHiPTCh stanowi horyzontalną sieć, skupioną bardziej na producentach niż klientach, która plasuje marketing, promocję oraz działalność lobbingową na drugim miejscu, gdzie także współpraca międzynarodowa nie jest najlepiej rozwinięta. Związek ten przekształca się z działalności państwowej na prywatną. Jednak jest autonomiczną, niezależną organizacją nadal otrzymującą dotacje państwowe. Działalność PZHiPTCh jest administrowana przez firmę prywatną POLSUS-AGRO, która została utworzona z inicjatywy Zarządu Głównego PZHiPTCh. Organizacja ta skupia ponad 600 członków w Polsce, w tym około 120 w województwie kujawsko-pomorskim.

Potencjał migracji sieci od tradycyjnych do innowacyjnych jest tworzony dzięki uświadamianiu znaczenia współpracy sieciowej dla sukcesu wszystkich firm tworzących sieć, presji zagranicznych rynków, ograniczenia dotacji w przyszłości oraz zainteresowania przepływem wiedzy.

Analizę stanu PZHiPTCh przeprowadzono według ściśle sformułowanych kryteriów, a mianowicie:

- forma własności / nadzór właścicielski – cele PZHiPTCh obejmują zarówno popieranie rozwoju sieci MSP, jak również konkurencji pomiędzy MSP; ta wewnętrzna konkurencja jest mniej widoczna niż w analizowanych sieciach innowacyjnych, dlatego wydaje się, że pomoc PZHiPTCh będzie prawdopodobnie mniej efektywna niż w analizowanych sieciach innowacyjnych, dalekich od tradycyjnego modelu sieci rolno-spożywczych; przy planowaniu pilotażowej migracji, oczekuje się skupienia produkcji hodowli świń w grupach producenckich, a tym samym obniżenia liczby konkurencyjnych MSP działających w ramach PZHiPTCh;
- zarządzanie – PZHiPTCh jest stosunkowo zamknięty pod względem komunikacji wewnętrznej oraz wewnętrznego zarządzania; plany działań migracyjnych obejmują stopniowe otwarcie sieci poprzez zintensyfikowanie stosowania handlu elektronicznego, np. przez stronę internetową PZHiPTCh, efektywniejsze wykorzystanie internetu oraz lepsze wykorzystanie tradycyjnych kanałów komunikacji;
- cele i rezultaty – PZHiPTCh jest tradycyjną siecią MSP starającą się poprzez innowacyjność oraz tworzenie sieci pozostać ważną i konkurencyjną organizacją w Polsce; zachowuje on silną zależność od państwa, dlatego odzwierciedla dziedzictwo historyczne; po roku 2013 należy spodziewać się radykalnej redukcji dotacji (obecnie 80% funduszy państwowych) oraz połączenia firmy POLSUS-AGRO z innymi prywatnymi przedsiębiorstwami w celu utworzenia organizacji samodzielnej pod względem finansowym;
- hierarchia i kierownictwo – PZHiPTCh zachowuje struktury dobrowolnej organizacji członkowskiej, które z trudem dopasowują się do wymagań międzynarodowego rolno-spożywczego rynku konsumenckiego; postęp w dziedzinie przepływu wiedzy, doradztwa, poprawy technologii – zakładany przez plan migracji – stwarza szanse na poprawę jakości produktów, którą gwarantuje kontrolowanie procesów zgodnie z wymogami UE;

- integracja funkcjonalna – globalizacja relacji rynkowych w sektorze rolno-spożywczym stawia na pierwszym miejscu przepływ wiedzy: identyfikowania potrzeb rynku oraz ich zaspokajania; potrzeby rynku są często wyrażane przez przetwarzanie żywności, a ich zaspokajanie – przez jakość związaną z wysokim poziomem logistyki; w Polsce celem zaktywizowania międzynarodowej sieci rolno-spożywczej jest wzmocnienie zdolności absorpcyjnej R&D, co jest konieczne na konkurencyjnym Wspólnym Rynku;
- zaufanie, ryzyko – członkowie PZHiPTCh mają ograniczone zaufanie do siebie, ponieważ jednocześnie konkurują o klienta i zasoby będące własnością sieci; ryzyko przyrodnicze i rynkowe pozostają nadal znaczącymi czynnikami w działalności małych przedsiębiorstw, ale związek (sieć) pomaga ocenić ryzyko przyrodnicze. Ryzyko ekonomiczne nadal jednak pozostaje nieoszacowane. Może ono zostać obniżone znacząco poprzez wzrastający udział sprzedaży produkcji na rynkach hurtowych. Zaufanie wśród członków PZHiPTCh może także wzrosnąć poprzez uświadomienie znaczenia ich wspólnego interesu reprezentowanego przez tę organizację za pośrednictwem celów i efektów projektu TOWARDS.

