

Fenomen stabilnego rozwoju procesu globalizacji polskiego agrobiznesu

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza czynników determinujących procesy przekształcania zamkniętej gospodarki w obszarze produkcji rolnej, przetwórstwa i handlu żywnością w model gospodarki otwartej na globalną współpracę gospodarczą, realizowaną z zastosowaniem nowoczesnych rozwiązań organizacji, technologii wytwarzania i logistyki, sprzyjających konkurencyjności rynkowej produktów. Zaskakująco niska świadomość stanu polskiego agrobiznesu może zostać skonfrontowana z rzeczywistością niemal doskonałej współpracy wszystkich elementów sieci logistycznych w agrobiznesie. Nawet małe przedsiębiorstwa bazujące na tradycjach specjalizacji produkcji sadowniczej i warzywniczej rozwinęły działalność na podstawie nowoczesnych rozwiązań technologicznych przechowalni czy chłodni. W pracy poddano analizie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne decydujące o możliwości wdrożenia otwartego modelu gospodarki w sektorze rolnictwa i agrobiznesu, co wydaje się w pełni realnym procesem. Opisane procesy decentralizacji i wirtualizacji obsługi coraz większej skali transakcji obrotów towarowych pozwoliły na zwiększenie efektywności funkcjonowania transakcji, realizowanej w wymiarze sieci dostaw agrobiznesu. Dotyczy to również globalnych korporacji agrobiznesu, które w ramach zwirtualizowanej sieci koordynacji dostaw dynamizują zakres współpracy z sieciami hipermarketów, oferując swoje możliwości poszerzenia asortymentu.

Słowa kluczowe: sieci agrobiznesu, logistyka, handel zagraniczny

1. Wprowadzanie

Użyte w tytule określenie „fenomen” w odniesieniu do przemian zachodzących w polskim rolnictwie i agrobiznesie od 1990 r. składa się z dwóch następujących po sobie faz. Pierwszą z nich stanowi faza modernizacji struktury

¹ Wyższa Szkoła Gospodarki, Bydgoszcz, ludoslaw.drelichowski@byd.pl.

² Wyższa Szkoła Gospodarki, Bydgoszcz, wieslaw.olszewski@byd.pl.

³ Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich, Bydgoszcz, m.sikora@utp.edu.pl.

organizacyjno-własnościowej gospodarstw rolnych, której skutkiem była transformacja Państwowych Gospodarstw Rolnych (do których należało około 19% krajowych użytków rolnych) w różne formy przejściowe i prywatyzacyjne⁴. Faza ta obejmowała lata 1990–2003. Druga faza obejmuje lata od 2003 r., kiedy to zaczęła się likwidacja barier celnych wraz z akcesją Polski do Unii Europejskiej⁵, do 2018 r.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że cały okres powojenny, niezależnie od zmieniających się rozwiązań polityki rolnej, stanowił model autarkicznej gospodarki rolnej, nastawionej na zaspokajanie potrzeb żywnościowych kraju i eksport nadwyżek. Zakupy importowe były podporządkowane uzupełnianiu braków rynku krajowego i dotyczyły najbardziej niezbędnych artykułów pierwszej potrzeby, takich jak herbata, kawa, kakao i owoce egzotyczne w okresach świątecznych. Oznaczało to stan, w którym eksport i import wahał się w granicach 1,5 mld USD.

Ujęty na rysunku 1 wykres obejmujący lata 1989–2017 można ekstrapolować w lata 50. XX wieku, gdzie tendencje były bardzo zbliżone. O tym decydowała filozofia gospodarki zamkniętej w obszarze produkcji rolnej, przetwórstwa i handlu żywnością. Wykres ten uświadamia nam, że sama zmiana gospodarki nakazowo-rozdzielczej na rynkową nie wystarcza dla uruchomienia kanałów globalnej dystrybucji. Niezbędne jest budowanie świadomości możliwie efektywnej i realizowanej w dużej skali podaży wysoko jakościowych produktów, możliwych do integracji w łańcuchach dostaw żywności. Według Małysza⁶, przy wyborze form integracji w agrobiznesie (np. kontraktacja, łańcuch dostaw, spółdzielnia, grupa producencka, alians strategiczny czy klastr) istotne znaczenie mają takie czynniki, jak: dobrowolność, obustronne korzyści, długotrwały charakter i utrzymanie niezależności uczestników. Podstawowym impulsem integracji agrobiznesu jest koncentracja handlu i dystrybucji, które stanowią podstawową przesłankę do uruchomienia procesów integracji gospodarczej przetwórstwa i rolnictwa⁷. Przetwórstwo żywności staje się zatem głównym czynnikiem w procesach integracyjnych w agrobiznesie, pośrednicząc między wymaganiami stawianymi przez sieci handlowe a ich realizacją przez producentów rolnych⁸.

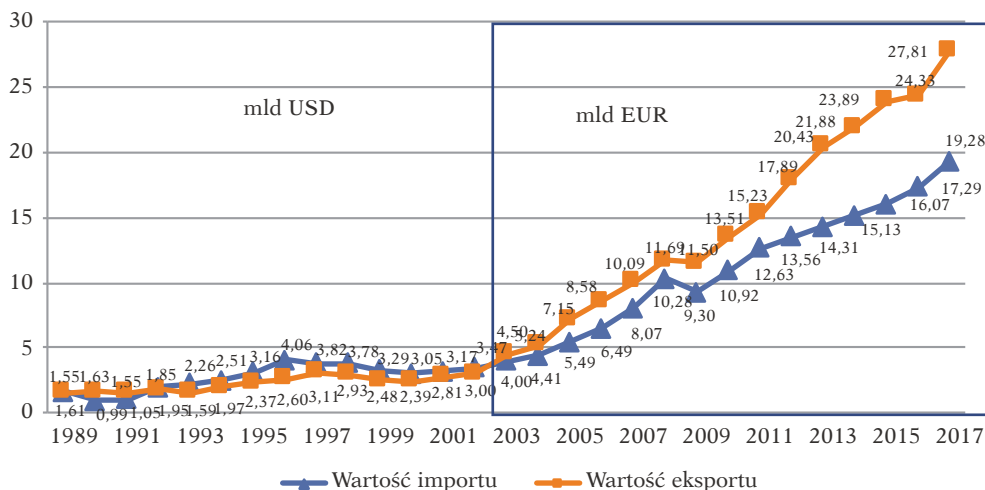
⁴ W. Zgliński, *Przekształcenia państwowego rolnictwa w Polsce – skutki społeczne, ekonomiczne i przestrzenne*, „Zeszyty KPZK PAN” 1997, 48.

⁵ G. Mosiej, *Funkcjonowanie systemu celnego w Polsce po wejściu do Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa” 2008, 9, s. 97–116.

⁶ J. Małysz, *Rozwój agrobiznesu a procesy integracyjne (cz. II)*, „Wieś i Rolnictwo” 2002, 1(114).

⁷ W. Łuczka-Bakuła, *Rynek żywności ekologicznej*, PWE, Warszawa 2007.

