

**Krystyna Krzyżanowska**

**Ekonomiczno-społeczne  
uwarunkowania innowacji  
w zespołowym działaniu  
w rolnictwie**

**Wydawnictwo SGGW  
Warszawa 2016**

© Copyright by Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2016  
Wydanie I

Recenzenci: prof. dr hab. Bogdan Klepacki  
prof. dr hab. Andrzej Piotr Wiatrak

Projekt okładki i strony tytułowej – Tomasz Ruchniewicz

Redaktor – Agata Cienkusz

Redaktor techniczny – Laura Szczepańska

Korekta – Dominika Cichocka

ISBN 978-83-7583-677-6

Wydawnictwo SGGW  
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa  
tel. 22 593 55 20 (-22, -25 – sprzedaż), fax 22 593 55 21  
e-mail: [wydawnictwo@sggw.pl](mailto:wydawnictwo@sggw.pl)  
[www.wydawnictwosggw.pl](http://www.wydawnictwosggw.pl)

Druk: POLIMAX s.c., ul. Nowoursynowska 161 L, 02-787 Warszawa

# Spis treści

|  |           |
|--|-----------|
| Wstęp .....  | 5         |
| <b>1. Innowacje i innowacyjność w ujęciu teoretycznym .....</b>  | <b>11</b> |
| 1.1. Innowacje w naukach ekonomicznych .....   | 11        |
| 1.2. Pojęcie i taksonomia innowacji .....  | 19        |
| 1.3. Innowacja jako proces. Modele procesu innowacji .....   | 25        |
| 1.4. Innowacje społeczne .....   | 31        |
| 1.5. Innowacyjność polskiej gospodarki .....   | 34        |
| <b>2. Działania grupowe w teoriach nauk ekonomicznych .....</b>  | <b>38</b> |
| 2.1. Podstawowe nurty nowej ekonomii instytucjonalnej .....  | 38        |
| 2.2. Działania grupowe w ujęciu neoklasycznym.....   | 40        |
| 2.3. Uzasadnienie tworzenia grup w teorii kosztów transakcyjnych.....  | 41        |
| 2.4. Teoria ekonomiczna działań zbiorowych.....  | 44        |
| 2.5. Uzasadnienie tworzenia grup w teorii ekonomii społecznej .....  | 46        |
| 2.6. Grupy producentów z obszaru rolnictwa w ujęciu interdyscyplinarnym...                                     | 52        |
| <b>3. Zespołowa działalność rolników w Europie i na świecie .....</b>  | <b>57</b> |
| 3.1. Europejskie doświadczenia w zakresie współpracy rolników .....  | 57        |
| 3.2. Gospodarstwa grupowe jako forma aktywności producentów rolnych...   | 58        |
| 3.3. Wspólne użytkowanie maszyn.....   | 61        |
| 3.4. Organizacje gospodarcze producentów .....   | 66        |
| 3.5. Organizacje producentów owoców i warzyw w UE.....   | 74        |
| 3.6. Działania wspierające rozwój integracji pionowej i poziomej<br>w wybranych krajach UE .....               | 77        |
| <b>4. Rozwój zespołowego działania w polskim rolnictwie i jego<br/>    prawnofinansowe uwarunkowania .....</b> | <b>82</b> |
| 4.1. Pojęcie i cele działania grup/organizacji producentów.....  | 82        |
| 4.2. Grupy producentów rolnych .....   | 84        |
| 4.2.1. Proces zrzeszania się rolników w grupy producentów rolnych....  | 85        |
| 4.2.2. Uwarunkowania i możliwości tworzenie grup producentów<br>rolnych i ich związków .....                   | 91        |
| 4.2.3. Wsparcie finansowe dla grup producentów rolnych.....  | 95        |
| 4.3. Funkcjonowanie wstępnie uznanych grup i uznanych organizacji<br>producentów owoców oraz warzyw .....      | 98        |
| 4.3.1. Stan zorganizowania producentów owoców i warzyw.....  | 98        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.3.2. Zasady przyznawania pomocy finansowej wstępnie uznanym grupom i uznanym organizacjom producentów owoców oraz warzyw ..... | 102        |
| 4.3.3. Funkcjonowanie grup/organizacji producentów owoców i warzyw w perspektywie finansowej do roku 2020 .....                  | 105        |
| <b>5. Zasoby ludzkie w zespołowym działaniu w rolnictwie .....</b>   | <b>111</b> |
| 5.1. Zasoby ludzkie na obszarach wiejskich.....  | 111        |
| 5.2. Liderzy społeczności lokalnych.....   | 114        |
| 5.2.1. Pojęcie i istota przywództwa .....  | 114        |
| 5.2.2. Liderzy wiejskich społeczności lokalnych w świetle dotychczasowych badań.....   | 119        |
| 5.3. Charakterystyka społeczno-demograficzna liderów badanych grup/organizacji producentów rolnych .....                         | 124        |
| 5.4. Zdolności i umiejętności przywódcze badanych liderów .....  | 131        |
| 5.4.1. Cechy osobowe.....  | 133        |
| 5.4.2. Umiejętności interpersonalne .....  | 135        |
| <b>6. Innowacyjność w badanych grupach i organizacjach .....</b>   | <b>138</b> |
| 6.1. Poziom innowacyjności w grupach .....   | 138        |
| 6.1.1. Innowacje technologiczne .....  | 138        |
| 6.1.2. Innowacje nietechnologiczne .....   | 145        |
| 6.1.3. Poziom innowacyjności technologicznej a cechy społeczno-demograficzne liderów.....  | 147        |
| 6.1.4. Analiza skupień.....  | 149        |
| 6.1.5. Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji.....  | 151        |
| 6.2. Źródła informacji o innowacjach.....  | 152        |
| 6.3. Źródła finansowania działalności inwestycyjnej .....  | 156        |
| 6.4. Plany i zamierzenia grup/organizacji dotyczące działalności innowacyjnej .....  | 161        |
| <b>7. Ekonomiczne i pozaekonomiczne efekty współdziałania w badanych grupach i organizacjach .....</b>                           | <b>164</b> |
| 7.1. Ekonomiczne efekty współdziałania .....   | 164        |
| 7.1.1. Sprzedaż produkcji pochodzącej z gospodarstw członków.....  | 164        |
| 7.1.2. Sytuacja finansowa grup/organizacji .....   | 166        |
| 7.1.3. Pozycja grup/organizacji na rynku .....   | 171        |
| 7.2. Pozaekonomiczne korzyści współdziałania.....  | 174        |
| 7.3. Czynniki utrudniające proces tworzenia grup/organizacji.....  | 178        |
| <b>Podsumowanie i wnioski .....</b>  | <b>182</b> |
| <b>Bibliografia .....</b>  | <b>189</b> |

## Wstęp

Działania zespołowe w rolnictwie nie są ideą zupełnie nową, gdyż stosowali ją rolnicy na całym świecie od wieków, jednak w ostatnich kilkudziesięciu latach nadało im nowe znaczenie. Zazwyczaj współpraca rolników dotyczy części działalności gospodarczej, w dużej liczbie przypadków przyjmuje postać nieformalnego porozumienia w celu realizacji wzajemnej pomocy bez gratyfikacji finansowej i polega głównie na wymianie usług (maszyn, pracy) o równorzędnej wartości. Jeśli jednak współdziałanie wymaga ściślej określonych zobowiązań, wówczas powstaje formalna organizacja, która może przyjąć takie formy prawne, jak: spółka, spółdzielnia, zrzeszenie czy stowarzyszenie. W krajach Unii Europejskiej grupy producentów (spółdzielnie branżowe) są podstawowym ogniwem struktury zorganizowanego rynku produktów rolnych, utworzonego z udziałem producentów. Grupy te (spółdzielnie), zrzeszając się głównie w krajowych i regionalnych spółdzielczych związkach branżowych, posiadają średnio ponad 65% udziału w sprzedaży hurtowej produktów rolnych oraz ich przetwórstwie. Dzięki temu producenci taniej zaopatrują się w środki do produkcji rolnej i korzystniej sprzedają swoje produkty, przejmując część wartości dodanej, jaka powstaje na kolejnych etapach obrotu oraz przetwórstwa płodów rolnych.

W Polsce w 2012 roku funkcjonowało 1476,7 tys. gospodarstw powyżej 1 ha użytków rolnych, w tym 780,2 tys. stanowiły gospodarstwa o powierzchni do 5 ha<sup>1</sup>. Przeważały więc gospodarstwa małe, sprzedające na rynek małe partie towarów lub produkujące wyłącznie na samozaopatrzenie. Możliwości konkurencyjnych gospodarstw rolniczych na rynkach rolno-żywnościowych stają się coraz bardziej ograniczone, a w konsekwencji ich siła przetargowa systematycznie maleje. Szans poprawy pozycji rynkowej należy upatrywać m.in. w integracji typu funkcjonalnego, która polega na organizowaniu się producentów rolnych w grupy i organizacje. Podejmowanie działań zespołowych w rolnictwie jest w pełni uzasadnione, ponieważ stanowi punkt wyjścia do pionowych działań integracyjnych

---

<sup>1</sup> A. Baer-Nawrocka, W. Poczta: Przemiany w rolnictwie. [w:] Polska wieś 2014. Raport o stanie wsi. Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2014, s. 99; J. Żmija, M. Czekaj: Gospodarka rolna na obszarach o rozdrobnionej strukturze agrarnej. [w:] Badania naukowe w procesie kształtowania polskiej wizji Wspólnej Polityki Rolnej i Wspólnej Polityki Rybackiej. Red. naukowa E.K. Chyłek, M. Pietras. Wyd. Pascal sp. z o.o., Warszawa 2015, s. 39; W. Dembek, H. Piórkowski, W. Ziętara: Konkurencyjność polskiego rolnictwa a stan i potencjalne zmiany środowiska przyrodniczego obszarów wiejskich. [w:] Badania naukowe w procesie kształtowania polskiej wizji Wspólnej Polityki Rolnej i Wspólnej Polityki Rybackiej. Red. naukowa E.K. Chyłek, M. Pietras. Wyd. Pascal sp. z o.o., Warszawa 2015, s. 197.

polegających na możliwości przejmowania przez grupy funkcji handlu pierwotnego, a nawet wstępnego przetwórstwa, przyczyniając się w ten sposób do zmniejszenia nierównowagi w układzie sił przetargowych na poziomie producenta rolnego, a następnie ogniwa w systemie dystrybucji. Niedoskonała struktura rynku rolno-żywnościowego jest według ekonomii neoklasycznej najistotniejszą przesłanką do działań integracyjnych producentów. Zgodnie z tą teorią zniesienie nierównowagi rynkowej może mieć miejsce w wyniku integracji poziomej, która umożliwia czerpanie korzyści z ekonomii skali w wyniku koncentracji podaży i dostosowania jej do popytu. Oceny różnych form organizacyjnych można dokonać, wykorzystując nową ekonomię instytucjonalną, w tym głównie teorię kosztów transakcyjnych. Celem powstawania grup/organizacji producentów w rolnictwie powinno być nie tylko dążenie do obniżenia kosztów produkcji i zwiększenia produktywności czynników wytwórczych, ale także możliwość optymalizacji kosztów transakcyjnych (poszukiwania informacji, przetwarzania, zawierania i monitorowania transakcji oraz egzekwowania zobowiązań). Współdziałanie producentów może również ograniczyć rolę pośredników, przyczyni się to do większej opłacalności produkcji, zwiększenia dochodów i budowania stabilniejszej pozycji na rynku, a także może zapewnić lepszą jakość wytwarzanych produktów<sup>2</sup>.

Minęło już 25 lat od rozpoczęcia przemian gospodarczych w Polsce, które w znacznym stopniu dotyczyły rolnictwa. Pierwsze dziesięć lat okresu transformacji to najtrudniejszy okres dla polskiej spółdzielczości, głównie rolniczej, która wcześniej zapewniała obsługę rolnictwa i która skupowała od rolników prawie wszystko, co oni wyprodukowali. W tym samym czasie pracownicy ośrodków doradztwa rolniczego podejmowali działania na rzecz organizowania się rolników. Ambitnym celem pracy doradców było założenie jak największej liczby nowych podmiotów. Namawiano rolników, którzy odeszli od spółdzielni, do organizowania się w stowarzyszenia i zrzeszenia. Powstało ich wiele, ale zdecydowana ich większość nigdy nie rozpoczęła działalności gospodarczej. Działania te miały jednak sens, ponieważ przypominały producentom o potrzebie współpracy na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Już samo formalne powoływanie grup w tym okresie można określić mianem innowacji społecznej. Według P.F. Druckera, możliwość zmian stwarza okazję do innowacji, a za taką można uznać podejmowanie działań zespołowych w rolnictwie. Jego zdaniem „systematyczna innowacja polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i na systematycznej analizie okazji do społecznej lub

---

<sup>2</sup> Por. M. Trajer, K. Krzyżanowska: Tendencje zmian na rynku mleka i możliwości współdziałania rolników w grupach. Roczniki Naukowe „SERiA”, Warszawa-Poznań-Lublin 2014, Tom XVI, Zeszyt 4, s. 328.

gospodarczej innowacji, którą taka zmiana mogłaby umożliwić”<sup>3</sup>. Autor wymienia siedem obszarów stwarzających okazję do innowacji i działań przedsiębiorczych:<sup>4</sup>

- ◆ nieoczekiwane powodzenie, niepowodzenie, nieoczekiwane zdarzenia zewnętrzne,
- ◆ niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami o niej,
- ◆ innowacje wynikające z potrzeb procesu,
- ◆ zmiany w strukturze przemysłu, rolnictwa lub strukturze rynku, które wszystkich zaskakują,
- ◆ zmiany demograficzne,
- ◆ zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach,
- ◆ nowa wiedza naukowa.

Innowację można uznać za specyficzne narzędzie przedsiębiorczości, działanie, które umożliwia pomnażanie posiadanych zasobów, przy czym współcześnie najważniejszym zasobem jest wiedza i dzielenie się informacjami. Taką możliwość daje współdziałanie producentów w grupach i organizacjach, co potwierdzają wyniki badań empirycznych wielu autorów zajmujących się tą problematyką. Dodatkowo działanie w pojedynkę stało się prawie niemożliwe. Wyjątek stanowią gospodarstwa socjalne, produkujące na samozaopatrzenie, dysponujące unikatowymi warunkami, by oprócz funkcji towarowej podejmować działania w zakresie dostarczania dóbr publicznych związanych ze zdrowiem, wypoczynkiem, wychowaniem i opieką<sup>5</sup>. Aktualnie rolnicy prowadzący gospodarstwa towarowe są w dużym stopniu zależni zarówno od silniejszych dostawców środków do produkcji rolnej, jak i odbiorców płodów rolnych. Bez współpracy ze sobą nie będą liczącymi się partnerami na otwartym i coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Aby sprostać wyzwaniom współczesnych czasów i móc realizować własne zamierzenia rolnicy systematycznie muszą poszukiwać sojuszników.