PZHiPTCh oferuje firmom członkowskim praktyczne usługi, włącznie z udostępnianiem wiedzy na temat postępów technicznych w sektorze rolno-spożywczym, obejmujące w zakresie:

- produktów – PZHiPTCh inspiruje procesy innowacyjne wśród swoich członków przez doradztwo, spotkania, wystawy zwierząt, informacje na stronie internetowej, broszury, artykuły oraz przez współpracę z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami naukowo-badawczymi zajmującymi się hodowlą trzody chlewnej,
- ekologii – aktywność sieci oraz ich łączność z lokalnymi społecznościami wyraża się w odpowiednich strukturach; związek wskazuje rozwiązania ekologiczne; realizuje długofalowy program subsydiowania szkoleń (również zagranicznych).

Pewną sprzecznością krajowego sektora rolno-żywnościowego w Polsce jest fakt, że pewna część przedsiębiorstw rolnych jest wykupywana przez kapitał zagraniczny, ale w jakiś sposób może to ułatwić pozostałym rolnikom i hodowcom otwieranie się na rynki międzynarodowe.

CHARAKTERYSTYKA ZAMIERZEŃ STRATEGICZNYCH PZHiPTCh W KIERUNKU REORIENTACJI NA RYNEK MIĘDZYNARODOWY I KLIENTA

Działania dostosowawcze krajowej hodowli świń do europejskiej konkurencji obejmują otwarcie na nowe rynki i umocnienie pozycji na rynkach dotychczasowych. Przyczynią się do tego następujące działania:

- wzrost w zakresie produktywności hodowlanej i jakości mięsa,
- zapewnienie uaktualnionej bazy cen zbytu dla potrzeb planowania produkcji,
- wymuszenie zmiany ról doradców w kierunku wzmocnienia funkcji marketingowych i pozyskiwania nowych klientów,
- wzrost znaczenia handlu elektronicznego w bezpośredniej sprzedaży prowadzonej przez hodowców,
- rozwijanie wspólnej sprzedaży materiału hodowlanego poprzez duże przedsiębiorstwa produkcji pasz,
- tworzenie gospodarstw – liderów hodowli wewnątrz grup produkcyjnych w celu dostarczenia odpowiedniego materiału hodowlanego dla ich członków i tym samym przyspieszenie postępu hodowlanego w regionie i w kraju.

Działania stabilizujące krajową hodowlę i rynek wieprzowiny, czyli tworzenie warunków dla długoterminowego rozwoju produkcji i hodowli trzody chlewnej, to:

- wejście hodowców na rynki hurtowe, np. przy współpracy z Wielkopolską Gildią Rolno-Ogrodniczą w Poznaniu lub z innymi rynkami hurtowymi,
 - inicjowanie przez POLSUS-AGRO nowych ustaw, np. projektu ustawy dotyczącej funduszy produktów rolno-żywnościowych, zakładającej utworzenie wspólnego funduszu promocyjnego dla produkcji mięsa wieprzowego i wołowego,
 - zabiegi o subsydiowanie ze środków publicznych akcji zwalczania choroby Aujeszkiego, która hamuje eksport żywca (*Morbus Aujeszky*).
- Poszerzenie i przyspieszenie transferu wiedzy obejmie następujące działania:
- tworzenie i doskonalenie infrastruktury dla potrzeb restrukturyzacji MSP (zajmujących się hodowlą trzody chlewnej i produkcją wieprzowiny) w kierunku przedsiębiorstw opartych na wiedzy,
 - rozwijanie i doskonalenie strony internetowej PZHiPTCh, projektu TOWARDS oraz innych branżowych stron internetowych służących utrzymaniu i poszerzeniu efektywnych kanałów komunikacyjnych dla potrzeb hodowli i produkcji trzody chlewnej.

PODSUMOWANIE

Przedstawione uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne współdziałania producentów rolnych i hodowców w ramach wybranych do analizy związków branżowych wskazują na potrzebę intensyfikacji działań dostosowawczych zmierzających do ich otwarcia na rynki międzynarodowe oraz do szybszego reagowania na zmieniające się potrzeby klientów.