⁸ J. Wiśniewska-Paluszak, *Sieci agrobiznesu w świetle teorii ekonomii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego, Poznań 2018.



Rysunek 1. Wartość eksportu i importu produktów pochodzenia rolniczego w latach 1989–2002 (USD) i 2003–2017 (EUR)

Źródło: Badania własne na podstawie danych FAO, WTO i EUROSTAT.

Kolejnym warunkiem rozwoju są rozwiązania organizacyjne, powiązane z odpowiednimi standardami systemów informacyjnych zarządzania, funkcjonującymi w międzynarodowych korporacjach produkcyjnych i logistycznych, w których obecność polskich przedsiębiorstw jest szczątkowa.

Użyte w tytule sformułowanie „fenomen” uzasadnione jest, zdaniem autorów, rozmiarem skali efektów występujących od wejścia Polski do Unii Europejskiej, czy likwidacji części barier celnych w 2003 r., od kiedy następuje dynamiczny wzrost eksportu przy wolniej rosnącym imporcie w kolejnych latach, co przekłada się na zjawisko rosnącej nadwyżki eksportowej w przedziale od 0,5 mld EUR do 8,5 mld EUR (rysunek 2a).

Celem artykułu jest analiza czynników determinujących procesy przekształcania zamkniętej gospodarki w obszarze produkcji rolnej, przetwórstwa i handlu żywnością w model gospodarki otwartej na globalną współpracę gospodarczą, realizowaną z zastosowaniem nowoczesnych rozwiązań organizacji, technologii wytwarzania i logistyki, sprzyjających konkurencyjności rynkowej produktów.

W pierwszej części artykułu zaprezentowano czynniki wewnętrzne i zewnętrzne decydujące o możliwości wdrożenia otwartego modelu gospodarki w sektorze rolnictwa i agrobiznesu. Następnie poddano analizie wielopoziomą strukturę łańcuchów dostaw w ich technologicznych, organizacyjnych i informacyjnych aspektach. Na koniec omówiono sprzężenia zwrotne występujące między poziomami łańcuchów dostaw podlegających wirtualizacji w sieciach agrobiznesu,

mające bezpośredni wpływ na efektywne wdrażanie otwartego modelu gospodarki w sektorze rolnictwa i agrobiznesu.

Zaawansowany od 15 lat proces globalizacji polskiego agrobiznesu realizowany przez producentów surowców rolno-spożywczych, polskie przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego, globalne firmy agrobiznesu i globalne firmy logistyczne, który przetrwał dwa kryzysy, stanowi przykład nowego typu organizacji dostosowanej do efektywnego prowadzenia gospodarki w wielkiej skali. Powyższe stwierdzenie stanowi hipotezę badawczą, weryfikowaną poprzez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne funkcjonujące w strukturze sieci łańcuchów logistycznych agrobiznesu z mechanizmami sprzężeń zwrotnych.

2. Determinanty wprowadzenia otwartej gospodarki w sektorze rolnictwa i agrobiznesu

Urynkowienie gospodarki rozpoczęte w 1990 r. nie wpływało znacząco na zmianę skali wymiany handlowej, co mogło być uwarunkowane oferowaną skalą produkcji artykułów żywnościowych i przetworów rolno-spożywczych dostosowanych do popytu odbiorców zagranicznych. Skala eksportu przekładała się na import, który był ograniczony zasobami dewizowymi przeznaczonymi na te zakupy. Można stwierdzić, że mechanizmy rynkowe działające w globalnej gospodarce były ograniczane procesami dostosowawczymi w obszarze produkcji surowców, przetwórstwa i możliwości marketingowego kreowania popytu. Podmioty agrobiznesu realizują powiązania i wymianę, których specyfika jest związana głównie z warunkami funkcjonowania agrobiznesu⁹.

Jednym z czynników decydujących o predyspozycjach do funkcjonowania w gospodarce globalnej jest posiadanie dużej oferty produktów o zestandaryzowanej jakości, zgodnej z certyfikatami, w realizacji której operacje logistyczne mogą zapewnić potrzebną dyspozycyjność wyrobów. Jest to czynnik wewnętrzny, niezależny od otoczenia, mający ścisły związek z działaniami podejmowanymi przez firmę, posiadanymi zasobami materialnymi, kapitałem intelektualnym, strukturą organizacyjną, przyjętą strategią rozwoju, metodami zarządzania, przedsiębiorczością, innowacyjnością oraz jakością produktów i usług¹⁰.

⁹ J. Wiśniewska-Paluszak, *Koncepcja sieci w badaniach zrównoważonego rozwoju agrobiznesu*, „Gospodarka Narodowa” 2017, 1(287).

¹⁰ R. Borowiecki, *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.

Chociaż ryzyko występujące w produkcji rolnej wielu surowców może powodować lokalny ich niedobór, to jednak w gospodarce globalnej istnieją zwykle inni dostawcy, którzy dzięki alternatywnym łańcuchom dostaw zapewniają przetworcom odpowiednie zasoby. Czynnikiem ten determinuje niezawodność zaopatrzenia w niezbędny asortyment wielu produktów w różnych formach sieci dystrybucji żywności. Ten czynnik może być utożsamiany z posiadanymi przez przedsiębiorstwo strategicznymi zasobami oraz umiejętnością ich wykorzystywania w celu podejmowania skutecznych działań, będących odpowiedzią i reakcją na zmiany i przeobrażenia zachodzące w otoczeniu zewnętrznym¹¹.

Sieć agrobiznesu powstaje zatem jako specyficzne powiązanie niezależnych podmiotów agrobiznesu, połączonych wspólnotą celu, w ramach którego dochodzi między nimi do specyficznej wymiany. Powstaje w wyniku świadomej współpracy podmiotów agrobiznesu w różnych celach gospodarczych, społecznych i środowiskowych. Ma na celu wytworzenie dodatkowej wartości w wyniku tworzenia trwałych powiązań, w efekcie których powstają indywidualne i wspólne korzyści¹².

Czynnik związany z odpowiednią skalą produkcji właściwych na potrzeby odbiorców asortymentów surowców produkcji roślinnej czy zwierzęcej jest związany ze strukturą zasiewów i technologią produkcji, która musi zapewniać elastyczność. Rozdrobnienie polskiego rolnictwa było uznawane za barierę skutecznego rozwiązania tego problemu. Kilkanaście lat gospodarki rynkowej pozwoliło doświadczyć towarowym producentom rolnym, w jaki sposób wybrać można strukturę produkcji dostosowaną dla danego gospodarstwa i jaką technologię uprawy czy chowu zwierząt zastosować, aby być partnerem w globalnej gospodarce, czemu sprzyja benchmarking sąsiedzki.

Bardzo ważną barierą było uzyskanie zaufania rolnika do jednostek administracji i instytucji koordynujących nie pochodzących ze struktur administracyjnych. W rachubę wchodzi funkcja koordynatora kontraktacji i dostaw, który uzyskał zaufanie rolników skłonnych wykonywać jego zalecenia w zakresie terminów i wymagań jakościowych. Tylko taki układ bowiem jest w stanie zapewnić odpowiednią dla korporacji międzynarodowych strukturę asortymentową i terminowość dostaw, zwykle licznej grupy producentów specjalizujących się w uprawach odpowiadających lokalnym warunkom przyrodniczym.