Propagowane od wielu lat działania dotyczące podejmowania działań zespołowych w polskim rolnictwie zaczęły już przynosić pewne rezultaty, choć nie są

<sup>3</sup> P.F. Drucker: *Innowacje i przedsiębiorczość – praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992, s. 39.

<sup>4</sup> P.F. Drucker: *Natchnienie i fart – czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Wyd. Studio Emka, Warszawa 2004, s. 40–150.

<sup>5</sup> Por. A. Czyżewski: *Rolnictwo w procesie reprodukcji*. [w:] *Kwestia agrarna w Polsce i na świecie*. Wyd. SGGW, Warszawa 2005, s. 129; B. Czyżewski: *Renty ekonomiczne w gospodarce żywnościowej*. PWE, Warszawa 2013, s. 64; E. Kmita-Dziasek, J. Bomba: *Drobne gospodarstwa rolne wobec wyzwań społecznych i zagrożeń cywilizacyjnych*. [w:] *Problemy społeczne i ekonomiczne drobnych gospodarstw rolnych w Europie*, s. 44, [ksow.pl/fileadmin/unsere\\_upload/ksow.pl/pliki/newsy/konferencje/wersja\\_polska.pdf](http://ksow.pl/fileadmin/unsere_upload/ksow.pl/pliki/newsy/konferencje/wersja_polska.pdf) [dostęp 12.02.2016]; A. Czyżewski, P. Kułyk: *Public goods in agriculture of the European Union. Funding and social meaning*. „*Economic and Regional Studies*” Vol. 8, Issue 1, 2015, p. 7.

one imponujące<sup>6</sup>. W 2002 roku tylko 22 grupy producenckie, spośród 413 formalnie działających, otrzymały administracyjną decyzję wojewody dotyczącą wpisu do rejestru grup<sup>7</sup>. Wzrost zainteresowania tworzeniem grup producentów w obszarze rolnictwa zaobserwować można było po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Według stanu na 10 grudnia 2015 r., w Polsce zarejestrowanych było 1314 grup producentów rolnych i 309 grup oraz organizacji producentów owoców i warzyw.

Przygotowując monografię sformułowano dwa cele: poznawczy i użyteczny. Celem poznawczym było usystematyzowanie wiedzy dotyczącej zespołowego działania w rolnictwie, przedstawienie osiągnięć badawczych autorów z różnych ośrodków naukowych podejmujących tę problematykę, a także rozpoznanie poziomu innowacyjności i efektów współpracy podejmowanej przez producentów różnych branż rolniczych. Z kolei celem aplikacyjnym było określenie sylwetki osobowej sprawnego lidera grupy/organizacji, wskazanie mocnych i słabych stron współpracy rolników oraz sformułowanie sugestii możliwych do wykorzystania przez przywódców w realizacji działań grupowych.

W przygotowaniu monografii wykorzystano wyniki badań własnych zrealizowanych w 2012 r. wśród 117 liderów grup/organizacji producentów owoców i warzyw oraz 132 liderów grup producentów rolnych, pozycje literatury krajowej i zagranicznej, akty prawne, dane statystyki krajowej i zagranicznej. Do realizacji celu badań wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego z techniką ankiety według standaryzowanego kwestionariusza, który wysłano pocztą tradycyjną lub elektroniczną do wszystkich prezesów grup i organizacji na terenie całej Polski. Spośród 307 liderów<sup>8</sup> funkcjonujących grup/organizacji producentów owoców i warzyw w badaniach wzięło udział 117 osób, czyli 38,1% respondentów, natomiast spośród 803 liderów funkcjonujących grup producentów rolnych (według stanu na 31.12.2011 r.)<sup>9</sup> kwestionariusz ankiety wypełniły 132 osoby, czyli 16,4% badanych. W analizie zespołowego działania w rolnictwie wyodrębniono dwie populacje, ponieważ każda z nich posiada odmienne podstawy prawne tworzenia i funkcjonowania, a także inne możliwości wsparcia finansowego ze środków krajowych i zagranicznych. Nie można więc połączyć badanych podmiotów w jedną grupę badawczą. Dopełnieniem

<sup>6</sup> W. Józwiak: Polskie rolnictwo i gospodarstwa rolne w pierwszej i drugiej dekadzie XXI wieku (2). Program Wieloletni 2011–2014, IERIGŻ-PIB, Warszawa 2013, nr 87, s. 48.

<sup>7</sup> P. Chałupka: Stan i kierunki rozwoju grup producenckich w Polsce. [w:] Strategia rozwoju obszarów wiejskich w warunkach reformy ustrojowej państwa i procesów integracji europejskiej. Red. naukowa A. Mickiewicz, Szczecin 1999, s. 165.

<sup>8</sup> [www.minrol.gov.pl](http://www.minrol.gov.pl) [dostęp 31.08.2012].

<sup>9</sup> W. Boguta, Z. Gumkowski, M. Martynowski: Podniesienie konkurencyjności gospodarstw rolnych poprzez zrzeszanie się rolników ze szczególnym uwzględnieniem formy spółdzielczej. Wyd. Spółdzielcze Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 27.



wymienionych wyżej źródeł materiału empirycznego była wiedza i doświadczenie autorki zdobyte w czasie długoletniej pracy naukowo-badawczej nad problematyką zespołowych działań w rolnictwie.

Praca składa się z siedmiu rozdziałów oraz wniosków i rekomendacji. W rozdziale pierwszym przedstawiono pojęcie i taksonomię innowacji, modele procesu innowacyjnego, istotę innowacji społecznych, poziom innowacyjności polskiej gospodarki, a także miejsce innowacji w teoriach nauk ekonomicznych. Drugi rozdział poświęcono uzasadnieniu potrzeby tworzenia grup/organizacji w wybranych teoriach nauk ekonomicznych. Charakterystykę zespołowego działania rolników w Europie i na świecie zaprezentowano w rozdziale trzecim. Skoncentrowano uwagę na osiągnięciach gospodarstw grupowych, zaletach wspólnego użytkowania maszyn oraz działaniach podejmowanych przez organizacje gospodarcze producentów. Czwarty rozdział zatytułowany *Rozwój zespołowego działania w polskim rolnictwie i jego prawno-finansowe uwarunkowania* zawiera istotę i cele działania grup/organizacji, proces zrzeszania się w grupy producentów rolnych oraz grupy/organizacje producentów owoców i warzyw, prawne uwarunkowania ich powstawania, a także możliwości i zasady przyznawania pomocy finansowej aktualnie oraz w przyszłości. W kolejnym rozdziale przedstawiono charakterystykę zasobów ludzkich na obszarach wiejskich i ich znaczenie w zespołowym działaniu w rolnictwie, koncentrując się głównie na zdolnościach i umiejętnościach przywódczych badanych liderów. Wyniki badań empirycznych dotyczące poziomu innowacyjności w badanych grupach/organizacjach producentów owoców i warzyw oraz grupach producentów rolnych przedstawiono w rozdziale szóstym. Ostatni rozdział poświęcono ekonomicznym i pozaekonomicznym efektom współpracy rolników oraz czynnikom utrudniającym proces zrzeszania się. W części podsumowującej zaprezentowano uogólnienia i wnioski z badań własnych autorki oraz perspektywy rozwoju zespołowych form w polskim rolnictwie.

Autorka zdaje sobie sprawę, że nie wszystkie problemy dotyczące zespołowego działania w polskim rolnictwie zostały w monografii uwzględnione, a te, które podjęto, być może nie zawsze omówiono w wystarczającym stopniu. Przedstawione wyniki badań empirycznych mogą stanowić jednakże inspirację do dalszych poszukiwań badawczych.



# 1. Innowacje i innowacyjność w ujęciu teoretycznym

## 1.1. Innowacje w naukach ekonomicznych

Pierwsze teoretyczne koncepcje dotyczące innowacji pojawiły się w XIX wieku. Problematykę społeczno-ekonomicznych konsekwencji wdrażania innowacyjnych metod produkcji podejmowali m.in. J.S. Mill w *Zasadach ekonomii politycznej* (1848 r.) oraz K. Marks w *Kapitale* (1867 r.). Kwestie postępu technicznego były również obecne w koncepcjach pierwszej generacji instytucjonalistów. T. Veblen za podstawę przemian społeczno-gospodarczych uznawał ciągłe doskonalenie techniki i technologii, które przelamują opór tradycyjnych instytucji i tworzą nowe. Z kolei J. Clark analizował wpływ postępu technicznego i związanych z nim kosztów na łączenie się przedsiębiorstw w kartele, trusty i koncerny<sup>10</sup>. Przełomowe znaczenie w rozwoju teorii innowacji miała koncepcja J.A. Schumpetera, który na początku XX wieku przyznał innowacji centralne miejsce w teorii wzrostu. Zysk traktował jako nagrodę dla przedsiębiorcy, który – prowadząc działalność gospodarczą – wdraża innowacje<sup>11</sup>. Upowszechniając pojęcie innowacji autor zapoczątkował dwa nurty badań w tym obszarze, a mianowicie mikroekonomiczny, którego przedmiotem jest analiza struktur rynkowych, budowania przewagi konkurencyjnej i generowania zysku nadzwyczajnego oraz makroekonomiczny, koncentrujący się na wpływie innowacji na wzrost i rozwój gospodarczy.

W kilku kolejnych dziesięcioleciach, głównie po II wojnie światowej, dominowały opracowania tworzone na gruncie wzrostu gospodarczego, w których ekonomiści próbowali zdiagnozować rolę innowacji (lub w węższym ujęciu – postępu technicznego) jako czynnika determinującego dynamikę wzrostu dochodu narodowego poszczególnych państw czy też wyjaśniającego zróżnicowanie rozwoju w skali globalnej<sup>12</sup>. Po okresie przerwy, związanej z dominacją teorii J.M. Keynesa,

<sup>10</sup> W. Stankiewicz: *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2000, s. 294–301.

<sup>11</sup> Por. M. Karlik: *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów*. Wyd. Poltext, Warszawa 2013, s. 17.

<sup>12</sup> D. Firszt: *Uwarunkowania dyfuzji innowacji w polskiej gospodarce*. CeDeWu.pl, Warszawa 2012, s. 13.

w drugiej połowie XX wieku ekonomiści ponownie podjęli rozważania w obszarze teorii innowacji.

Prace J.A. Schumpetera miały znaczący wpływ na kształt teorii wzrostu ekonomicznego w późniejszym okresie, mimo że nie były popularne wśród ówczesnych ekonomistów. Podobnie było z poglądami dotyczącymi znaczenia innowacji. Dopiero w drugiej połowie XX wieku B. Fiedor<sup>13</sup> wyjaśnił, że powody braku takiego zainteresowania mają zarówno charakter obiektywny, jak i subiektywny. Obiektywna przesłanka polegała na tym, że wcześniej trudno było zaobserwować wyraźne zależności między działalnością naukową, wynalazczą i produkcyjną. Główną uwagę koncentrowano na technologiach, a nie na nauce, natomiast związki między nimi były słabo rozwinięte. Przyczyna subiektywna polegała na braku metod i form analizy właściwych do wyjaśniania takich dynamicznych procesów, jak: postęp naukowo-techniczny czy procesy innowacyjne.

W stosunku do teorii J.A. Schumpetera pewną kontrpropozycją była teoria J. Schmooklera, według której kluczową rolę odgrywa tworzenie przez przedsiębiorstwo wynalazków na skutek silnej alokacji środków na badania i rozwój, wymuszone popytem rynkowym. Według J. Schmooklera, ogromne środki wydawane przez przedsiębiorstwa na badania i rozwój tworzą innowacje, które zmieniają zarówno przedsiębiorstwo, jego klientów, jak też całą gospodarkę<sup>14</sup>. Na problematykę innowacyjności zaczęto zwracać szczególną uwagę dopiero w latach 80. XX wieku. W tym czasie wielu badaczy stworzyło nowe koncepcje funkcjonowania i rozwoju gospodarki (lub wniosło wkład do już istniejących). Wśród nich można wymienić K.H. Oppenländera, który połączył dwie teorie innowacji: popytową Schmooklera z podażową Schumpetera, wskazując, że innowacje oraz wzrost gospodarczy są procesami wzajemnie od siebie zależnymi, z jednej strony warunkują się, a z drugiej wzmacniają. Według tego autora, innowacje w większości przypadków mają charakter imitacyjny i często powstają w wyniku reakcji przedsiębiorców na potrzeby zgłaszane przez konsumentów. Zmiany w popycie wyznaczają kierunki zmian w produkcji i tempo jej wzrostu. To z kolei jest przyczyną zmian w strukturze popytu, czyli ma wpływ na potrzeby klientów. W latach 80. XX wieku rozwinęła się również tzw. ewolucyjna teoria ekonomiczna R.R. Nelsona i S.G. Wintera. Autorzy tej koncepcji wskazywali, że przedsiębiorcy, którzy konkurują ze sobą o lepszą pozycję rynkową i chcą ją zdobyć, muszą być skuteczniejsi w swoich działaniach niż inni, muszą więc wdrażać innowacje. Ponadto podkreślali wzajemne powiązania wiedzy i innowacji. Innymi przedstawicielami ekonomii ewolucyjnej, którzy wnieśli

<sup>13</sup> Za B. Fiedor [w:] B. Grzybowska: Innowacyjność przemysłu spożywczego w Polsce – ujęcie regionalne. Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2012, s. 40–41.

<sup>14</sup> A. Noga: Teorie przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2009, s. 153.

istotny wkład do teorii innowacji, byli Ch. Freeman i K. Pavitt, inicjatorzy jednej z najlepszych na świecie jednostek badawczych zajmującej się innowacjami. Ch. Freeman był współautorem koncepcji narodowego systemu innowacji, w którym przyjął, że innowacje powstają nie jako efekt pojedynczo działających firm, ale w wyniku współpracy z innymi jednostkami. Kolejną teorią, która rozwinęła się w latach 80. XX wieku była tzw. nowa teoria wzrostu (inaczej teoria wzrostu endogenicznego), w której zwrócono uwagę na postęp technologiczny i innowacje oraz na znaczenie wiedzy w tym procesie. Współcześnie coraz więcej uwagi poświęca się instytucjom i zmianom instytucjonalnym, które mają istotny wpływ na procesy gospodarcze, a w tym na innowacje i innowacyjność przedsiębiorstw. Przedstawiciele instytucjonalizmu nie wyjaśniają tego w sposób jednoznaczny zarówno samo pojęcie, jak i koncepcje instytucji. Na przykład D.C. Nort utożsamiał je ze zbiorem formalnych reguł i nieformalnych zwyczajów, które zapewniają ramy relacji międzyludzkich, natomiast T. Veblen – z pewnymi utrwalonymi postawami, wzorcami zachowań czy zwyczajowymi sposobami regulowania procesów życiowych społeczeństwa w stosunku do środowiska materialnego<sup>15</sup>.