Świadomość konieczności zmian w zakresie produktywności, jakości, komunikacji, doradztwa i marketingu została potwierdzona przedstawionymi wynikami badań, przy czym na uwagę zasługuje fakt, że czynniki endogeniczne, związane z historią powstania i funkcjonowania analizowanych organizacji producenckich, ciągle mocno determinują ich zachowania [Bojar, Kinder 2008, s. 28-38], a w warunkach polskich na pewno czynnik utrzymania indywidualnej niezależności producentów rolnych, jak również ograniczone wzajemne zaufanie do siebie należą do skutecznych barier modyfikacji działania analizowanych związków. Czynniki te mocno ujawnia się również w rolniczych związkach branżowych innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej, gdzie przez dziesięciolecia mieliśmy do czynienia z „upaństwowieniem” oddolnej inicjatywy rolników [Bojar, Drelichowski 2008a, s. 445-456].

Przedstawione w studiach przypadków cele i zadania strategicznych zmian badanych związków wskazują, że ich członkowie mają świadomość konieczności przemian, szczególnie w obszarze produktywności, jakości, marketingu, doradztwa, komunikacji i ochrony własności intelektualnej, które – również za pośrednictwem przeszczepiania udanych wzorców z innych krajów – mogą zmieniać mentalność i metody postępowania członków organizacji producenckich w kierunku intensyfikacji kooperacji, w formach mniej lub bardziej sformalizowanych, przy zachowaniu wzajemnej konkurencyjności, a zatem działania realizowanego w ramach kooperacji.

Uświadomienie konieczności postępowania producentów zrzeszonych w związkach branżowych według wytyczonych precyzyjnych planów strategicznych działań jest bardzo ważnym efektem realizowanego projektu TOWARDS, bowiem bez zwymiarowania zamierzonych celów i ścisłej kontroli ich realizacji nie może być mowy o ukierunkowanych i kontrolowanych przemianach.

LITERATURA

- Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa 2007. [www.arimr.gov.pl/aktualnosci/artykuly/komunikat-w-sprawie-naboru-wnioskow-o-udzielenie-pomocy-technicznej-w-ramach-planu-rozwoju-obszaru.html], źródła rozproszone: 5 maja 2010 r. godz. 10.00
- Bojar W., Kinder T. 2008: *Synthesis of enrolment and evaluation of agri-food network activities in SME sector in Poland*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management”, nr 15, s. 28-38.
- Bojar W., Drelichowski L. 2008a: *Analysis of tendencies in agribusiness networking cooperation in Poland and in the partner countries*, „Journal Central European Agriculture”, vol. 9, nr 3, s. 445-456.
- Bojar W., Drelichowski L. 2008b: *Progress assessment of adaptation processes of agribusiness companies as derivative of it network development and knowledge support*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management”, nr 15, s. 20-27.
- Borkowski B. 2002: *Metody gradacyjne i analizy skupień w badaniach przestrzennego zróżnicowania rolnictwa*, [w:] *Rolnicza Polska wobec wyzwań współczesności*, Tadeusz Hunka (red.), IRWiR PAN, Warszawa.
- Hochman M., Vinklarkova P., Pavelek M. 2007: *Current state in agri-business in the Czech Republic – farmers, agri-food sector, networks*, „Materials & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management”, nr 12, s. 113-115.
- Kinder T., Slavova M. 2007: *Service innovation in the Bulgarian quality wine export networks: network migration at a macro-level*, „Materials & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management”, nr 12, s. 71-85.
- Kinder T. 2007: *Organizational change in agri-food networks: an analysis of agri-food networks in Andalucia turning towards markets*, „Materials & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management”, nr 12, s. 53-70.

Waldemar Bojar

COOPETITION PROBLEMS OF PIG AND DAIRY PRODUCERS AND BREEDERS
IN POLAND

Summary

In the paper external and internal circumstances of cooperation of pig and dairy agricultural producers and breeders in branch organizations were presented. The findings indicate a need of adjustment activities to open associations of producers towards international markets and quicker response for changes of customer aspirations. Members of surveyed organizations are convinced of necessity of progress in the scope of productivity, product quality, communication, marketing and advisory or intellectual property rights. One can prove that endogenous factors strongly determine behaviour of producer organizations and in Middle and Eastern European countries, including Poland, reasons of keeping independency of manufacturers and also limited mutual trust are important barriers of modification of activity of analyzed unions. A necessity of change of surveyed branch unions on the base of defined strategies is a very important conclusion in a view of agricultural producer cooperation development.

Adres do korespondencji:
dr hab inż. Waldemar Bojar, prof. nadzw. UTP
Katedra Inżynierii Zarządzania
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy
al. Prof. S. Kaliskiego
85-796 Bydgoszcz
tel. (52) 240 81 92
e-mail: wald@utp.edu.pl