¹¹ I. Macioła, *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, 11(1), 2, s. 173–187.

¹² J. Wiśniewska-Paluszak, *Sieci agrobiznesu w świetle teorii ekonomii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego, Poznań 2018.

Koordinator produkcji pełni funkcję osoby zaufanej rolnika, która w łączności z grupą odbiorców, w ich imieniu może mieć wpływ na modyfikacje technologii produkcji. Ta grupa zawodowa stanowi odpowiedź na lukę, jaką w warunkach polskich było prowadzenie efektywnej dla odbiorcy koordynacji terminów, ilości i jakości produktów, powiązanych często z powołaniem grupy producenckiej. W łańcuchach dostaw żywności analizowany poziom koordynatora produkcji jest pierwszym ogniwem łączącym rolnika z przedstawicielem bezpośredniego odbiorcy surowca. Koordinator ten jest zwykle najlepiej sprawdzającym się realizatorem wspólnych interesów dostawcy i odbiorcy.

Na interesujące rozwiązanie doskonalenia procesów integracji sieci MŚP wskazuje Bojar¹³. Polegałoby ono na zawieraniu umów z wielkimi sieciami dystrybucyjnymi w zakresie obowiązku współpracy z lokalnymi producentami artykułów żywnościowych i monitorowaniu oraz ich kontroli przez lokalne agendy administracji, uzależniające decyzję o lokalizacji obiektów handlowych od spełnienia takiego warunku.

Kolejnym czynnikiem decydującym o potencjale mobilizacji rozwoju produkcji dużej grupy asortymentowej wyrobów są rozbudowywane od początku lat 90. XX wieku wielkopowierzchniowe sieci handlowe¹⁴. Zarządzający poszczególnymi hipermarketami poszukują lokalnych dostawców, co stanowi często warunek lokalizacji obiektu. Część tych dostawców może posiadać potencjał produkcyjny znacznie przekraczający lokalne potrzeby różnych sieci, wówczas funkcjonują oni na potrzeby sieci krajowych, a nawet międzynarodowych (np. Mlepol, Mlekovita). Są to przykłady przekształceń własnościowych spółdzielni mleczarskich, które poprzez konsolidację osiągnęły wielomiliardowy poziom obrotów i możliwość finansowania wydajnych technologii produkcji, stając się globalnymi dostawcami zaawansowanych technologicznie produktów. Struktura organizacyjna tych korporacji zapewnia realizację dostaw dużych partii zestandaryzowanych wyrobów z gwarancją sprawnej logistycznej obsługi. W przykładzie tym zilustrowano zarazem synergię różnych złożonych struktur produkcyjno-handlowych, polegających na posiadaniu zasobów i komórek organizacyjnych mogących skutecznie obsługiwać złożone procesy logistyczne w ramach własnych zasobów¹⁵.

¹³ W. Bojar, *Procesy integracyjne sieci producentów żywności w wybranych krajach UE w świetle zaspakajania aspiracji konsumentów*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą” 2010, 26, s. 4–16.

¹⁴ L. Drelichowski, *Stan konsolidacji i logistyki agrobiznesu w otoczeniu globalnych sieci handlowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, 2(104), s. 101–115.

¹⁵ L. Drelichowski, G. Dzieża, K. Grochowski, M. Sikora, D. Zwierzchowski, *Infrastruktura rozwiązań logistycznych środkiem buforowania ryzyka w globalnej gospodarce*, w: *Natura*

Interesujący przykład stanowi branża przetwórstwa mięsa, w której dokonano prywatyzacji najbardziej renomowanych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce (np. Krokus, Koło, Morliny, Konspol). Zostały one doinwestowane przez nowych właścicieli, powiększając bazę przetwórczą. Jednocześnie powstało wiele dużych nowych polskich zakładów przetwórczych (np. Zakłady Mięsne Duda, Silesia, Viola, Drobex) oraz wiele małych zakładów, znanych na rynkach lokalnych, które w dużej części zaspokajają popyt w Polsce. Korporacje międzynarodowe, które są właścicielami wymienionych wyżej zakładów, wypromowały produkty i wprowadziły je na rynek globalny, tworząc nowy, pojemny kanał zbytu. Jest to szczególnie ważny przykład, gdyż w branży mięsnej powstaje największa nadwyżka eksportu nad importem, przekraczająca 1 mld EUR¹⁶.

Ważnym przykładem jest branża wyrobów tytoniowych, reprezentowana przez wytwórnie papierosów w Radomiu, Poznaniu i Krakowie, które zostały sprywatyzowane i objęte kosztownym programem inwestycyjnym, zapewniającym skalę produkcji wielkości ok. 1 mld EUR wartości nadwyżki eksportu nad importem. Z powodu wysokiej wartości ładunku występowały napady na środki transportu, które w warunkach przetargów na wykonanie usług są obwarowane specjalnym wyposażeniem gwarantującym bezpieczeństwo przewozu. Takie certyfikaty i rozwiązania techniczno-sofwarowe posiadają także polskie przedsiębiorstwa logistyczne.

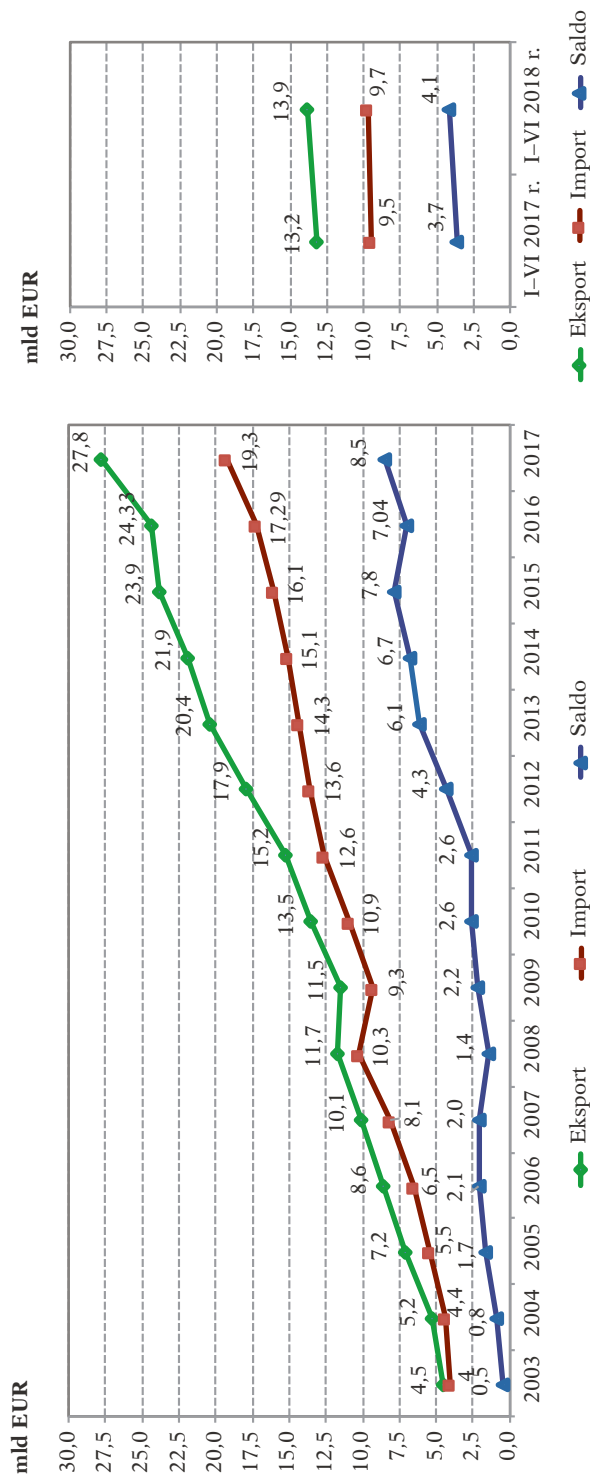
Inne branże, posiadające mniejsze znaczenie dla eksportu polskich produktów rolno-spożywczych, muszą w większej skali nawiązywać współpracę z globalnymi firmami logistycznymi dla zapewnienia transportu środkami z odpowiednim wyposażeniem technicznym (np. zachowanie ciągu chłodniczego), zapewniającymi dostawę zgodnie z zapotrzebowaniem odbiorców. Potencjał ten również nie będzie stanowił w przyszłości hamulca rozwoju eksportu tych wyrobów.