Zarówno rozważania J.A. Schumpetera, jak i jego następców stały się podstawą ekonomii innowacji, która – obok doktryny neoklasycznej i J.M. Keynesa – jest jedną z najważniejszych teorii ekonomicznych XX i XXI wieku. Koncepcja ekonomii innowacji skupia swoją uwagę na takich zagadnieniach, jak: wiedza, innowacja, technologia i przedsiębiorczość. Proponuje nowe podejście do problematyki polityki fiskalnej, polityki społecznej i polityki innowacji. Według D. Drabińskiej<sup>16</sup>, w ekonomii innowacji zakłada się, że czynnikami produkcji w gospodarce innowacyjnej są kapitał społeczny, kapitał twórczy, kapitał intelektualny i przedsiębiorcy. Innowacja jest przyrostem wiedzy w odniesieniu do czasu, w którym ten przyrost ma miejsce. Kwantyfikując innowację, wprowadzamy zależność funkcyjną między innowacją i czasem, a funkcja ta jest uznana za dwukrotnie różniczkowalną, czyli uwzględnia zarówno samą zmianę, jak i tempo tej zmiany. Zasób wiedzy pełni funkcję instrumentu finansowego, a więc można mierzyć prawdopodobieństwo wystąpienia efektów poszczególnych komponentów wiedzy w procesie jej użytkowania. Jeśli możemy prognozować efektywność wiedzy, to łatwiej jest inwestować w prace badawczo-rozwojowe przynoszące najlepsze efekty.

<sup>15</sup> B. Grzybowska: *Innowacyjność przemysłu spożywczego w Polsce – ujęcie regionalne*. Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2012, s. 41–43.

<sup>16</sup> D. Drabińska: *Innowacyjność gospodarki w wymiarze współczesnym i w ujęciu historycznym*. kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/kwartalnik/archiwum/.../DDrabinska10a.pdf [dostęp 19.01.2016].

Innowacje można również rozważać w dyscyplinie nauki o organizacji i zarządzaniu. Współczesna teoria zarządzania innowacjami powstała w XX wieku. Wśród prekursorów myśli o zarządzaniu można wymienić np. A. Smitha, który w swoim dziele *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* podkreślał znaczenie specjalizacji w procesie produkcji. Jednak dopiero na przełomie wieków XIX i XX pojawiły się pierwsze publikowane koncepcje teoretyczne w obszarze dzisiejszych nauk o organizacji i zarządzaniu. Dalszy rozwój koncepcji zarządzania zaowocował powstaniem licznych szkół – od podejścia klasycznego, poprzez spojrzenie behawioralne i ilościowe, aż do szkoły dynamicznego zaangażowania. Powstało wiele koncepcji dotyczących zarządzania poszczególnymi zasobami przedsiębiorstwa, np. finansami, zasobami ludzkimi czy też kapitałem intelektualnym<sup>17</sup>. Jedną z nich jest zarządzanie innowacjami, które kształtowało się w procesie ewolucji od zarządzania zmianą, poprzez zarządzanie technologią, zarządzanie działalnością B+R, a następnie zarządzanie wiedzą/informacją<sup>18</sup>.

Historia zarządzania zmianą sięga II wojny światowej, kiedy to w Stanach Zjednoczonych prowadzono liczne programy mające na celu zmianę nawyków społeczeństwa związanych z ograniczeniami w dostępie do żywności i innych produktów niezbędnych na polu walki, np. zmianę nawyków żywieniowych, ograniczenie konsumpcji paliw. Na bazie tych doświadczeń K. Lewin przedstawił prosty model wprowadzania zmian, w którym wyróżnił trzy etapy:

- rozmrożenie, polegające na uświadomieniu sobie konieczności przeprowadzenia zmian i zbudowania odpowiedniej motywacji dla tego przedsięwzięcia,
- przeprowadzenie zmiany,
- zamrożenie, czyli wzmocnienie zmiany i zapewnienie, że nie nastąpi cofnięcie stanu sprzed jej wdrożenia<sup>19</sup>.

Do nauki polskiej jako pierwszy problematykę zarządzania zmianą w przedsiębiorstwach agrobiznesu wprowadził pod koniec XX wieku B. Klepacki. Autor wskazał, że przedsiębiorstwa, które chcą istnieć na rynku, a zwłaszcza rozwijać się,

<sup>17</sup> Por. J.A., Johannessen, B. Olsen, J. Olaisen: Intellectual capital as a holistic management philosophy: a theoretical perspective. "International Journal of Information Management", 2005, No. 25, pp.151–171; L. Edvisson, M. Malone: Kapitał intelektualny. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001; K. Sveiby: Measuring Intangible Assets and Intellectual Capital – An Emerging Standard. [www.sveiby.com/articles/index.html](http://www.sveiby.com/articles/index.html) [dostęp 4.11.2013]; L. Alcaniz, F. Gomez-Bezares, R. Roslender: Theoretical perspectives on intellectual capital: A backward look and a proposal for going forward, "Accounting Forum" 35 (2001), pp. 104–117; M. Bratnicki, J. Strużyna: Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.

<sup>18</sup> M. Karlik: Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów. Wyd. Poltext, Warszawa 2013, s. 35.

<sup>19</sup> S. Akram, A. Bouguettaya, X. Liu: Change Management for Semantic Web Services, Springer, New York 2011, p. 89.

są skazane na zmiany warunkujące postęp. Istotą pracy menedżera w nowoczesnym przedsiębiorstwie jest zmienianie aktualnego stanu firmy na korzystniejszy, bardziej konkurencyjny wobec innych uczestników gry rynkowej<sup>20</sup>. Wraz z rozwojem teorii zarządzania zmianą pojawiły się bardziej szczegółowe modele opracowane przez takich autorów, jak np. J. Kotter, R.W. Griffin, A.K. Koźmiński, J. Majchrzak, a także koncepcje uwzględniające problematykę doskonalenia organizacji czy dotyczące kwestii oporu pracowników przed wprowadzeniem zmian.

Kolejną koncepcją, mającą wpływ na zarządzanie innowacjami, było zarządzanie technologią, które łączy wiedzę techniczną i naukę o zarządzaniu w ramach planowania, rozwoju i implementacji rozwiązań technologicznych dla realizacji celów strategicznych i operacyjnych organizacji.

Następnym obszarem jest zarządzanie działalnością badawczo-rozwojową, którą OECD definiuje jako kreatywną pracę, prowadzoną w systematyczny sposób w celu zwiększenia zasobu wiedzy, szczególnie ludzi i społeczeństw, oraz wykorzystywanie tego nowego zasobu wiedzy w nowych zastosowaniach. Do głównych zadań realizowanych w ramach zarządzania działalnością badawczo-wdrożeniową należą:

- określenie misji i celów działalności B+R,
- przygotowanie strategii B+R,
- stworzenie struktur i systemu zarządzania,
- zarządzanie projektami B+R, w tym kontrola finansowa,
- działalność w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, m.in. rekrutacja i szkolenia.

Jedną z ostatnich koncepcji oddziałujących na ewolucję pojęcia zarządzania innowacjami jest zarządzanie wiedzą. Wiedza uznawana jest obecnie za jeden z najważniejszych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku<sup>21</sup>, a strategia zarządzania wiedzą w istotny sposób wpływa na innowacyjność przedsiębiorstw<sup>22</sup>. Można ją zdefiniować jako zmieniającą się mieszaninę doświadczenia, wartości, kontekstualnych informacji i eksperckiego wglądu, stanowiącą ramy do oceny oraz przyłączania nowych doświadczeń i informacji. Powstaje ona i jest wykorzystywana

<sup>20</sup> Por. B. Klepacki: Produkcyjne i ekonomiczne przystosowania gospodarstw prywatnych do zmian warunków gospodarowania. Wyd. SGGW, Warszawa 1997, s.7; B. Klepacki: Zmiany jako element rozwoju społeczno-gospodarczego. [w:] Procesy przystosowawcze przedsiębiorstw agrobiznesu do gospodarki rynkowej. Red. naukowa B. Klepacki. Wyd. „Wiś Jutra”, Warszawa 2005, s. 7; B. Klepacki, A. Żelazowska: Zmiany w zasobach siły roboczej i w majątku a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw agrobiznesu. ACTA Scientiarum Polonorum „Oeconomica” 2004, nr 3, s. 53–61.

<sup>21</sup> J.B. Faucher, A. Everett, R. Lawson: Reconstituting Knowledge Management, “Journal of Knowledge Management”, 2008, Vol. 12 No. 3, pp. 3–8.

<sup>22</sup> G. Mangiarotti, A. Mention: Investigating firm-level effects of knowledge management strategies on innovation performance. “International Journal of Innovation Management”, 2015, Vol. 19, No. 1.

w świadomości jej posiadacza. W organizacji zawarta jest nie tylko w dokumentach, ale także w organizacyjnej rutynie, procesach, praktykach i normach<sup>23</sup>.

Można wyróżnić cztery kategorie wiedzy:

- wiedza typu *know-what* – wiedza ma tutaj znaczenie bliskoznaczne informacji, np. struktura wiekowa mieszkańców Warszawy,
- wiedza typu *know-way* – to wiedza, która wyjaśnia rzeczywistość, odnosi się do praw rządzących światem, np. prawa fizyki czy ekonomii,
- wiedza typu *know-how* – odnosi się do umiejętności ludzi i zespołów, to znaczy do zdolności robienia czegoś, np. jak wyprodukować cukier,
- wiedza typu *know-who* – określa posiadaczy wiedzy, dotyczy także społecznych zdolności współpracy i komunikacji z ekspertami zewnętrznymi<sup>24</sup>.

Proces tworzenia wiedzy przyjmuje się za najważniejszy spośród pozostałych składowych wiedzy organizacyjnej, warunków jej powstawania, inicjatywy pracowników, pobudzania twórczej atmosfery i współpracy z organizacjami tworzącymi wiedzę. Kreowanie wiedzy w organizacji prowadzi do ciągłej, wewnętrznej odnowy. Interaktywny proces tworzenia nowej wiedzy, a tym samym nowych pomysłów, funkcjonuje za pośrednictwem mechanizmu ustawicznego uczenia się i uzyskiwania kolejnych umiejętności (nagromadzonej wiedzy organizacyjnej i wynikającej z niej kompetencji)<sup>25</sup>. Japońscy badacze posługują się często pojęciem „organizacyjnego” tworzenia wiedzy. Jednak organizacja nie może wytwarzać wiedzy sama, bez inicjatywy jednostek i ich grupowych interakcji. Kreowana wiedza jest doprecyzowana w grupie przez dialog, wspólne doświadczenia, obserwacje i dyskusje<sup>26</sup>. Wiedza, jak wiadomo, jest wytworem społecznym, kształtuje się i podlega dyfuzji w procesie społecznym. H. Laihonen<sup>27</sup> uważa, że wiedza zawsze zawiera interpretację poznającego. R. Williams<sup>28</sup> charakteryzując wiedzę wskazuje, że ma ona dynamiczny, strategiczny i polityczny charakter oraz podlega nieustannej zmianie. Płaszczyzną odniesienia wspomnianego procesu jest wiedza relacyjna, która wykorzystuje skojarzenia wynikające z określonej konfiguracji relacji społecznych.

<sup>23</sup> M. Karlik: Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 36.

<sup>24</sup> W. Grudzewski, I. Hajduk: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach. Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 76.

<sup>25</sup> M. Porawski: Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie. [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Red. naukowa K. Perechuda. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 74–75.

<sup>26</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi: Kreowanie wiedzy w organizacji. Wyd. Poltext, Warszawa 2000, s. 27.

<sup>27</sup> H. Laihonen: Knowledge flows in self-organizing processes. “Journal of Knowledge Management” 2006, Vol. 10, 2006, No. 4, pp. 127–135.

<sup>28</sup> R. Williams: Narratives of knowledge and intelligence... beyond the tacit and explicit. “Journal of Knowledge Management” 2006 Vol. 10, No. 4, pp. 81–99.



W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy podstawowe koncepcje zarządzania wiedzą: japońskie, zasobowe i procesowe<sup>29</sup>.

W modelu japońskim, wybiegającym w przyszłość, podstawę stanowi koncepcja „spirali wiedzy” przedstawiona w książce I. Nonaki i H. Takeuchi<sup>30</sup> z podziałem na dwie kategorie: wiedzę cichą i wiedzę formalną. Autorzy wyróżniają cztery sposoby konwersji wiedzy powiązanej ze sobą:

- ◆ od wiedzy ukrytej do ukrytej (socjalizacja) – proces polegający na dzieleniu się doświadczeniem. Powstaje wiedza ukryta w postaci modeli mentalnych i umiejętności technicznych. Tę wiedzę ukrytą zdobywa się bezpośrednio od innych, nie posługując się językiem. Pod kierunkiem nauczycieli pracują uczniowie, zdobywając mistrzostwo przez obserwację, naśladownictwo i ćwiczenia. Doświadczenie staje się metodą uzyskania wiedzy ukrytej;
- ◆ od wiedzy ukrytej do dostępnej (eksternalizacja) – oznacza proces odzwierciedlania wiedzy ukrytej na podstawie dostępnych pojęć. Jest to złożony proces powstawania wiedzy. W procesie tym wiedza ukryta bywa udostępniana drogą formułowania hipotez, modeli, twierdzeń, pojęć, analogii i porównań. Sformułowanie określonej wizji następuje za pomocą języka. Forma werbalna stanowi przekształcanie wiedzy ukrytej w wiedzę jawną;
- ◆ od wiedzy dostępnej do dostępnej (kombinacja) – ten rodzaj konwersji wyraża się w procesie porządkowania i włączania koncepcji do przyjętego systemu wiedzy, który obejmuje kojarzenie różnych składników wiedzy dostępnej. Dzielenie się wiedzą następuje za pośrednictwem dokumentacji, spotkań, sieci komputerowych czy rozmów;
- ◆ od wiedzy dostępnej do ukrytej (internalizacja) – ta forma konwersji wiedzy stanowi proces zbliżony do „uczenia się przez działanie”, co oznacza, że wiedza staje się użytecznym zasobem. Człowiek akumuluje wiedzę i w określony sposób ją interpretuje, a następnie użytkuje. Sfera internalizacji jest szczególnie istotna, ponieważ dostarcza wiedzy operacyjnej w dziedzinie zarządzania produkcją (usługami).

Podejście zasobowe przypisuje szczególną rolę modelowi „źródeł wiedzy”. Prekursorką tego podejścia jest D. Leonard-Barton, która przyjmuje istnienie następujących źródeł wiedzy:

<sup>29</sup> Por. C. Olszak: Wyzwania ery wiedzy. [w:] Strategie i modele gospodarki elektronicznej. Red. naukowa C. Olszak, E. Ziemia. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 27–28; W. Janasz: Wiedza w procesie innowacyjnym organizacji. [w:] Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami. Red. naukowa J. Wiśniewska, K. Janasz. Wyd. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2013, s. 46–48.

<sup>30</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi: Kreowanie wiedzy w..., op. cit., s. 27–31.

- kluczowe umiejętności, w skład których wchodzi systemy fizyczne i techniczne, systemy zarządzania wiedzą i umiejętności pracowników, określony zestaw norm i wartości,
- wspólne rozwiązywanie problemów,
- implementacja, integracja nowych technologii i narzędzi,
- eksperymentowanie,
- import wiedzy<sup>31</sup>.

Wymienione składowe modelu odnoszą się do wnętrza organizacji (implementacji i integracji), jak również jej otoczenia. Dotyczą teraźniejszości i przyszłości. Mechanizmem integrującym wszystkie te składowe w modelu w całość są kluczowe umiejętności. Przywołane podejście zasobowe w istotnej mierze spowodowało wzrost świadomości znaczenia wiedzy jako zasobu strategicznego, która staje się źródłem tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku, bądź sama stanowi przewagę w zarządzaniu organizacjami, koncentrując się na aktywach niematerialnych podmiotu<sup>32</sup>.

Z kolei podejście procesowe stanowi kierunek wykorzystujący doświadczenia i rozwiązania powstające w dużych firmach konsultingowych. B. Nicoletti<sup>33</sup> zwraca uwagę na fakt, że dzięki zarządzaniu procesami możemy świadomie wpływać na poprawę innowacyjności przedsiębiorstw. Podejście procesowe zostało rozpowszechnione przez T. Davenporta i L. Prusaka. Zarządzanie wiedzą w koncepcji procesowej rozkłada się na podprocesy: lokalizowania wiedzy, pozyskiwania, rozwijania, dzielenia się wiedzą, rozpowszechniania (dyfuzji), rozwijania (wzbogacania), wykorzystywania, a także gromadzenia wiedzy. Zastosowanie podejścia procesowego do zarządzania organizacją wyraża się w postrzeganiu podmiotu jako całkowitego procesu identyfikującego poszczególne sekwencje określonych czynności, które trzeba wykonać.

Podejście procesowe zakłada ciągły i dynamiczny proces, który powinien być zakończony w przewidywanych przedziałach czasowych i ekonomicznych (technicznych i finansowych). Podejście procesowe integruje czas, jakość, terminowość określonych działań nakierowane na kształtowanie wartości dla klienta, co prowadzi do uzyskania efektu strategicznego w postaci elastyczności, tworzącej istotną przewagę konkurencyjną. Model procesowy zakłada teoretycznie, w jaki sposób organizacje generują i posługują się wiedzą, wykorzystując do tego celu wspomniany

<sup>31</sup> Por. M. Dolińska: *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*. PWE, Warszawa 2010, s. 82.

<sup>32</sup> W. Janasz: *Wiedza w procesie innowacyjnym organizacji*. [w:] *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*. Red. naukowa J. Wiśniewska, K. Janasz. Wyd. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2013, s. 47–48.

<sup>33</sup> B. Nicoletti: *Optimizing Innovation with the Lean and Digitize Innovation Process*. „Technology Innovation Process” 2015, Vol. 5, No. 3, pp. 29–38.

układ funkcji operacyjnych: poszerzanie wiedzy, kodyfikacja, transfer. Poszerzanie wiedzy zakłada cztery podstawowe czynności: pojmowanie wiedzy, wydzielanie zasobów, fuzje wewnętrzne, tworzenie sieci. W każdej organizacji zorientowanej procesowo odpowiedzialność za rezultat procesu spada na właściciela, tj. osobę będącą na stanowisku kierowniczym, zarządzającą całym procesem. Z kolei na szczeblu funkcjonalnym na właścicielu procesu spoczywa odpowiedzialność za wiedzę uczestników.

Podejście procesowe i powiązana z nim praca zespołowa ma istotny związek z otwartą strukturą organizacyjną organizacji uczącej się. Umożliwia to eliminowanie barier między pracownikami różnych szczebli i komórek. Umożliwia prawidłowy przebieg procesu oraz rozpowszechniania wiedzy<sup>34</sup>.

## 1.2. Pojęcie i taksonomia innowacji

Badania dotyczące innowacji i procesów innowacyjnych stanowią przedmiot zainteresowania takich dyscyplin naukowych, jak: socjologia, andragogika, psychologia, prakseologia czy nauki o organizacji i zarządzaniu. Największy dorobek w tym obszarze posiadają nauki o organizacji i zarządzaniu oraz socjologia, w tym głównie socjologia wsi. Na podstawie wyników badań podejmowanych na gruncie tych dyscyplin naukowych sformułowano najwięcej uogólnień, prawidłowości czy wskazań metodycznych. Różnorodne dyscypliny podejmujące zagadnienia innowacji stawiały sobie różne cele zgodnie z własnymi kompetencjami i zainteresowaniami, akcentując albo aspekty ekonomiczne, albo socjologiczne, albo psychologiczne, albo andragogiczne. Już na etapie definiowania podstawowych pojęć, taksonomii innowacji i procesów innowacyjnych występuje duże rozproszenie wiedzy o innowacjach<sup>35</sup>.

Według prakseologicznej interpretacji Z. Pietrasińskiego<sup>36</sup>, *innowacje to zmiany celowo wprowadzone przez człowieka lub zaprojektowane przez układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów w sumie składających się na postęp*. Socjologowie rozszerzyli pojęcie innowacji o wszelką wartość kulturową, uznając, że pojęcie to jest najogólniejsze i może stanowić wspólny mianownik dla różnych rodzajów innowacji. Według W. Makarczyka<sup>37</sup>, *innowacja to wszelka*

<sup>34</sup> W. Janasz: op. cit., s. 48.

<sup>35</sup> I. Sikorska-Wolak: Dyfuzja innowacji rolniczych w wiejskiej społeczności lokalnej i jej społeczno-ekonomiczne uwarunkowania. Wyd. SGGW, Warszawa 1993, s. 7.

<sup>36</sup> Z. Pietrasiński: Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji. PWN, Warszawa 1971, s. 9.

<sup>37</sup> W. Makarczyk: Przystawianie innowacji. PWN, Warszawa 1971, s. 9.

wartość kulturowa, która w danych warunkach przestrzennych i czasowych traktowana jest jako nowa. Można więc uznać, że innowacja zawsze oznacza jakąś zmianę, wprowadzenie czegoś nowego i jednocześnie doskonalszego w danej dziedzinie życia społecznego czy gospodarczego. Wielu autorów rozumiejących pojęcie w taki sposób stawia również dodatkowe warunki, jakie musi spełniać określona zmiana, aby można było ją uznać za zmianę innowacyjną. Należą do nich: użyteczność, dodatnia ocena na podstawie określonych kryteriów, zmiana jakościowo różna od już istniejących, wprowadzona świadomie w sposób zamierzony w wyniku działań innowacyjnych<sup>38</sup>.

Innowacje, mimo bardzo obszernego omówienia w literaturze, nadal nie posiadają jednolitej, powszechnie akceptowanej definicji. Większość autorów badających te zagadnienia wprowadza własne rozumienie tego pojęcia, przy czym stosowane przez nich różne terminy mają często to samo lub bardzo zbliżone znaczenie. Wynika to z faktu, że pojęcie innowacji jest bardzo pojemne, obejmuje zdarzenia techniczne, organizacyjne i finansowo-ekonomiczne. Najczęściej innowacje definiowane są w szerokim bądź wąskim znaczeniu, a do podstawowych kryteriów, które różnicują spotykane w literaturze definicje, zaliczyć można: podmiot i przedmiot innowacji, stopień oryginalności, stopień nowości i efekt wdrożenia. Na przykład, według kryterium przedmiotowego innowacją w wąskim znaczeniu będą jedynie nowe produkty bądź procesy technologiczne, z kolei w znaczeniu szerokim innowacją jest nie tylko nowy produkt czy proces technologiczny, ale także otwarcie nowego rynku, zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów, zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów czy wprowadzenie nowej organizacji pracy<sup>39</sup>.

Pojęcie innowacji do światowej literatury ekonomicznej wprowadził J.A. Schumpeter, który traktował innowacje jako nieciągłe przedsięwzięcia nowych kombinacji czynników wytwórczych odnoszących się do następujących sześciu przypadków:

- wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów lub też udoskonalenie dotychczas istniejących,
- wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku,
- zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,

<sup>38</sup> I. Sikorska-Wolak, K. Krzyżanowska, A.J. Parzonko: Doradztwo w zmieniającej się sytuacji społeczno-ekonomicznej obszarów wiejskich. Wyd. SGGW, Warszawa 2014, s. 25.

<sup>39</sup> Por. W. Janasz, K. Koziół-Nadolna: Innowacje w organizacji. PWE, Warszawa 2011, s. 12; P. Szamrowski: Uwarunkowania działalności innowacyjnej sektora małych i średnich przedsiębiorstw województwa warmińsko-mazurskiego. Wyd. Fundacja Wspierania i Promocji Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach. Olsztyn 2010, s. 11.

- zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenie nowej organizacji pracy<sup>40</sup>.

W tym ujęciu zakres przedmiotowy innowacji jest bardzo szeroki i obejmuje w zasadzie wszelkie zmiany o charakterze ekonomicznym, technicznym i organizacyjnym dokonujące się w podmiotach gospodarczych, zakres czasowy nadawany innowacjom jest natomiast wąski. Według J.A. Schumpetera tylko pierwsze przedsiębiorstwo wprowadzające innowacje jest innowatorem, następne są imitatorami. Traktował on aktywność innowacyjną jako zmianę technologiczną, organizacyjną i behawioralną. Wyrazicielem podobnie szerokiego pojmowania innowacji, zarówno jako procesu, jak i efektu jest P.F. Drucker<sup>41</sup>. Jego zdaniem innowacje przenikają wszystkie sfery działalności firmy. Mogą to być zmiany wzoru produktu, metody marketingu, oferowanej ceny, usługi dla klienta czy zmiany organizacji i metod zarządzania. Podobny pogląd wyraża M.E. Porter<sup>42</sup>, który pod pojęciem innowacji rozumie zarówno ulepszenie technologiczne, jak i lepsze metody wykonywania danej rzeczy poprzez zmiany produktów, procesów, nowych podejść do marketingu, nowych form dystrybucji czy nowych koncepcji zarządzania. Również Ph. Kotler<sup>43</sup> określa mianem innowacji każde dobro, które jest postrzegane jako coś nowego. Reprezentantami szerokiego podejścia do innowacji są także J.A. Allen i E.M. Rogers. Według J.A. Allena innowacją jest wprowadzenie do szerokiego użytku nowych produktów, procesów lub sposobów działania. Z kolei E.M. Rogers za innowację uważał każdą ideę, praktykę lub obiekt, który jest postrzegany jako nowy przez osobę, lub inną jednostkę przyjmującą<sup>44</sup>. Inny współczesny ekonomista R.W. Griffin za innowację uważa kierowany wysiłek organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług bądź też nowych zastosowań istniejących produktów i usług<sup>45</sup>. W.M. Grudzewski i I.K. Hajduk określają jako innowację każdą myśl, zachowa-

<sup>40</sup> Por. J.A. Schumpeter: *Teoria rozwoju gospodarczego*. PWN, Warszawa 1960, s. 104; P. Kupis, K. Zaniewska: *Kierunki rozwoju polityki innowacyjnej w Polsce*. [w:] *Innowacje w przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty*. Red. naukowa K. Poznańska, R. Sobiecki. Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2012, s. 12.

<sup>41</sup> P.F. Drucker: *Innowacje i przedsiębiorczość – praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992, s. 25.

<sup>42</sup> M.E. Porter: *The Competitive Advantage of Nations*. The Macmillan Press Ltd, London 1990, p. 45.

<sup>43</sup> Ph. Kotler: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wyd. Gebetner&Ska, Warszawa 1994, s. 322.

<sup>44</sup> E.M. Rogers: *Diffusion of innovations*. FREE PRESS, New York 1995, s. 12; D. Strzębicki: *Enterprises innovativeness with the special attention food industry*. „Economic and Regional Studies” 2013, No. 1, p. 38.

<sup>45</sup> R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 646.

nie lub rzecz, która jest nowa, tzn. jakościowo różna od form istniejących<sup>46</sup>. Jest to podejście bardzo zbliżone do sądów zaprezentowanych przez P. Druckera. Definicje innowacji w węższym znaczeniu sformułowali m. in. trzej kolejni ekonomiści: S. Kuznets, Ch. Freeman i E. Mansfield. S. Kuznets definiował innowacje jako nowe zastosowanie starej lub nowej wiedzy do procesu produkcji inicjujące zastosowanie wynalazku. Ch. Freeman jako innowacje traktował pierwsze handlowe wprowadzenie nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia, a U.E. Mansfield innowacją nazywał pierwsze zastosowanie wynalazku<sup>47</sup>. Podobne podejście do innowacji proponuje J. Penc, definiując je jako tworzenie lub modyfikowanie procesów, wyrobów, technik i metod działania, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe oraz postępowe w danej dziedzinie i prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów będących w jej dyspozycji<sup>48</sup>. Z kolei według R.B. Tuckera innowacje polegają na wytworzeniu nowych wyrobów lub udoskonaleniu już wytwarzanych w celu lepszego zaspokojenia potrzeb i wymagań klientów (innowacje produktowe), mogą dotyczyć sposobów projektowania, wytwarzania, dostarczania oraz serwisu oferowanych wyrobów, a także wewnętrznych elementów firmy związanych np. z obsługą kadrową czy finansowo-księgową (innowacje procesowe), mogą też polegać na zaprojektowaniu nowych kanałów dystrybucji wyrobów, zmiany koncepcji prowadzenia działań promocyjnych czy wejścia na nowe rynki<sup>49</sup>.

Dotychczasowe rozważania nad pojęciem innowacji wskazują na pewną odmiennność w podejściu przedstawicieli nauk socjologicznych i ekonomicznych. Socjologowie definiują ten termin bardziej ogólnie niż ekonomiści. Uwzględniając różnice w podejściach do definiowania innowacji z punktu widzenia różnych dyscyplin naukowych autorka podjęła próbę połączenia tych propozycji i sformułowala następującą ogólną definicję innowacji: są to wszelkie zmiany w życiu społecznym i gospodarczym, wprowadzone w sposób świadomy i zamierzony oraz przyczyniające się do udoskonalenia istniejącego stanu rzeczy. Można je uszczegóławiać, dodając określony przymiotnik. I tak w naukach ekonomicznych najczęściej analizowane są innowacje produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne.

Z punktu widzenia klasyfikacji innowacji i polityki ich wspierania duże znaczenie ma definicja OECD. Przez innowację rozumie się wprowadzenie do produkcji i na rynek nowych metod wytwarzania lub istotnie ulepszonych wyrobów (innowa-

<sup>46</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk: *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Wyd. Difin, Warszawa 2000, s. 138–140.