Według danych GUS w 2017 r. wartość polskiego eksportu ogółem wyniosła 206,6 mld EUR i była wyższa niż rok wcześniej o 11,8%. Udział eksportu towarów rolno-spożywczych w eksporcie ogółem wyniósł 13,5%, czyli był na poziomie zbliżonym do 2016 r. (13,2%). Z kolei wartość polskiego importu ogółem w 2017 r. wyniosła 206,1 mld EUR, co oznaczało wzrost o 13,9% w porównaniu do poprzedniego roku. Udział artykułów rolno-spożywczych w wartości całego polskiego importu stanowił 9,4%, wobec 9,6% w 2016 r.

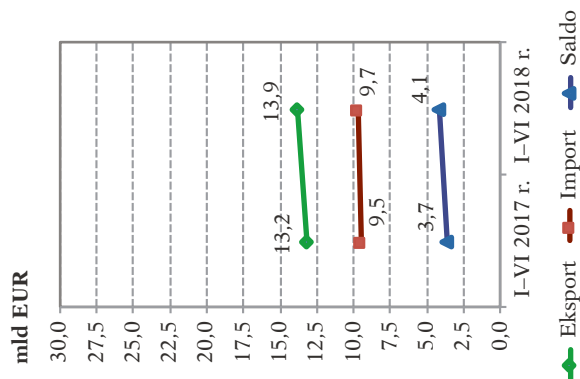
i uwarunkowania ryzyka, red. I. Staniec, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 161–171.

¹⁶ L. Drelichowski, G. Dzieża, M. Sikora, *Logistyka głównych grup agrobiznesu i skala osiągniętych wyników działań exportowo-importowych po akcesji Polski z Unią Europejską*, „Logistyka” 2014, 6, s. 13218–13221.

a) lata 2003–2017



b) I półrocze 2017 r. i 2018 r.



Rysunek 2. Handel zagraniczny artykułami rolno-spożywczymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów oraz A. Pachnicki, www.gov.pl/documents/912055/913531/Handel_zagraniczny_towarami_rolno-spo%C5%BCywczyymi_w_2017_dane_ostateczne.xls/46f32351-9be2-99f8-f44d-c6b7c5dc0301 (data odczytu: 23.10.2018).

Saldo w polskim handlu zagranicznym ogółem było dodatnie i w analizowanym okresie wyniosło 0,5 mld EUR (w 2016 r. 3,9 mld EUR). Saldo w handlu rolno-spożywczym wyniosło plus 8,5 mld EUR, a w 2016 r. 7,04 mld EUR¹⁷. W świetle powyższych informacji można ocenić, jak ważną rolę w bilansie handlu zagranicznego Polski odgrywa stabilnie rosnący wynik salda sektora agrobiznesu.

Według danych GUS w 2017 r. wartość eksportu artykułów rolno-spożywczych wyniosła 27,8 mld EUR, co oznaczało wzrost o 13,9% w stosunku do poprzedniego roku. W 2016 r. wartość zagranicznej sprzedaży była na poziomie 24,3 mld EUR. W 2017 r. zostały sprowadzone do Polski artykuły rolno-spożywcze na ogólną kwotę 19,3 mld EUR, co oznaczało wzrost w porównaniu do 2016 r. o 11,5%. W 2016 r. wartość importu wyniosła 17,29 mld EUR. Saldo w obrotach artykułami rolno-spożywczymi było dodatnie i w 2017 r. osiągnęło poziom 8,5 mld EUR. W porównaniu z 2016 r. oznaczało to wzrost o ponad 21% (w 2016 r. saldo wyniosło +7,04 mld EUR), co uwidoczniło na rysunku 2a.

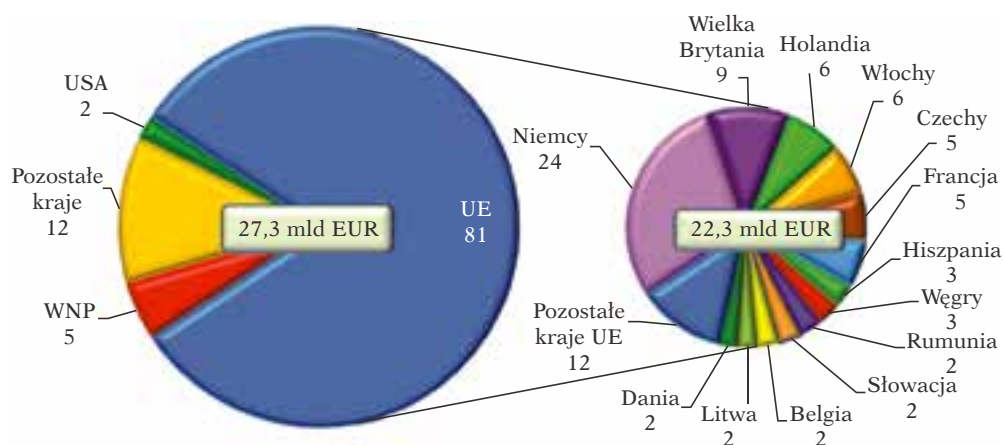
W okresie styczeń–czerwiec 2018 r. wartość eksportu artykułów rolno-spożywczych wyniosła 13,9 mld EUR, co oznaczało wzrost o 5,3% w stosunku do analogicznego okresu ubiegłego roku. W pierwszym półroczu 2017 r. wartość zagranicznej sprzedaży była na poziomie 13,2 mld EUR. W okresie styczeń–czerwiec 2018 r. zostały sprowadzone do Polski artykuły rolno-spożywcze na ogólną kwotę 9,7 mld EUR, co oznaczało wzrost o 2,4% w porównaniu do analogicznego okresu 2017 r. W pierwszym półroczu 2017 r. wartość importu wyniosła 9,5 mld EUR. Saldo w obrotach artykułami rolno-spożywczymi było dodatnie i w pierwszym półroczu 2018 r. osiągnęło poziom 4,1 mld EUR. Oznaczało to wzrost o 12,6% w porównaniu z pierwszym półroczem 2017 r. (+3,7 mld EUR) (rysunek 2b).