<sup>47</sup> Por. W. Janasz, K. Koziół-Nadolna: *Innowacje w organizacji...*, op. cit., s. 13.

<sup>48</sup> J. Penc: *Innowacje i zmiany w firmie*. Wyd. Placet, Warszawa 1999, s. 143.

<sup>49</sup> Por. R.B. Tucker: *Driving Growth Through Innovation*. Bret-Kohler Publisher, San Francisco 2002, pp. 19–24; T. Kalinowski: *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*. Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 26.

cje produktowe), zastosowanie nowych metod wytwarzania (innowacje procesowe), wdrożenie nowatorskich rozwiązań organizacyjnych i realizację działań o charakterze marketingowym, przy czym te produkty i procesy muszą być nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa<sup>50</sup>. W Polsce badania dotyczące działalności innowacyjnej przedsiębiorstw zgodnie z metodologią „Oslo” prowadzone są od początku lat 90. XX wieku przez Główny Urząd Statystyczny. Początkowo obejmowały one przedsiębiorstwa przemysłowe, potem rozszerzono je o przedsiębiorstwa sektora usług rynkowych. Poszerzeniu uległy również rodzaje innowacji analizowanych w badaniach. O ile w początkowym okresie dotyczyły one innowacji technologicznych (produktowych i procesowych), to od 2005 roku rozszerzono zakres badań na innowacje organizacyjne i marketingowe. W badaniach tych nie uwzględnia się działalności innowacyjnej w rolnictwie i zmian innowacyjnych w gospodarstwach rolnych, co zapewne wynika ze specyfiki funkcjonowania tego sektora. Zaprezentowane podejście jest przejrzyste, powszechnie stosowane i może być przydatne w badaniach nad innowacjami w obszarze rolnictwa, dlatego też w badaniach empirycznych nad innowacyjnością działań podejmowanych przez liderów grup/organizacji producentów autorka monografii przyjęła definicję innowacji zaproponowaną przez ekspertów OECD, a zawartą w metodologicznym podręczniku *Oslo Manual*. Według tej metodologii wyróżnia się innowacje o charakterze technologicznym i nietechnologicznym. Innowacją technologiczną nazywa się wprowadzenie na rynek nowego lub ulepszanego produktu, jak również zastosowanie w produkcji nowego lub ulepszanego procesu, przy czym ów produkt i proces muszą być nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa. W metodologii „Oslo” możliwe są następujące stopnie nowości: produkty i procesy nowe na skalę światową (tzw. innowacje absolutne), produkty i procesy nowe w skali kraju lub rynku, na którym operuje przedsiębiorstwo, produkty i procesy nowe tylko dla danego przedsiębiorstwa, lecz już wdrożone w innych przedsiębiorstwach, dziedzinach działalności lub krajach (tzw. innowacje imitacyjne).

<sup>50</sup> Por. Podręcznik Oslo Manual: Pomiar działalności naukowej i technicznej. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008, s. 47–56; A. Pomykański: Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badawcze. [w:] Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Red. naukowa S. Lachiewicz, B. Nogalski. Oficyna Wolters Kluwer business. Warszawa 2010, s. 312; M. Adamowicz: Zachowanie konsumentów w procesach adaptacji innowacji na rynku owoców. [w:] Innowacje i innowacyjność w sektorze agrobiznesu. Rolnictwo, przemysł spożywczy, konsumenci. T. 1. Red. naukowa M. Adamowicz. Wyd. SGGW, Warszawa 2008, s. 222; J. Brzóska: Wdrażanie i dyfuzja innowacji a zmiany modeli biznesu przedsiębiorstw. [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele – Metody – Procesy. Red. naukowa R. Borowiecki, J. Kaczmarek. Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 61.

Zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i w praktyce gospodarczej można dostrzec ewolucję definicji innowacji. Silnie akcentowane w latach wcześniejszych technologiczne aspekty nie są już we współczesnych definicjach aż tak mocno podkreślane. Wzrasta natomiast świadomość znaczenia innowacji w zakresie organizacyjnym i społecznym. Takie podejście jest ważne, ponieważ organizacja jest jednym z czynników decydujących o sprawności wdrażania innowacji biologicznych i technicznych, niejednokrotnie również wprowadzenie innowacji musi być poprzedzone zmianami w świadomości, przekonaniach i systemie wartości potencjalnych odbiorców np. rolników.

Kolejnym pojęciem, które w literaturze przedmiotu używane jest obok pojęcia innowacji, jest innowacyjność. Innowacyjność – w odniesieniu do organizacji gospodarczej czy pojedynczego podmiotu – najczęściej określana jest jako zdolność i motywacja organizacji do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych, nowych pomysłów, koncepcji i wynalazków. Za innowacyjne uznaje się te gospodarki/przedsiębiorstwa, które umieją tworzyć, absorbować i zbywać nowe produkty (usługi) oraz te, które charakteryzują się zdolnością ciągłego adaptowania się do zmian zachodzących w gospodarce<sup>51</sup>. Na przykład według S. Marciniaka innowacyjność jest to skłonność do nowatorstwa, zdolność do tworzenia nowych i modernizowania istniejących produktów i procesów technologicznych, nowych systemów organizacji i zarządzania oraz wprowadzania innych twórczych i imitacyjnych zmian w podsystemach systemu globalnego społeczeństwa oraz zdolność adaptowania zagranicznych osiągnięć naukowo-technicznych<sup>52</sup>.

W literaturze przedmiotu najczęściej pojawiają się cztery główne podejścia do interpretacji zjawiska innowacyjności<sup>53</sup>:

- ◆ ukierunkowane na jednostkę, kiedy najważniejsze są cechy jednostek tworzących innowacje (wiek, płeć, wykształcenie, kreatywność, sposób myślenia itd.),
- ◆ ukierunkowane na strukturę, kiedy uwagę koncentruje się na poszukiwaniu związku między strukturą organizacyjną a innowacyjnością, a także między organizacją i jej otoczeniem,
- ◆ ukierunkowanie na zależności interakcyjne, kiedy dominujące znaczenie ma rozpoznanie w jaki sposób działanie wpływa na strukturę i odwrotnie w procesie innowacyjnym,

<sup>51</sup> M. Golińska-Pieszyńska: Polskie praktyki innowacyjne. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 75; M. Juchniewicz, B. Grzybowska: Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce. Wyd. PARP, Warszawa 2010, s. 31–32.

<sup>52</sup> Za S. Marciniak [w:] B. Grzybowska: Innowacyjność przemysłu spożywczego w Polsce – ujęcie regionalne. Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2012, s. 69.

<sup>53</sup> Za J. Johannessen, B. Olsen, G. Lumpkin [w:] J. Baruk: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2009, s. 93–94.



- ◆ ukierunkowanie na systemowe tworzenie innowacji, kiedy szczególny akcent położony jest na wyjaśnienie, w jaki sposób państwowe i regionalne systemy innowacji wpływają na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach. W podejściu tym podkreśla się m.in. rolę organizacji w określonym środowisku, konieczność interaktywnego uczenia się, tworzenia wiedzy, jej dystrybucji oraz praktycznego wykorzystania, potrzebę tworzenia związków sieciowych między organizacjami generującymi wiedzę, przedsiębiorstwami, dostawcami, klientami i innymi podmiotami.

### 1.3. Innowacja jako proces. Modele procesu innowacji

W literaturze ekonomicznej pojęcie *innowacji* można rozpatrywać jako rezultat i jako proces. W pierwszym rozumieniu innowacja dotyczy jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, które postrzegane są przez podmiot przyswajający jako nowe i postępowe. Innowacja jako proces obejmuje natomiast w najszerszym rozumieniu powstanie pomysłu, prace badawczo-rozwojowe i projektowe, produkcję, marketing i upowszechnianie<sup>54</sup>.

W postrzeganiu innowacji odchodzi się od pojedynczego zdarzenia na rzecz zbioru zjawisk i zdarzeń, które tworzą nowe produkty, wzorce, technologie i usługi. Innowacja staje się w coraz większym stopniu zjawiskiem społecznie złożonym i trudnym. Podejście procesowe do innowacji generuje potrzebę posiadania wiedzy na temat samego procesu i jego struktury.

W najszerszym rozumieniu proces innowacyjny polega na generowaniu idei innowacyjnej niezależnie od tego, czego dotyczy lub na jakim obszarze działalności innowacyjnej powstaje, a następnie na tworzeniu, projektowaniu i pierwszej realizacji innowacji. Można przyjąć, że proces innowacyjny w znaczeniu czynnościowym zamyka się w przedziale od pierwszej koncepcji do pierwszej realizacji. Podstawowym zdarzeniem w tak rozumianym procesie staje się wdrożenie nowego produktu lub rozwiązania w praktyce społecznej<sup>55</sup>.

A. Pomykalski<sup>56</sup> wyróżnia klasyczne i nowoczesne podejście do procesu innowacji. W ujęciu klasycznym innowacja jest procesem indywidualnym, nie można nią

<sup>54</sup> E. Stawasz: Przegląd podstawowych pojęć: innowacje, transfer technologii, krajowy i regionalny system innowacji, polityka innowacyjna. [w:] Instrumenty transferu technologii i pobudzania innowacji: wybór ekspertów. Red. naukowa T. Markowski, Zespół Zadaniowy ds. Polityki Strukturalnej w Polsce, Warszawa 1997, s. 10.

<sup>55</sup> W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna: Innowacje w organizacji..., op. cit., s. 20.

<sup>56</sup> A. Pomykalski: Zarządzanie procesem innowacji. [w:] Podejście procesowe w zarządzaniu. Red. naukowa M. Romanowska, M. Trocki. Oficyna Wydawnicza SGH, Tom 1, Warszawa 2004, s. 230.

zarządzać i kontrolować jej, charakteryzuje się większą lub mniejszą przypadkowością i w ten sposób staje się przeważnie procesem nieprzewidywalnym. Natomiast w nowoczesnym podejściu przyjęto, że innowacja jest multidyscyplinarnym procesem grupowym, dokładnie określonym i kontrolowanym, stanowi znaczną modyfikację istniejącego produktu, usługi, organizacji, a więc staje się przewidywalna w każdym wymiarze.

Znaczenie rozumienia innowacji jako procesu warunkuje metodę, dzięki której staramy się nim zarządzać. W praktyce zarządzania procesem innowacji kluczowym elementem badawczym jest interakcja uwzględniająca zarówno relacje popytowo-podażowe, jak i relacje makro- i mikrootoczenia z otoczeniem wewnętrznym firmy.

K. Pavitt wskazuje, że proces innowacji w rzeczywistości obejmuje takie trzy zachodzące na siebie procesy, jak:

- tworzenie wiedzy naukowej i technologicznej,
- przekształcanie wiedzy w działające prototypy,
- reagowanie na popyt rynkowy i wpływanie na niego<sup>57</sup>.

Nie ma jednoznaczności w interpretacji pojęcia proces innowacyjny, często używa się go zamiennie z takimi terminami, jak: działalność innowacyjna, upowszechnianie postępu technicznego, proces wynalazczy, działalność badawczo-rozwojowa.

Proces innowacyjny, co wynika z samej definicji, składa się z etapów chronologicznie uporządkowanych, powiązanych ze sobą różnymi interakcjami. Bez względu na przyjęty model procesu innowacyjnego i jego strukturę zawsze można zauważyć dwa podstawowe etapy, a mianowicie powstawanie innowacji i jej upowszechnianie. Są to działania, na które składa się powstawanie pomysłu, prace badawczo-rozwojowe i projekt, produkcja i dyfuzja<sup>58</sup>. Podejście procesowe do innowacji nie jest zjawiskiem nowym. Już J.A. Schumpeter<sup>59</sup> uważał, że proces innowacyjny jest

<sup>57</sup> K. Pavitt: Innovation Processes. [w:] The Oxford Handbook of Innovation. Ed. J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson. Oxford University Press, Oxford 2005, p. 88.

<sup>58</sup> W. Janasz, K. Kozioł: Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2007, s. 33.

<sup>59</sup> J.A. Schumpeter uważany jest współcześnie przez ekonomistów za protoplastę badań nad problematyką innowacji i problematyką współzależności rozwojowych nauki, technologii i produkcji prowadzonych na gruncie teorii ekonomii. Jego teoria innowacji, stanowiąca integralną część teorii rozwoju, powstała już w 1912 r., podczas gdy rozwój badań nad procesami innowacyjnymi datuje się od początku lat 50. XX wieku. Por. B. Fiedor: Teoria innowacji – krytyczna analiza współczesnych koncepcji niemarksistowskich. PWN, Warszawa 1979, s. 21; I. Sikorska-Wolak: Dyfuzja innowacji rolniczych w wiejskiej społeczności lokalnej i jej społeczno-ekonomiczne uwarunkowania. Wyd. SGGW, Warszawa 1993, s. 9; I. Sikorska-Wolak: Przedsiębiorczość jako przejaw innowacyjności. [w:] Doradztwo rolnicze a kształtowanie się przedsiębiorczości rolników. Red. naukowa I. Sikorska-Wolak. Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie, Poznań 1995, s. 7–9.

ciągami zdarzeń, począwszy od pomysłu (wynalazek, inwencja) poprzez jego materialną postać (innowacja) oraz upowszechnianie (imitacja).

W ostatnich kilkudziesięciu latach modele procesów innowacyjnych ewaluowały od prostych modeli liniowych po coraz bardziej złożone modele interakcyjne, zintegrowane i simultaniczne. Charakterystykę tych modeli przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Charakterystyka pięciu generacji modeli innowacyjnych

| Generacja | Podstawowe cechy   |
|-----------|--|
| Pierwsza  | Prosty model liniowy: <i>model podażowy</i> , model innowacji pchanej przez naukę  |
| Druga     | Prosty model liniowy: <i>model popytowy</i> , model innowacji ciągnionej przez rynek   |
| Trzecia   | <i>Model interakcyjny (sprzężeniowy)</i> – powiązany, zakładający interakcje różnych elementów oraz sprzężenia zwrotne informacji  |
| Czwarta   | <i>Model zintegrowany</i> – równoległy, integracja wewnątrz firmy oraz współpraca z dostawcami i odbiorcami, akcent położony na powiązania i alianse                       |
| Piąta     | <i>Model simultaniczny</i> – w pełni zintegrowany, oparty na sieciowych powiązaniach, elastyczny, oparty na systemie odpowiedzi powiązanej z konsumentem, innowacja ciągła |

Źródło: za R. Rothwell [w:] J. Machnik-Słomka: Istota współczesnych innowacji – nowe spojrzenie. [w:] Innowacje społeczne w teorii i praktyce. Red. naukowa J. Wyrwa. PWE, Warszawa 2014, s. 30.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa modele liniowe procesu innowacyjnego: podażowy i popytowy. Te tradycyjne modele dominowały do końca lat 80. XX wieku. W koncepcjach tych podkreślało się, że istotne są rola klienta, jego potrzeby i wymagania, jak również marketing, sfera badań i rozwoju produktu oraz sfera wytwarzania. O ile w pierwszym z ujęć nowe produkty powstają na podstawie prowadzonych prac badawczo-rozwojowych, a więc są wyznaczane przez obecny stan wiedzy realizatorów procesu, o tyle w drugim ujęciu sytuacja ulega zmianie – tu popyt stanowi punkt wyjścia do inicjowania prac badawczo-rozwojowych i uruchomienia produkcji z myślą o kliencie i jego potrzebach. W rzeczywistości gospodarczej oba przedstawione modele wzajemnie się przenikają i uzupełniają. Wraz z coraz szybszymi zmianami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstw, zarówno bliższym, jak i dalszym, konieczna stała się integracja wszelkich działań pracowników organizacji podejmowanych w płaszczyźnie rozwoju oraz komercjalizacji nowych produktów i usług. Modele liniowe miały uproszczony charakter i nie ujmowały różnorodnych sprzężeń między nauką, produkcją i rynkiem, dlatego od ostatnich kilkunastu lat ubiegłego wieku zastępowane są przez modele nieliniowe, interakcyjne<sup>60</sup>.