Sprzedaż do państw Unii Europejskiej wzrosła o 14,8% (22,3 mld EUR). W strukturze eksportu rolno-spożywczego udział państw UE podobnie jak w 2016 r. wyniósł około 82%.

Wartość eksportu do Wspólnoty Niepodległych Państw (WNP) wyniosła 1,3 mld EUR i w stosunku do 2016 r. wzrosła o 10,2% (rysunek 3).

Od wielu lat najwięcej artykułów rolno-spożywczych sprzedajemy na rynek niemiecki – 24% wartości całego eksportu rolno-spożywczego zrealizowanego w 2017 r. (6,6 mld EUR) i w porównaniu z poprzednim rokiem był to wzrost o 19,6% (w 2016 r. – 5,5 mld EUR). Na drugim miejscu wśród odbiorców polskich produktów rolno-spożywczych znalazła się Wielka Brytania (w 2017 r. 2,6 mld EUR), a na trzecim miejscu znalazła się Holandia (w 2017 r. 1,7 mld EUR).

¹⁷ Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, www.gov.pl/documents/912055/913531/Handel_zagraniczny_tow_rolno-spo%5BCywczyymi_w_2017_dane_ostateczne.pdf/04798473-3802-cc40-dc13-56dc3cab9930 (data odczytu: 23.10.2018).



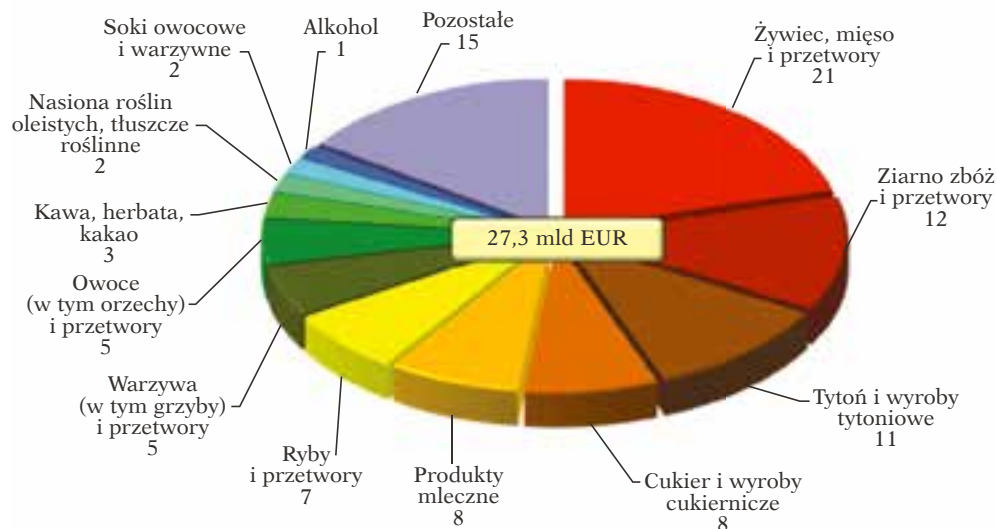
Rysunek 3. Struktura geograficzna polskiego eksportu rolno-spożywczego w 2017 r. (w %)

Źródło: opracowanie Biura Analiz i Strategii Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolnictwa na podstawie danych Ministerstwa Finansów, Biuro Analiz i Strategii, [www.kowr.gov.pl/uploads/pliki/analizy/tygodniowe/ Polski%20handel%20zagraniczny%20towarami%20rolno-spo%20C5%BCywczymi%20w%202017%20r..pdf](http://www.kowr.gov.pl/uploads/pliki/analizy/tygodniowe/Polski%20handel%20zagraniczny%20towarami%20rolno-spo%20C5%BCywczymi%20w%202017%20r..pdf) (data odczytu: 23.10.2018).

W strukturze towarowej polskiego eksportu produktów rolno-spożywczych znaczącą pozycję zajmuje mięso i jego przetwory. W 2017 r. eksport mięsa i podrobów z drobiu (CN 0207) z Polski osiągnął poziom 1,1 mln ton oraz 1,9 mld EUR (w obu przypadkach o 9% wyższy niż w 2016 r.). W 2017 r. odnotowano rekordowo wysokie przychody z eksportu produktów mlecznych (2,1 mld EUR), o 32% wyższe niż w 2016 r. Eksport warzyw i przetworów warzywnych w 2017 r. był wyższy o 2% niż przed rokiem i wyniósł 1,7 mln ton, a wartość eksportu tej grupy towarów wyniosła 1,5 mld EUR (więcej o 3%). Z Polski w 2017 r. wyeksportowano 1,7 mln ton owoców i przetworów owocowych wobec 1,9 mln ton rok wcześniej. Wartość eksportu wzrosła o 3%, do 1,3 mld EUR (rysunek 4).

Jak powszechnie wiadomo, w polskim eksporcie owoców dominującą pozycję zajmują jabłka. W 2017 r. eksport jabłek wyniósł 991 tys. ton i był o 9% mniejszy niż w 2016 r., jednak z uwagi na wzrost cen transakcyjnych jabłek, wartość sprzedaży zagranicznej tych owoców wzrosła o 6% i osiągnęła poziom 337 mln EUR.

Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy przewiduje, że w 2018 r. wpływy z eksportu produktów rolno-spożywczych mogą osiągnąć nienotowany dotąd poziom 28,8 mld EUR, o ponad 5% wyższy niż w 2017 r. i o 5,5 razy wyższy niż w roku akcesji Polski do UE. Wydatki na import prawdopodobnie zwiększą się o blisko 2%, do 19,2 mld EUR. Wobec powyższego nadwyżka obrotów może wzrosnąć do 9,6 mld EUR wobec 8,4 mld EUR w 2017 r.



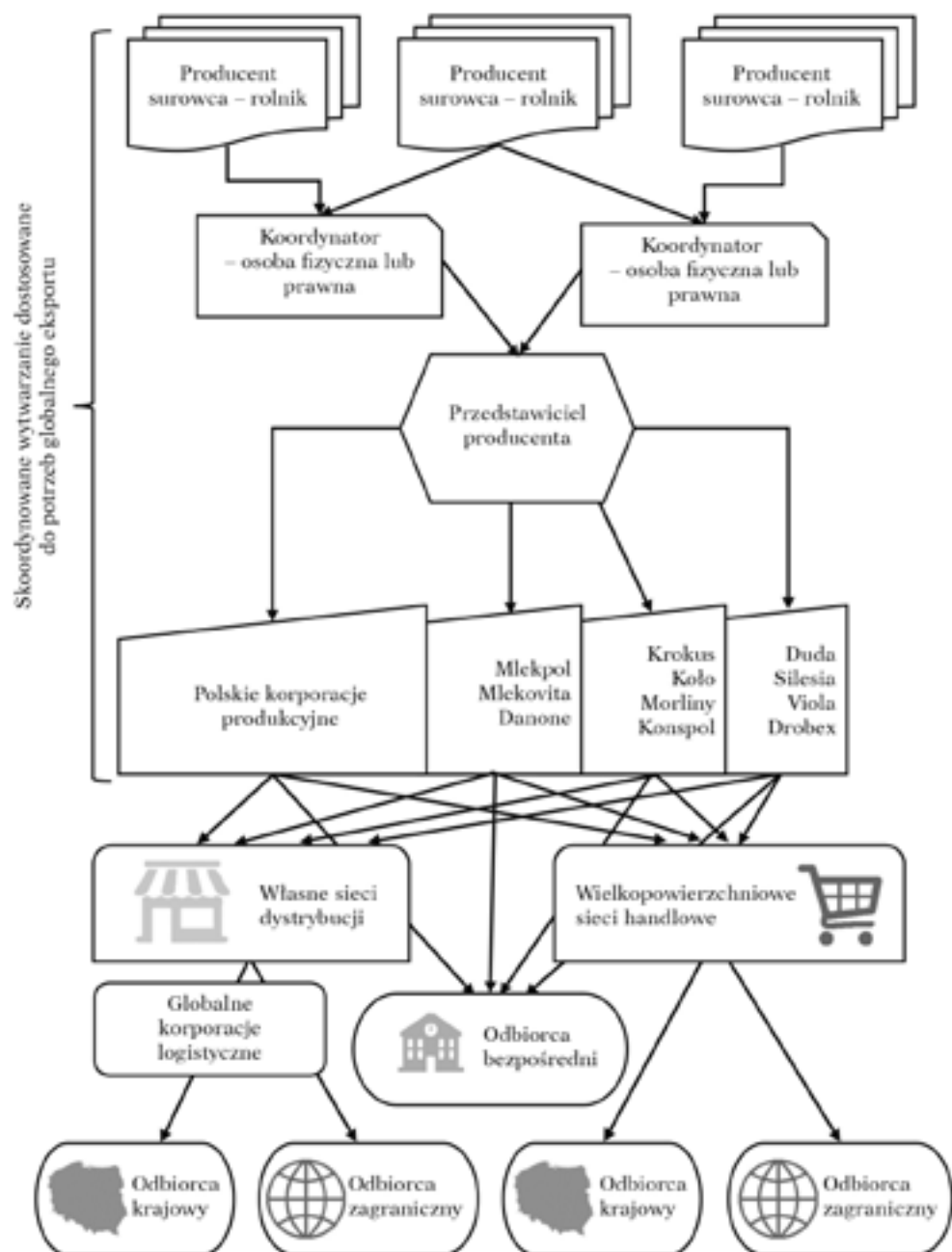
Rysunek 4. Struktura towarowa polskiego eksportu rolno-spożywczego w 2017 r. (w %)

Źródło: opracowanie Biura Analiz i Strategii Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolnictwa na podstawie danych Ministerstwa Finansów, Biuro Analiz i Strategii, www.kowr.gov.pl/uploads/pliki/analizy/tygodniowe/Polski%20handel%20zagraniczny%20towarami%20rolno-spo%20C5%BCywczymi%20w%202017%20r..pdf (data odczytu: 23.10.2018).

Uzyskanie prognozowanego rezultatu oznacza prawdopodobne zakończenie drugiego po 2008 r. kryzysu związanego ze zmianą rządu w Polsce, co mogło naruszyć skomplikowaną, zwirtualizowaną i powiązaną sieć.

3. Opis wielopoziomowej struktury łańcuchów dostaw w ich technologicznych, organizacyjnych i informacyjnych aspektach

W tej części artykułu ujęto syntetyczny schemat ilustrujący łańcuchy dostaw rolnictwa i agrobiznesu ze wskazaniem najważniejszych ogniw, które zapewniają elastyczność w zakresie pozyskiwania zarówno surowców zgodnie ze zmieniającymi się tendencjami, jak i produktów wynikających z potrzeb „globalnego klienta” (rysunek 5).



Rysunek 5. Sieć łańcuchów dostaw polskiego i międzynarodowego agrobiznesu

Źródło: opracowanie własne.

Należy mieć świadomość, że zamieszczone tabele i schematy udziału poszczególnych państw w realizowanej wymianie handlowej nie ilustrują ostatecznych adresatów konsumpcji, ponieważ produkty, które trafią do sieci logistycznych hipermarketów mogą być dystrybuowane do ich oddziałów zagranicznych, jak produkt Gerbera czy Lisnera wyprodukowany w Polsce. Podobna sytuacja może wystąpić w odniesieniu do drugiego, ilościowo, importera z Polski, czyli Wielkiej Brytanii, która również w ramach sieci Tesco może reeksportować wiele produktów polskiego agrobiznesu, popularnych także w tym kraju.

Przykłady tych dwóch wyżej wymienionych krajów ilustrują szersze zjawisko udziału w aktywizacji produktów lokalnych sieci logistycznych hipermarketów (LIDL lub TESCO), przyczyniając się do wzrostu sprzedaży poza rynkiem lokalnym z dominującym udziałem danej sieci w kompleksowych rozwiązaniach logistyki składowania i transportu. Uzasadnione jest, aby w analizie łańcuchów dostaw żywności zwrócić uwagę na aspekt technologiczny procesów, wstępnej obróbki, składowania i konfekcjonowania zgodny ze współczesnymi wymaganiami. Łańcuchy te bazują na tradycjach specjalizacji produkcji rolnej (zwłaszcza sadowniczo-warzywniczej), której rozwój wymagał budowy nowoczesnych przechowalni z odpowiednimi rozwiązaniami komunikacji wewnętrznej, spełniającej wszystkie wymagania technologiczne, np. samochody chłodnie. W rachubę wchodzi ciągi transportowe, kontrolowane temperatury składowania (chłodnie i zamrażalnie) oraz przechowalnie jabłek z kontrolowaną atmosferą, zapewniające możliwość kilkumiesięcznego ich składowania z zachowaniem walorów smakowych. Potrzeby te były rozwiązywane przez finansowy udział kapitału zaangażowanego w agrobiznes jako oferta outsourcingowa dla producentów rolnych i sadowników.

Rozwój tego sektora inwestycyjnego stymulowały projekty finansowane przez Unię Europejską, promujące nowoczesne rozwiązania technologiczne, z dużą skalą działania i podpisanymi umowami z producentami przetworów rolnospożywczych. W okresie przedakcesyjnym zdołano przetestować większość zalecanych rozwiązań zaplecza przechowalniczego, którego rozwój w okresie poakcesyjnym zapewniał przyrost podaży, odpowiedni dla pokrycia potrzeb rozwijającego się eksportu i konsumpcji wewnętrznej.