<sup>60</sup> Por. I. Sikorska-Wolak, K. Krzyżanowska, A.J. Parzonko. [w:] Doradztwo w zmieniającej się sytuacji społeczno-ekonomicznej obszarów wiejskich. Wyd. SGGW, Warszawa 2014, s. 29–30; J. Czerniak: Polityka innowacyjna w Polsce. Analiza i proponowane kierunki zmian. Wyd. Difin, Warszawa 2013, s. 20–24; B. Grzybowska: Innowacyjność przemysłu spożywczego w Polsce – ujęcie regionalne. Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2012, s. 65.

Modele interakcyjne procesu innowacji zakładają występowanie relacji różnych elementów oraz sprzężenia zwrotne informacji między B+R, marketingiem, produkcją i finansami. Dynamiczny interakcyjny model innowacji to proces ciągłej interakcji między finansami, produkcją, marketingiem i sferą B+R, występującymi od fazy generowania pomysłów do jej wdrożenia i weryfikacji. Proces ten charakteryzuje się nowym rodzajem organizacji sfery B+R, produkcji, finansów i marketingu stymulującym sukces rynkowy. W interakcyjnym modelu innowacji projektowanie rozwoju nowego produktu lub usług stanowi najbardziej wydajny sposób dywersyfikacji rynku, a w konsekwencji lepsze zaspokojenie potrzeb konsumenta. Należy podkreślić, że nie istnieje wybór między marketingiem a technologią. Są to dwie niezbędne i ściśle z sobą powiązane funkcje na płaszczyźnie finansów przedsiębiorstwa. Istnieją firmy mniej lub bardziej zorientowane na rynek czy technologie, lecz istnieją również te, które coraz lepiej radzą sobie z łączeniem tych dwóch odmiennych, a jednak mocno powiązanych orientacji dla wspólnego dobra przedsiębiorstwa<sup>61</sup>.

Nowoczesne podejście do problematyki wiedzy i innowacji wymaga pewnej zmiany w sposobie myślenia. Chodzi tu o otwarcie się organizacji na otoczenie i interesariuszy poprzez jak najgłębsze zaangażowanie ich w procesy innowacyjne. Oznacza to zastosowanie podejścia otwartego w procesach innowacyjnych, dzięki czemu firmy, oprócz patentów innowacyjnych, często wykorzystują prace i projekty badawcze wcześniej rozwijane gdzie indziej, ale odrzucone jako mało perspektywiczne. Wówczas nie muszą inwestować w budowanie laboratoriów badawczych bądź prowadzenie prac badawczych nad wieloma, potencjalnie obiecującymi, projektami, gdyż opierają się na tym, co odkrył już ktoś inny. Jest to jeden z kierunków *otwartości* procesu innowacyjnego. Otwartość ta występuje w dwóch wymiarach, a mianowicie: otwartość w projektowaniu produktów oraz otwartość strategii innowacji<sup>62</sup>. Otwartość strategii to zdecydowanie szersze podejście do procesu innowacyjnego niż przekonanie, że firmy mogą i powinny wykorzystywać zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne pomysły w podejmowanych procesach innowacyjnych. W warunkach *otwartości* strategii innowacji najważniejsza jest zasada maksymalizacji wartości pochodzącej z różnych pomysłów pojawiających się w organizacji i poza nią. Oznacza to, że jej formalne ramy są tylko umowną granicą w przepływie

<sup>61</sup> A. Pomykalski: Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badawcze. [w:] Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Red. naukowa S. Lachiewicz, B. Nogalski. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 321–327.

<sup>62</sup> Por. B. Mierzejewska: Open Innovation – nowe podejście w procesach innowacji. „e-mentor” 2008, nr 2, s. 5–7; P. Niedzielski, K. Łobacz: Istota współczesnych innowacji – specyfika, kierunki, trendy. [w:] Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań. Red. naukowa J. Perenc, J. Hołub-Iwan. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 55–57.

wiedzy między organizacją a jej otoczeniem<sup>63</sup>. Coraz więcej firm otwiera się na nowy model *otwartej innowacji*. Pojęcie to do literatury ekonomicznej wprowadził w 2003 r. H. Chesbrough. W modelu otwartym zakłada się wielokierunkowy przepływ pomysłów między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Firma stosując otwarty model innowacji, w przeciwieństwie do zamkniętego, rozwija wewnętrzne pomysły oraz udostępnia swoje pomysły innym organizacjom<sup>64</sup>. Różnice między otwartym a zamkniętym modelem innowacji przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Różnice między otwartym a zamkniętym modelem innowacji

| Zasady zamkniętej innowacji  | Zasady otwartej innowacji   |
|--|---|
| Wybitni specjaliści pracują dla nas  | Wybitni specjaliści pracują dla nas, ale także ważne jest wykorzystanie potencjału specjalistów rozsianych po całym świecie.  |
| Aby czerpać zysk z B+R, musimy sami dokonać odkryć, rozwinąć je, wyprodukować i sprzedać.              | Wewnętrzne B+R jest konieczne w znacznej mierze do czerpania korzyści z zewnętrznego B+R, które może być źródłem dużej wartości.  |
| Jeśli dokonamy odkryć, będziemy pierwsi na rynku.  | Nie musimy inicjować badań, by czerpać z nich zyski.  |
| Firma, która pierwsza wprowadza innowacje na rynek, wygrywa.   | Tworzenie lepszych modeli biznesu to lepsze niż wchodzenie na rynek jako pierwsi.   |
| Jeśli stworzymy najwięcej najlepszych idei, to wygramy.  | Jeśli zrobimy największy użytek z naszych własnych i z zewnętrznych idei, to wygramy.   |
| Powinniśmy kontrolować naszą własność intelektualną, aby konkurenci nie czerpali zysku z naszych idei. | Powinniśmy czerpać korzyści z wykorzystywania naszej własności intelektualnej przez innych i powinniśmy kupować własność intelektualną innych, gdy jest to dla nas korzystne. |

Źródło: Za H. Chesbrough [w:] J. Machnik-Słomka: *Istota współczesnych innowacji – nowe spojrzenie*. [w:] *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*. Red. naukowa J. Wyrwa. PWE, Warszawa 2014, s. 33.

Zgodnie z koncepcją otwartych innowacji, firmy powinny wykorzystywać zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne pomysły w swoich procesach innowacyjnych, a także wewnętrzne, jak i zewnętrzne ścieżki wprowadzania innowacji na rynek. Model otwartych innowacji pozwala przedsiębiorstwom na szeroką współpracę specjalistów z różnych środowisk zawodowych, co w konsekwencji daje szansę na wybór najnowszych i najbardziej efektywnych rozwiązań. Otwarte innowacje przez to, że mogą zostać wykorzystane równocześnie przez różne podmioty, przynoszą większą wartość społeczeństwu. Ważna jest również współpraca firmy z użytkownikami produktów, którzy włączają się w projektowanie i ocenę innowacji. W sytuacji gdy

<sup>63</sup> M. Golińska-Pieszyńska: *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*. Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2009, s. 206.

<sup>64</sup> J. Machnik-Słomka: *Istota współczesnych innowacji – nowe spojrzenie*. [w:] *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*. Red. naukowa J. Wyrwa. PWE, Warszawa 2014, s. 31.

większość przedsiębiorstw ma dostęp do zasobów dużych i małych firm – globalnego ekosystemu, należy skoncentrować się na dostępie do zasobów, a nie ich posiadaniu. Takie działanie umożliwia zastosowanie modelu otwartych innowacji<sup>65</sup>.

Proces innowacji intensyfikuje się w wyniku zastosowania nowych technologii cyfrowych. Te technologie stymulują, integrują i intensyfikują proces innowacji, zmniejszając wysiłki związane z osiągnięciem celu. Model piątej generacji jest oparty na integracji systemów oraz teorii sieci. Duże znaczenie mają tutaj różnorodne formy współpracy, a powstawanie innowacji jest procesem sieciowym. Głównym elementem są alianse strategiczne i *joint ventures* z firmami konkurencyjnymi, jak również współpraca z dostawcami i klientami. Sieci mogą skupiać nie tylko przedsiębiorców i klientów, ale także podmioty kształtujące politykę rozwoju czy realizujące badania naukowe. Przykładem takiego podejścia może być w sektorze rolnictwa Europejskie Partnerstwo Innowacyjne na rzecz Wydajnego i Zrównoważonego Rolnictwa (EPI-AGRI), które zostało powołane przez Komisję Europejską w lutym 2012 roku. Ma ono przyczyniać się do realizacji strategii Unii Europejskiej „Europa 2020” na rzecz inteligentnego, trwałego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu. Intensyfikacja badań i innowacji jest jednym z pięciu głównych celów tej strategii, która promuje nowe, interaktywne podejście do wspierania innowacji: *uropejskie partnerstwa innowacji*. W ramach takiego podejścia planuje się poprzez System Innowacji Rolniczych (SIN) wprowadzać innowacje wspierające gospodarkę ekologiczną, bioróżnorodność, produkcję bioenergii, jakość i bezpieczeństwo żywnościowe.

Europejskie partnerstwo innowacyjne ma na celu promowanie wymiany wiedzy związanej z innowacjami, a także ułatwienie interakcji między przedstawicielami nauki i praktyki rolniczej. Dla wdrożenia tego partnerstwa kluczowe znaczenie mają dwa obszary polityki UE, a mianowicie: wspólna polityka rolna (WPR) po 2013 r., w szczególności polityka rozwoju obszarów wiejskich, oraz unijny program ramowy w zakresie badań naukowych i innowacji („Horyzont 2020”). W nowej polityce rozwoju obszarów wiejskich przewidziano możliwość współfinansowania innowacyjnych działań tzw. grup operacyjnych złożonych z rolników, leśników, naukowców, doradców, organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw rolnych, instytucji ds. rozwoju obszarów wiejskich i innych kluczowych podmiotów. Grupy operacyjne będą tworzone oddolnie, a podmioty, które zechcą współpracować, będą realizować

<sup>65</sup> M. Juchniewicz: Innowacje otwarte w polskim przemyśle spożywczym. [w:] Przemysł spożywczy – makrootoczenie, inwestycje, ekspansja zagraniczna. Red. naukowa I. Szczepaniak, K. Firlej. Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków-Warszawa 2015, s. 134–135; K. Poznańska: Zarządzanie zmianami. Doskonalenie organizacji. [w:] Podstawy zarządzania. Red. naukowa M. Strużycki. Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2014, s. 209.

projekty polegające na badaniu i stosowaniu innowacyjnych praktyk, technologii, procesów i produktów<sup>66</sup>. W realizacji przedsięwzięć innowacyjnych może uczestniczyć wielu partnerów. Według A.P. Wiatraka, w tym nowym podejściu do innowacji na uwagę zasługuje osoba *brokera innowacji*, której zadaniem jest troska o właściwy przepływ informacji między współpracującymi podmiotami, a także ułatwienie współpracy między sektorem rolnictwa, sektorem badań i doradcami. Brokerami innowacji powinni być przede wszystkim przedstawiciele nauki, którzy prowadzą badania w tym zakresie, ponieważ mogą inicjować zmiany i lepiej spełniać tę rolę niż doradcy rolniczy<sup>67</sup>.

## 1.4. Innowacje społeczne

Do końca lat 70. XX wieku innowację utożsamiano z technicznymi aspektami działalności ludzkiej. Aktualnie zakres przedmiotowy oprócz sfery techniki uwzględnia czynnik społeczny, którego wyrazem są postawy, poglądy oraz dokonane zmiany odnoszące się do zachowań człowieka. W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy podstawowe wymiary innowacji społecznych. Pierwszy dotyczy zaspokajania potrzeb ludzkich. Drugi obejmuje procesy i zmiany w dynamice relacji społecznych, z akcentem na wzrost poziomu uczestnictwa szczególnie osób wcześniej wykluczonych. Trzeci wymiar polega natomiast na wzmacnianiu pozycji osób zaangażowanych poprzez zwiększanie ich zdolności społeczno-politycznych i dostęp do zasobów<sup>68</sup>.

Według A. Nowakowskiej, *innowacje nie są procesami zachodzącymi w jednym kierunku, ani opartymi na prostych związkach przyczynowo-skutkowych między działalnością kreatywnego przedsiębiorcy a firmą, lecz są procesami kolektywnymi i interaktywnymi, mającymi silne zabarwienie społeczne i instytucjonalne*<sup>69</sup>. Podobnie proces innowacyjny definiuje A. Tuziak<sup>70</sup> wskazując, że ma on charakter nie tylko techniczny czy ekonomiczny, ale także społeczny. Dotyczy sfery świadomości postaw oraz poglądów jednostek i grup, więzi społecznych, kapitału intelektualnego

<sup>66</sup> P. Courtney i in.: Transfer wiedzy i innowacje w polityce rozwoju obszarów wiejskich. „Przegląd Obszarów Wiejskich UE” 2013, Nr 16, s. 7–8, [https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/assets/pdf/publikations-and-media/eu-rural-review/RR-16/PL\\_K3AJ13016PLN.pdf](https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/assets/pdf/publikations-and-media/eu-rural-review/RR-16/PL_K3AJ13016PLN.pdf) [dostęp 20.03. 2016].

<sup>67</sup> A.P. Wiatrak: Issues of a university advisory system for regional development. „International Journal of Contemporary Management” Vol. 14 (2015), No. 4, p. 86.

<sup>68</sup> Za F. Maulaert i in. [w:] J. Wyrwa: Innowacje społeczne w teorii nauk ekonomicznych. [w:] Innowacje społeczne w teorii i praktyce. Red. naukowa J. Wyrwa. PWE, Warszawa 2014, s. 43.