Kolejny poziom łańcucha logistycznego stanowią zjawiska stymulujące przekształcenia dostosowawcze producentów surowców rolnych, których świadomość rosnących wymagań odbiorców i duże kompetencje technologiczne pomagają zapewnić odpowiednią jakościowo produkcję surowca. Słabą stroną tych producentów są zwykle mała skala produkcji i ograniczona dyspozycyjność w terminach dostaw. W rozwiązaniu tych problemów mogą pomóc wspomniani wcześniej koordynatorzy dostaw. Ich rola w łańcuchu dostaw sprawia,

że kilkudziesięciu producentów z udziałem koordynatora może stać się liczącym partnerem w łańcuchu dystrybucji. Rozwiązanie to dotyczy grupy warzyw korzeniowych, cebuli czy produkcji szklarniowej.

Współpraca partnerów trwająca od początku lat 90. XX wieku pozwoliła dopracować systemy informacyjne tworzone we współpracy odbiorców, koordynatorów i producentów, co zapewniało dużą elastyczność koordynacji dostaw i skali działalności. Omawiany poziom łańcucha logistycznego stanowił jeden z czynników pozwalających na zwiększenie skali dostaw z zapewnieniem odpowiednich wymagań w zakresie ilości, jakości i terminów.

Rola polskich i międzynarodowych korporacji w rozwoju agrobiznesu stanowi przykład konkurencyjności, która może prowadzić do osiągnięcia efektów komplementarnych, przy jednoczesnym poszerzaniu oferty, co sprzyja stabilności popytu. Zaawansowany proces transformacji gospodarki w Polsce owocował sprzedażą wielu popularnych marek firm agrobiznesu o ówczesnym dużym potencjale eksportowym, który nowo zakupione obiekty w Polsce ukierunkował w dużym stopniu na sprzedaż w swojej sieci zagranicznej. Przykładem może być zakup popularnej firmy BoboFrut przez niemieckiego producenta Gerber, który kontynuuje profil produktów stosowanych w karmieniu niemowląt adresowany do nabywców z całego świata. Rynek krajowy realizował swój popyt, korzystając z małych, lokalnych przetwórci mięsa, które spełniały wszystkie wymagania jakościowe (HACCP). Powstawały także nowe zakłady przetwórcze, korzystające z najnowszych technologii, ukierunkowane również na rynek globalny. Opierały się na renomie polskich produktów dystrybuowanych w sieciach międzynarodowych.

Obecność przedsiębiorstw reprezentujących korporacje międzynarodowe w strukturze polskiego rolnictwa i agrobiznesu była postrzegana jako zagrożenie dla lokalnych firm. Obawa ta, w świetle dynamicznie rozwijającego się eksportu produktów agrobiznesu, adresowanych na rynek krajów UE, okazała się nieuzasadniona. Wspólne często interesy firm krajowych z zagranicznymi partnerami umożliwiły poznanie stosowanych w nich rozwiązań technologicznych i logistycznych, często udostępnianych w ramach obopólnej wymiany i form outsourcingowych.

Ostatnie ogniwa łańcuchów agrobiznesu stanowią poziomy logistyki dystrybucji realizowane w różnych formach i strukturach logistycznych. Dominują tutaj modele logistyki wewnętrznej podmiotów realizujących bezpośrednią współpracę z odbiorcami. Duża część zleceń jest obsługiwana przez wiele wyspecjalizowanych, międzynarodowych przedsiębiorstw logistycznych. Podmioty te dysponują odpowiednią bazą magazynową i specjalistycznymi środkami transportu, zapewniającymi odpowiednią jakość i terminowość dostaw.

4. Sprzężenia zwrotne występujące między poziomami łańcuchów dostaw podlegających wirtualizacji w sieciach agrobiznesu

Zaprezentowana na rysunku 5 sieć wielopoziomowej struktury łańcuchów dostaw w ich technologicznych, organizacyjnych i informacyjnych aspektach, musi być rozpatrywana ze skutkami sprzężeń zwrotnych występujących pomiędzy ich poziomami i sektorami agrobiznesu. Procesy wirtualizacji zachodzące w globalnych organizacjach polegają na decentralizacji procesów decyzyjnych wymuszanych przez interaktywną eksploatację kolejnych generacji systemów ERP i systemów logistycznych, np. SCM – *Supply Chain Management*. W interesującym nas sektorze gospodarki poziom łańcucha oznacza miejsce i zakres funkcji koordynacyjnych i poszerzania struktury asortymentowej ofert. Właśnie ten poziom koordynacji kontraktacji dostaw w liczącej kilkaset tysięcy grupie gospodarstw towarowych zapewnił potencjał rozwojowy surowców rolnych zgodnie z oczekiwaniami przetwórców krajowych i korporacji międzynarodowych. Nowo wdrażane uprawy towarowe w tych grupach producentów mogły się dynamicznie rozwijać, czego przykładem jest rekordowa w skali świata oferta dostaw borówki kanadyjskiej. Ten przykład innowacyjnych działań nie jest odosobniony. Od kilku lat o pierwsze miejsce w eksporcie jabłek rywalizujemy z Chinami, a czerwona papryka jest niekwestionowaną polską specjalnością.

Wymienione przykłady ilustrują wysoki potencjał produkcyjny, który odpowiada oczekiwaniom klienta krajowego i globalnego, co stanowi jedno z uzasadnień dynamicznego i stabilnego wzrostu eksportu.

Warunkiem stymulującego oddziaływania tego potencjału produkcyjnego było dostosowanie organizacji dostaw zarówno do wymagań większości krajowych kontrahentów, jak i do wymagań wszystkich zagranicznych, potencjalnych kontrahentów. Tę rolę spełniają wymienieni w łańcuchach dostaw realizatorzy kontraktacji i koordynacji dostaw, zapewniający odpowiednie warunki realizacji dostaw w ramach bezpośrednich umów. Właśnie to ogniwo stanowi sprzężenie zwrotne pomiędzy producentami akceptującymi cieszącego się zaufaniem rolników koordynatora. Podobne relacje wytworzyły się pomiędzy przetwórcami surowców, którzy również od koordynatora otrzymują i przekazują oferty nowych asortymentów owoców i warzyw, których wysoki standard zapewniały nowoczesne przechowalnie i chłodnie. Ten mechanizm zastąpił podejmowane wcześniej mało skuteczne i nieefektywne dla obydwu stron praktyki.

Z omawianej funkcji koordynacji wynika jeszcze dodatkowy aspekt, a mianowicie koordynatorzy przeprowadzają transakcje z nowymi odbiorcami na podstawie mało sformalizowanych zasad wymiany. Procesy decentralizacji i wirtualizacji obsługi coraz większej skali transakcji obrotów towarowych zapewniały zwiększenie efektywności funkcjonowania, realizowanej w wymiarze sieci dostaw agrobiznesu. Dotyczy to również globalnych korporacji agrobiznesu, które w ramach zwirtualizowanej sieci koordynacji dostaw dynamizują zakres współpracy z sieciami hipermarketów, oferując swoje możliwości poszerzenia asortymentu.

Sieci hipermarketów natomiast, dzięki wysokiej sprawności swojego zaplecza logistycznego, są w stanie zapewnić nowe kanały dystrybucji do krajów, których dotychczas oferty eksportowe nie obejmowały. Zaletą tego partnera jest jego samowystarczalność logistyczna w zakresie dostarczania zaoferowanych towarów do odległych często punktów sprzedaży własnymi, dobrze dostosowanymi środkami. Stanowi to kolejny przykład dodatniego sprzężenia zwrotnego, zapewniającego możliwości realizacji wzrostu dynamiki eksportu w interesującej nas, zglobalizowanej sieci polskich i zagranicznych sieci agrobiznesu.

Ponieważ artykuły rolno-spożywcze posiadają stosunkowo niską wartość jednostkową, to wzrost obrotów handlowych o wartość 1 mld EUR oznacza, że duża część towaru, składająca się na przyrost obrotów, to ogromna masa ładunków wymagająca operacji ładunkowych i transportowych związanych z zastosowaniem specjalistycznego sprzętu. Najbardziej odpowiednim partnerem, mogącym obsłużyć dodatkowe zlecenia usług logistycznych, wydają się globalne organizacje logistyczne z ich nowoczesną strukturą, technologią składowania oraz infrastrukturą transportową i magazynową.

5. Podsumowanie

Podjęta w niniejszym artykule problematyka – nazwanego w tytule fenomenem – dynamicznego, stabilnego rozwoju eksportu polskiego agrobiznesu, stanowi z jednej strony silne wsparcie bilansu handlu zagranicznego, a z drugiej strony jest dowodem umiejętności efektywnej współpracy polskich organizacji gospodarczych w zwirtualizowanych strukturach. W pracy poddano analizie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne decydujące o możliwości wdrożenia otwartego modelu gospodarki w sektorze rolnictwa i agrobiznesu. Wydaje się, że proces ten staje się w pełni realny. Opis wielopoziomowej struktury łańcuchów

dostaw w ich technologicznych, organizacyjnych i informacyjnych aspektach wykazuje wysoki poziom zaawansowania systemów informacyjnych zarządzania i ich dostosowania do interaktywnego wspomaganie procesów decyzyjnych. Poddane analizie sprzężenia zwrotne występujące między poziomami łańcuchów dostaw, podlegających wirtualizacji w sieciach agrobiznesu, mają bezpośredni wpływ na efektywne wdrażanie otwartego modelu gospodarki w sektorze rolnictwa i agrobiznesu.

Zaawansowany od 15 lat proces globalizacji polskiego agrobiznesu realizowany przez producentów surowców rolno-spożywczych, polskie przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego, globalne firmy agrobiznesu i globalne firmy logistyczne, który przetrwał dwa kryzysy, stanowi przykład nowego typu organizacji dostosowanej do efektywnego prowadzenia gospodarki w wielkiej skali. Powyższe stwierdzenie stanowi hipotezę badawczą weryfikowaną poprzez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne funkcjonujące w strukturze sieci łańcuchów logistycznych agrobiznesu z mechanizmami sprzężeń zwrotnych.

Bibliografia

- Biuro Analiz i Strategii, www.kowr.gov.pl/uploads/pliki/analizy/tygodniowe/Polski%20handel%20zagraniczny%20towarami%20rolno-spo%C5%BCywczyymi%20w%202017%20r..pdf (data odczytu: 23.10.2018).
- Bojar W., *Procesy integracyjne sieci producentów żywności w wybranych krajach UE w świetle zaspakajania aspiracji konsumentów*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą” 2010, 26, s. 4–16.
- Borowiecki R., *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.
- Drelichowski L., *Stan konsolidacji i logistyki agrobiznesu w otoczeniu globalnych sieci handlowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, 2(104), s. 101–115.
- Drelichowski L., Dzieża G., Grochowski K., Sikora M., Zwierzchowski D., *Infrastruktura rozwiązań logistycznych środkiem buforowania ryzyka w globalnej gospodarce*, w: *Natura i uwarunkowania ryzyka*, red. I. Staniec, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 161–171.
- Drelichowski L., Dzieża G., Sikora M., *Logistyka głównych grup agrobiznesu i skala osiągniętych wyników działań exportowo-importowych po akcesji Polski z Unią Europejską*, „Logistyka” 2014, 6, s. 13218–13221.
- Łuczka-Bakuła W., *Rynek żywności ekologicznej*, PWE, Warszawa 2007.
- Małysz J., *Rozwój agrobiznesu a procesy integracyjne (cz. II)*, „Wies i Rolnictwo” 2002, 1(114).

- Miciuła I., *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, 11(1), 2, s. 173–187.
- Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, www.gov.pl/documents/912055/913531/Handel_zagraniczny_tow_rolno-spo%C5%BCywczyymi_w_2017_dane_ostateczne.pdf/04798473-3802-cc40-dc13-56dc3cab9930 (data odczytu: 23.10.2018).
- Mosiej G., *Funkcjonowanie systemu celnego w Polsce po wejściu do Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa” 2008, 9, s. 97–116.
- Pachnicki A., www.gov.pl/documents/912055/913531/Handel_zagraniczny_towarami_rolno-spo%C5%BCywczyymi_w_2017_dane_ostateczne.xls/46f32351-9be2-99f8-f44d-c6b7c5dc0301 (data odczytu: 23.10.2018).
- Wiśniewska-Paluszak J., *Koncepcja sieci w badaniach zrównoważonego rozwoju agrobiznesu*, „Gospodarka Narodowa” 2017, 1(287).
- Wiśniewska-Paluszak J., *Sieci agrobiznesu w świetle teorii ekonomii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego, Poznań 2018.
- Zgliński W., *Przekształcenia państwowego rolnictwa w Polsce – skutki społeczne, ekonomiczne i przestrzenne*, „Zeszyty KPZK PAN” 1997, 48.

* * *

The phenomenon of stable development of the globalization process in Polish agribusiness

Abstract

The aim of the article is to analyse the factors determining the transformation processes of a closed economy in the area of agricultural production, processing and trade in an open economy model for global economic cooperation, implemented with the use of modern organizational solutions, manufacturing technology and logistics, favouring the market competitiveness of products. The surprisingly low awareness of the state of Polish agribusiness can be confronted with the reality of almost perfect cooperation of all elements of logistics networks in agribusiness. Even small enterprises based on the traditions of fruit and vegetables growing specialization have developed activities based on modern technological solutions of a storage room or a cold store. The study analyses internal and external factors determining the possibility of implementing an open model of the economy in the agricultural and agribusiness sector, which seems to be a perfectly real process. The described processes of decentralization and virtualization of servicing of the ever-increasing scale of transactions in commodity trade allowed for increasing the efficiency of functioning, realized in the dimension of the agribusiness supply network. This also applies to global agribusiness corporations, which, as part of a virtualized supply coordination network, are dynamizing the scope of cooperation with hypermarket chains, offering their possibilities to expand their range.

Keywords: agribusiness networks, logistics, foreign trade