<sup>69</sup> A. Nowakowska: Regionalny wymiar procesów innowacji. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 96.

<sup>70</sup> A. Tuziak: Innowacyjność w endogenicznym rozwoju regionu peryferyjnego. Studium socjologiczne. Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2013, s. 62.

i społecznego, poziomu aspiracji, jak również sfery edukacji, wykształcenia i szeroko rozumianej aktywności społecznej. Innowacja społeczna jest to umiejętność znalezienia nowego sposobu działania w określonych sytuacjach i stanowi nieodłączną część definicji przedsiębiorcy społecznego. Według R. Praszkierego i A. Nowaka<sup>71</sup>, innowacją społeczną są: *nowe idee, które mają rację bytu i pozwalają na osiągnięcie celów społecznych*, a także *tworzenie i wdrażanie nowych idei w zakresie organizowania działalności międzyludzkiej lub stosunków społecznych w celu osiągnięcia wspólnych celów*.

Zdaniem M. Golińskiej-Pieszyńskiej, innowacje społeczne powstają jako wynik ludzkiej kreatywności, ich zastosowanie zależy natomiast od innych ludzi (nabywców bądź użytkowników), stąd proces rozpowszechniania się innowacji ma charakter społeczny. Jeśli przyjmiemy kryterium złożoności procesu innowacyjnego, to możemy wskazać innowację społeczną, która z jednej strony jest efektem zjawiska przedsiębiorczości społecznej, a z drugiej wskazuje na potrzebę dokonywania zmian społecznych. Właściwe relacje międzyludzkie stwarzają szansę na mobilizowanie i pomnażanie w organizacji zasobów materialnych, jak i pozamaterialnych. Dzielenie się wiedzą z innymi członkami grupy/organizacji przyczynia się do powiększania zasobów niematerialnych organizacji, a zjawisko takie nazywamy innowacją społeczną<sup>72</sup>.

Odwołując się do przedstawionych definicji można więc uznać, że powstające na początku lat 90. XX wieku rolnicze grupy producenckie i marketingowe były wówczas innowacją społeczną, a ich liderzy przedsiębiorcami społecznymi. Współcześnie pogłębianie współdziałania między członkami grup/organizacji producentów rolnych na wielu płaszczyznach, a także w sferze wymiany informacji może być postrzegane w kategorii innowacji społecznej.

Dokonując przeglądu literatury przedmiotu należy zauważyć, że nie ma jednej definicji innowacji społecznych. Część badaczy podkreśla, że celem innowacji społecznych jest zaspokojenie potrzeb społecznych i rozwiązywanie problemów społecznych, inni natomiast akcentują to, że innowacje społeczne wykorzystują społeczne, ekologiczne i trwałe motywacje, aby stworzyć nowe sposoby pracy, produkty, usługi, procesy i rynki.

Mimo różnorodnych podejść do definiowania pojęcia innowacji społecznych można wskazać następujące wspólne cechy innowacji społecznych<sup>73</sup>:

<sup>71</sup> J. Kroik, J. Skonieczny: Innowacje społeczne a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, s. 165, [www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2013/p014.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p014.pdf) [dostęp 31.01.2016].

<sup>72</sup> M. Golińska-Pieszyńska: Polskie praktyki innowacyjne. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 127–128.

<sup>73</sup> J. Wyrwa: Innowacje społeczne w teorii nauk ekonomicznych. [w:] Innowacje społeczne w teorii i praktyce. Red. naukowa J. Wyrwa. PWE, Warszawa 2014, s. 48.



- ◆ generują pozytywny wpływ społeczny,
- ◆ są inspirowane zarówno przez motywacje społeczne, jak i gospodarcze,
- ◆ są nowatorskie,
- ◆ są promowane przez różne podmioty (przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, instytucje publiczne),
- ◆ są intensyfikowane,
- ◆ są zrównoważone,
- ◆ przybierają różne formy,
- ◆ poprawiają i zmieniają życie ludzi ubogich.

Potrzebę wspierania rozwoju innowacji społecznych dostrzegła Komisja Europejska, która w 2010 roku opublikowała komunikat *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*. Strategia ta jest programem opracowanym na lata 2011–2020 i obejmuje trzy powiązane ze sobą priorytety: rozwój inteligentny (rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach), rozwój zrównoważony (wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej) oraz rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu (wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną)<sup>74</sup>.

Aktywność w zakresie innowacji społecznych wspierana jest również na poziomie krajowym, m.in. w ramach działań podejmowanych przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. Program *Innowacje Społeczne* realizowany przez NCBiR ma za zadanie wspierać sektor nauki, otoczenie gospodarcze i organizacje pozarządowe w zakresie podejmowania i realizacji innowacyjnych działań oraz inicjatyw społecznych. Głównym celem programu jest poprawa jakości życia społeczeństwa, a jego cele szczegółowe koncentrują się wokół takich zagadnień, jak: wzrost liczby wdrożeń innowacyjnych rozwiązań technicznych, innowacyjnych produktów, usług i procedur umożliwiających rozwiązanie złożonych problemów społecznych oraz wzrost współpracy międzysektorowej na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym. Zakłada się, że realizacja programu *Innowacje Społeczne* umożliwi spełnienie wytycznych zawartych w Krajowym Programie Badań, w zakresie zdynamizowania zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz poprawy jakości życia polskiego społeczeństwa. Program ten jest również pozytywną odpowiedzią na założenia strategii *Europa 2020*<sup>75</sup>.

<sup>74</sup> [ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_PL\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf) [dostęp 17.01.2016].

<sup>75</sup> J. Prystrom, K. Wierzbicka: *Finansowanie działalności innowacyjnej*. Wyd. Difin, Warszawa 2015, s. 156–157.

## 1.5. Innowacyjność polskiej gospodarki

Obecny etap rozwoju cywilizacyjnego określa się mianem gospodarki opartej na wiedzy i wysoko rozwiniętych technologiach. Wzrosło znaczenie zasobów ludzkich i posiadanej przez nich wiedzy, kompetencji, kreatywności, a także umiejętności tworzenia i wykorzystywania okazji. Wiedza i kreatywność stały się głównym czynnikiem wzrostu i rozwoju gospodarczego. W ostatnim 25-leciu nastąpiły w Polsce radykalne zmiany dotyczące wszystkich sfer życia społecznego i gospodarczego, a wśród nich: zmiana systemu ustrojowego i postępujący proces transformacji społeczno-gospodarczej, wejście do struktur Unii Europejskiej i konieczność dostosowania się do wymagań wspólnego rynku, a także postępująca globalizacja z jednej strony, a z drugiej lokalność. Wszystkie te zmiany łączą się nierozdzielnie z wprowadzaniem innowacji<sup>76</sup>.

Potrzeba stałego kreowania i upowszechniania różnych innowacji znalazła się w założeniach polityki proinnowacyjnej państwa opracowanych po raz pierwszy w Polsce w połowie lat 90. XX wieku. Zespół specjalistów ocenił wówczas, że niska innowacyjność polskiej gospodarki jest jedną z najważniejszych przeszkód rozwoju państwa. Są oczywiście dziedziny, gdzie tempo wprowadzania zmian innowacyjnych jest bardzo duże i zdecydowanie przewyższa tempo zmian w całej gospodarce. Wśród nich wymienić można dziedziny takich wysokich technologii, jak: optoelektronika, informatyka i biotechnologia. Cykl trwania innowacji w tych dziedzinach jest krótki, zanim innowacja zostanie wdrożona i przyjmie się na rynku, zastępowana jest przez kolejną, bardziej nowoczesną.

Większość dziedzin i podmiotów gospodarczych charakteryzuje jednak niskie tempo zmian i niski poziom innowacyjności. Potwierdzają to m.in. wyniki badań zrealizowanych w różnych ośrodkach naukowych, a także badania GUS zainicjowane w 1992 r. i powtarzane co cztery lata, a dotyczące innowacyjności polskich przedsiębiorstw. W latach 2011–2013 aktywne innowacyjnie przedsiębiorstwa przemysłowe oraz usługowe stanowiły odpowiednio 18,4 i 12,9% ogólnej liczby tych podmiotów, przy czym największy odsetek podmiotów aktywnych innowacyjnie występował wśród jednostek największych. Udział innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych wynosił 17,1%, a oferujących usługi – 11,4%. Innowacje procesowe i produktowe najczęściej wprowadzały podmioty duże zatrudniające 250 osób i więcej (57,7% przedsiębiorstw przemysłowych i 45,6% usługowych). W badanym okresie innowacje organizacyjne wdrożyło 8,3% przedsiębiorstw przemysłowych i 7,1% przedsiębiorstw usługowych. W przedsiębiorstwach przemysłowych największy odsetek podmiotów, które wprowadziły innowacje organizacyjne, odnoto-

<sup>76</sup> Por. I. Sikorska-Wolak, K. Krzyżanowska, A.J. Parzonko: Doradztwo w zmieniającej się sytuacji..., op. cit., s. 21.

wano w dziale *Produkcja koksu i produktów rafinacji ropy naftowej* (30,9%), z kolei w przedsiębiorstwach usługowych w dziale *Ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne* (37,0%). W latach 2011–2013 największy udział przedsiębiorstw, które wdrożyły innowacje organizacyjne, wystąpił w przemyśle w dziale *Produkcja wyrobów tytoniowych* (40,0%), a w usługach w dziale *Ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne* (35,1%). W badanym okresie innowacje marketingowe wdrożyło 7,5% przedsiębiorstw przemysłowych i 7,0% przedsiębiorstw usługowych. Wśród przedsiębiorstw przemysłowych innowacje marketingowe wprowadziło najwięcej przedsiębiorstw w dziale *Produkcja napojów* (26,2%), a w grupie przedsiębiorstw zajmujących się usługami w dziale *Ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne* (45,2%)<sup>77</sup>.

Zagadnienia statystyki innowacyjności są na tyle ważne, że zajmują się nimi nie tylko rządy poszczególnych państw, ale także Unia Europejska i OECD. Jednym z ważniejszych działań UE mających na celu zwiększenie konkurencyjności i innowacyjności, była ogłoszona w 2000 r. Strategia Lizbońska. Zakładano, że do 2010 roku gospodarka UE będzie najbardziej konkurencyjną i dynamicznie rozwijającą się gospodarką na świecie, zdolną do utrzymania zrównoważonego wzrostu gospodarczego, opartą na wiedzy, kreującą większą liczbę nowych miejsc pracy oraz zdolną do zachowania spójności społecznej. Dzisiaj już wiadomo, że celu nie udało się osiągnąć. W 2010 r. Strategia Lizbońska zastąpiona został nowym strategicznym dokumentem *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*<sup>78</sup>.

Innowacje i potencjał innowacyjny nie tylko trudno jest wspierać, ale także mierzyć, co wynika ze złożoności i wieloetapowości procesu powstawania i wdrażania nowatorskich rozwiązań. Dlatego też, aby porównywać innowacyjność gospodarek w ujęciu międzynarodowym, używa się różnych syntetycznych indeksów. Ranking opracowany z wykorzystaniem ogólnego miernika pod nazwą European Innovation Scoreboard, czyli europejska tabela mierników wyników w dziedzinie innowacji (EIS) jest najczęściej przywoływaną analizą tego typu w europejskich i polskich dokumentach strategicznych. Początkowo EIS obejmował 17 szczegółowych wskaźników. Aktualnie Komisja Europejska sporządzając tabele wyników innowacyjności bierze pod uwagę 25 szczegółowych wskaźników podzielonych na trzy podgrupy. Pierwsza podgrupa *warunki podstawowe* obejmuje poziom edukacji, otwartość gospodarki i źródła finansowania. Druga *działalność przedsiębiorstw* pokazuje podej-

<sup>77</sup> L. Dzida i in.: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013. Informacje i opracowania statystyczne*. GUS. Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2014, s. 9–10.

<sup>78</sup> P. Frankowski, B. Skubiak: *Innowacyjność w teorii i praktyce gospodarczej*. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 30, s. 275–276, [www.wneiz.univ.szczecin.pl/nauka\\_wneiz/sip/sip30-2012/SiP-30-271.pdf](http://www.wneiz.univ.szczecin.pl/nauka_wneiz/sip/sip30-2012/SiP-30-271.pdf) [dostęp 16.11.2015].

ście do biznesu (poziom inwestycji, związki z nauką, patenty, innowacje w firmach), a podgrupa trzecia *produkty* zawiera ocenę ekonomiczną efektów innowacyjności (eksport i sprzedaż zaawansowanych technologicznie produktów i usług oraz dochody zagraniczne z patentów i licencji). Z danych zawartych w raporcie EIS<sup>79</sup> z 2015 r. wynika, że ogólny poziom innowacyjności w UE pozostaje stabilny, jednak kryzys gospodarczy nadal ma negatywny wpływ na innowacyjność w Europie. W porównaniu do wyników raportu z 2014 r., innowacyjność wzrosła w 15 krajach UE, a jednocześnie zmalała w 13 innych. W unijnej tablicy wyników innowacyjności z 2015 r. państwa członkowskie podzielone zostały na cztery grupy:

- ◆ *liderzy innowacji* (Szwecja, Dania, Finlandia, Niemcy) – to kraje osiągające znacznie wyższe wyniki niż średnia w UE,
- ◆ *kraje doganiające liderów* (Holandia, Luksemburg, Wielka Brytania, Irlandia, Belgia, Francja, Austria, Szwajcaria) – wszystkie osiągnęły wynik powyżej średniej UE,
- ◆ *umiarkowani innowatorzy* (Estonia, Czechy, Cypr, Włochy, Portugalia, Malta, Hiszpania, Węgry, Grecja, Słowacja, Chorwacja, Polska, Litwa) – wyniki poniżej średniej UE,
- ◆ *innowatorzy o skromnych wynikach* (Łotwa, Bułgaria, Rumunia) – wyniki są znacznie niższe niż średnia UE.

Polska zajęła w tym rankingu 24. pozycję i znalazła się wśród *umiarkowanych innowatorów*. Z kolei w rankingu opracowanym w 2015 r. przez Global Innovation Index<sup>80</sup>, określającym poziom innowacyjności poszczególnych państw, Polska zajęła 46. miejsce na świecie (na 141 sklasyfikowanych krajów). W porównaniu z 2014 r. Polska spadła o jedno miejsce, zajmując 27. pozycję wśród państw członkowskich UE, słabiej wypadła tylko Rumunia. Wśród państw europejskich w czołówce tego rankingu znalazły się: Szwajcaria, Wielka Brytania, Szwecja i Holandia, a z państw pozaeuropejskich – USA.

Jednak jeśli weźmiemy pod uwagę wskaźniki cząstkowe dotyczące zdolności innowacyjnej gospodarki, to okazuje się, że w niektórych obszarach Polska plasuje się powyżej średniej unijnej. Na przykład w 2011 r. wskaźnik skolaryzacji młodzieży w Polsce wynosił 90% i należał do jednych z wyższych w UE (średnio w UE-27 – 79,0%), podobnie większy niż średnio w UE był odsetek młodych osób legitymujących się wykształceniem wyższym i wynosił 36,9% (średnio UE-27 – 33,5%)<sup>81</sup>.

<sup>79</sup> [biznestuba.pl/fundusze\\_unijne/komisja-europejska-szwecja-liderem-innowacyjności-w-ue](http://biznestuba.pl/fundusze_unijne/komisja-europejska-szwecja-liderem-innowacyjności-w-ue) [dostęp 18.01.2016].

<sup>80</sup> [ec.europa.eu/polska/news/130326\\_innowacje\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/polska/news/130326_innowacje_pl.htm) [dostęp 18.01.2016].

<sup>81</sup> J. Staśkiewicz: Innowacyjność polskiej gospodarki na tle wybranych krajów Unii Europejskiej, [www.wneiz.pl/nauka\\_wneiz/obrona\\_dr/staskiewicz\\_autoreferat.pdf](http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/obrona_dr/staskiewicz_autoreferat.pdf) [dostęp 23.01.2016].

W 2012 r. w Polsce odsetek osób w wieku od 30 do 34 lat z wykształceniem wyższym wzrósł do 39,1% (średnio w UE-28 – 36,4%)<sup>82</sup>. Wyniki te można ocenić pozytywnie, ponieważ wyższy stopień wykształcenia społeczeństwa powinien – przynajmniej teoretycznie – sprzyjać potencjałowi innowacyjnemu gospodarki.

---

<sup>82</sup> J. Gmurczyk: Innowacyjność polskiej gospodarki. Stan obecny i rekomendacje, [www.institutobywatelski.pl/wp\\_content/uploads/2014/04/Analiza\\_innowacyjność\\_27-02.pdf](http://www.institutobywatelski.pl/wp_content/uploads/2014/04/Analiza_innowacyjność_27-02.pdf) [dostęp 23.01.2016].

## 2. Działania grupowe w teoriach nauk ekonomicznych

### 2.1. Podstawowe nurty nowej ekonomii instytucjonalnej

Pojęcie nowej ekonomii instytucjonalnej wprowadził O. Williamson w 1975 r., następnie była ona rozwijana przez takich badaczy, jak: A. Alchian, R. Coase, D. North i innych<sup>83</sup>. Pierwsza w pełni ukształtowana szkoła nowej ekonomii instytucjonalnej – teoria praw własności – pojawiła się w latach 60. XX w. Na początku lat 70. XX w. ukształtowały się dwie kolejne szkoły należące do tego nurtu, a mianowicie: ekonomia kosztów transakcji i teoria agencji. Wymienić należy również szkoły, które są bliskie nowej ekonomii instytucjonalnej. Należą do nich: ekonomiczna analiza prawa, teoria wyboru publicznego, analiza ekonomiczna konstytucji, ekonomiczna analiza historii gospodarczej, teoria grup nacisku i teoria kontraktów relacyjnych<sup>84</sup>.

Według M. Ratajczaka, w nowej ekonomii instytucjonalnej<sup>85</sup> można wyróżnić dwa kierunki badań, tj. nowy instytucjonalizm, który rozwija tradycyjny instytucjonalizm, i neoinstytucjonalizm (neoklasyczną ekonomię instytucjonalną), który łączy podejście instytucjonalne z ekonomią neoklasyczną. Do neoklasyczej ekonomii instytucjonalnej zalicza się następujące teorie:

- ◆ teoria praw własności i inne teorie własnościowe (np. teoria wspólnych zasobów E. Ostrom, teoria podzielnych praw własności),
- ◆ teoria kontraktów,
- ◆ instytucjonalne teorie przedsiębiorstwa (np. behawioralne i menedżerskie teorie przedsiębiorstwa),
- ◆ teoria kosztów transakcyjnych,

<sup>83</sup> E.G. Furubotn, R. Richter: *Institutions and Economic Theory. The Contribution of the New Institutional Economic*, The University of Michigan Press, Michigan 2000, s. 29.

<sup>84</sup> M. Iwanek, J. Wilkin: *Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii*. Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1998, s. 50–51.

<sup>85</sup> Za M. Ratajczak [w:] Z. Staniek: *Zróżnicowanie ekonomii instytucjonalnej*, s. 4, <http://www.e-sgh.pl/niezbednik/plik.php?id=27233173&pid=1081> [dostęp 11.03.2015].

- ◆ teoria agencji (w tym model pryncypała-agenta),
  - ◆ teoria *corporate governance* (w tym koncepcja interesariuszy).
- W skład nowego instytucjonalizmu wchodzi cztery grupy teorii, a mianowicie:
- ◆ teorie o charakterze historyczno-ewolucyjnym (teoria D. Northa, ekonomia instytucjonalno-ewolucyjna, np. G.M. Hodgsona, teorie zmian instytucjonalnych, np. koncepcja reform społecznych G. Myrdala),
  - ◆ teorie interesów ekonomicznych (teoria interesu publicznego, teoria pogoni za rentą, teoria demokracji Downs'a, teoria grup interesu Olsona, teoria biurokracji Niskanena),
  - ◆ teorie podejmowania decyzji kolektywnych (teoria wyboru społecznego – ekonomia dobrobytu, teoria wyboru publicznego, nowa makroekonomia polityczna, ekonomia konstytucjonalna);
  - ◆ teorie regulacji (pozytywno-normatywna teoria regulacji, ekonomiczna teoria regulacji, teoria przechwycenia, francuska „szkoła regulacyjna”).

Przedmiotem badań obu kierunków nowej ekonomii instytucjonalnej jest zależność rezultatów gospodarczych od instytucjonalnych warunków zachowań i otoczenia instytucjonalnego. W nowym instytucjonalizmie podkreśla się ewolucyjny charakter rozwoju społeczno-gospodarczego, natomiast w neoklasycznej ekonomii instytucjonalnej wskazuje się na potrzebę modelowania na wzór modeli neoklasycznych czy keynesowskich. Inne jest również podejście do jednostki. W ekonomii neoinstytucjonalnej za jednostki uważa się przedsiębiorców, a w nowym instytucjonalizmie podmioty godzące interesy indywidualne z interesami wspólnymi zbiorowości. Dla przedstawicieli neoinstytucjonalizmu punktem wyjścia są interesy jednostek, a dla zwolenników nowego instytucjonalizmu równie ważne są interesy zbiorowości. W neoklasycznej ekonomii instytucjonalnej podmioty systemu ekonomicznego kierują się interesem własnym bez odniesień do interesu publicznego. Zachowania zgodne z własnym interesem są zachowaniami racjonalnymi, a ich celem jest maksymalizacja użyteczności. W nowym instytucjonalizmie podkreśla się rolę grup nacisku. W ujęciu neoklasycznym zmiany instytucjonalne mają charakter zmian egzogenicznych w stosunku do systemu ekonomicznego. W instytucjonalnym ujęciu neoklasycznym szczególne znaczenie wyznaczone zostało rozwiązaniom prawnorganizacyjnym w ramach przedsiębiorstw, innych podmiotów czy państwa, z kolei w ujęciu historyczno-socjologizującym nowego instytucjonalizmu otoczeniu instytucjonalnemu podmiotów gospodarczych<sup>86</sup>.

<sup>86</sup> Por. Z. Staniek: Zróżnicowanie ekonomii instytucjonalnej, s. 4–5, <http://www.e-sgh.pl/niezbednik/plik.php?id=27233173&pid=1081> [dostęp 11.03.2015]; J. Wilkin: Teoria wyboru publicznego – *homo oeconomicus* w sferze polityki. [w:] Teoria wyboru publicznego. Główne nurty i zastosowania. Red. naukowa J. Wilkin. Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2012, s. 11–18.

## 2.2. Działania grupowe w ujęciu neoklasycznym

W ekonomii neoklasycznej najistotniejszą przesłanką do działań integracyjnych producentów rolnych jest niedoskonała struktura rynku rolno-spożywczego. Podmioty tworzące łańcuch marketingowy charakteryzują się różną siłą rynkową. Struktura produkcji rolnej jest zbliżona do modelu konkurencji doskonałej, w której podmioty nie mają żadnej siły rynkowej. Charakteryzuje się on dużą liczbą firm, homogenicznymi produktami, niskimi barierami wejścia i wyjścia z rynku. Struktura rynku środków produkcji ma natomiast przeważnie charakter oligopolu, w którym w warunkach wysokich barier wejścia i wyjścia z rynku niewielka liczba firm dostarcza na rynek zróżnicowany produkt, a podmioty mają możliwość wpływania na ceny sprzedaży. W przypadku przetwórstwa produktów rolnych i handlu detalicznego mamy do czynienia z oligopsonem, czyli strukturą, w której występuje niewielka liczba kupujących i gdzie podmioty mogą kształtować ceny zakupu<sup>87</sup>.

Zgodnie z ekonomią neoklasyczną, zmniejszenie nierównowagi rynkowej między producentem rolnym a pozostałymi ogniwami łańcucha dystrybucji powiększa siłę ekonomiczną gospodarstw wskutek integracji poziomej. Pozwala to bowiem czerpać korzyści z ekonomii skali, np. poprzez zwiększenie powierzchni użytków rolnych czy specjalizację produkcji. Uzyskanie efektu ekonomii skali przy integracji poziomej jest możliwe za sprawą koncentracji podaży i dostosowania jej do popytu poprzez zarządzanie zapasami. Podejście neoklasyczne ocenę efektywności podmiotów gospodarczych opiera niemal wyłącznie na kosztach produkcji i produktywności czynników wytwórczych bez rozróżnienia na płaszczyźnie form organizacyjnych. W tym ujęciu podmioty w równie efektywny sposób dokonują transakcji na wolnym rynku, w ramach spółdzielni, gospodarstw rodzinnych czy państwowych. Neoklasyczny punkt widzenia w związku z powyższym nie tłumaczy występowania różnych form organizacyjnych ani nie nadaje się do porównywania ich efektywności. W tym względzie pożyteczna okazuje się nowa ekonomia instytucjonalna, a zwłaszcza teoria kosztów transakcyjnych<sup>88</sup>.

<sup>87</sup> A. Chlebicka: Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania rozwoju grup producentów owoców i warzyw w Polsce. Praca doktorska pod kierunkiem H. Runowskiego. Warszawa 2008, s. 20.

<sup>88</sup> Por. M. Domagalska-Grędyś: Rozwój gospodarstw rolnych poprzez działania grupowe rolników. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie, Kraków 2012, zeszyt 363, s. 50 i A. Chlebicka, J. Fałkowski, T. Wołek: Powstawanie grup producentów rolnych a zmienność cen. Wyd. Fundacji Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa 2008, s. 6–7.



### 2.3. Uzasadnienie tworzenia grup w teorii kosztów transakcyjnych

Tradycyjne (neoklasyczne) podejście do oceny efektywności podmiotów gospodarczych opiera się na ocenie kosztów produkcji i produktywności czynników wytwórczych. Zgodnie z tym rozumieniem przeprowadzenie transakcji wiązałoby się z zerowym kosztem transakcyjnym, a wówczas sposób jej przeprowadzenia (mechanizm koordynacji) nie byłby istotny. Podmioty w równie efektywny sposób dokonywałyby transakcji na wolnym rynku, w ramach spółdzielni, gospodarstw rodzinnych czy państwowych. Podmioty, niezależnie od formy organizacyjnej, miałyby takie same możliwości osiągania efektów skali oraz ten sam nieograniczony dostęp do informacji. Takie podejście nie pozwala odpowiedzieć na pytanie, dlaczego w rolnictwie istnieje tak wiele różnych form organizacyjnych (gospodarstwa indywidualne, grupowe, spółdzielnie, gospodarstwa duże, małe itp.). W ramach ujęcia klasycznego, które ogranicza efektywność podmiotów do redukcji kosztów produkcyjnych, nie można wytłumaczyć istnienia różnych form organizacyjnych gospodarstw ani w pełni porównywać ich efektywności. Istnienie różnych form organizacyjnych gospodarstw rolnych można natomiast wyjaśnić na kanwie nowej ekonomii instytucjonalnej, a szczególnie teorii kosztów transakcyjnych. Oceniając efektywność ekonomiczną podmiotów oprócz ich zdolności do redukcji kosztów produkcji należy również brać pod uwagę zdolność do obniżania kosztów transakcyjnych<sup>89</sup>.

Koszty transakcyjne były obiektem analizy ekonomicznej przedstawicieli dwóch nurtów teorii ekonomii – ekonomii instytucjonalnej oraz ekonomii neoinstytucjonalnej. Główny przedstawiciel instytucjonalizmu – J.R. Commons po raz pierwszy zwrócił uwagę ekonomistów na kategorię transakcji jako podstawowej jednostki analizy<sup>90</sup>. Inny instytucjonalista – R. Coase, w artykule *The Nature of the Firm* próbował dociec, dlaczego w ogóle istnieją firmy, skoro doskonałym mechanizmem alokacji dóbr jest rynek. Autor zdefiniował koszty transakcyjne jako koszty użycia mechanizmu cenowego i zaliczył do nich: koszty pozyskania informacji o cenach, a także koszty negocjacji i realizacji do końca kontraktu dla każdej transakcji wymiany jaka dokonuje się na rynku<sup>91</sup>.

Rozkwit zainteresowania problematyką kosztów transakcyjnych przypadł na lata 70. XX wieku, kiedy to podjęto próbę jednoznacznego zdefiniowania tego pojęcia.

<sup>89</sup> E.G. Furubotn, R. Richter: *Institutions and Economic Theory...*, op. cit., s. 329–330.

<sup>90</sup> J. Małysz: Instytucje a koszty transakcyjne w świetle neoinstytucjonalnej ekonomii. „*Ekonomista*” 2002, nr 3, s. 325.

<sup>91</sup> A. Daniłowska: *Poziom, zróżnicowanie oraz uwarunkowania kosztów transakcyjnych kredytów i pożyczek rolniczych*. Wyd. SGGW, Warszawa 2007, s. 51.

Dalej brak jednoznacznej definicji, o czym świadczyć może definicja K.J. Arrowa, która brzmi: *koszty transakcyjne to koszty funkcjonowania systemu gospodarczego*<sup>92</sup>. Za trafną można uznać definicję W. Stankiewicza, według którego *koszty transakcyjne to część łącznych kosztów funkcjonowania systemu społeczno-gospodarczego, która obejmuje nakłady zasobów ponoszone w trakcie zawierania i realizacji wszystkich typów transakcji*<sup>93</sup>.

Koordinacja przez firmę w pewnych sytuacjach jest tańsza i efektywniejsza niż koordynacja przez rynek. Decyduje o tym porównanie kosztów transakcyjnych. Jeśli są one mniejsze wewnątrz firmy niż przy koordynacji przez rynek, to opłaca się zorganizować produkcję w firmie. Natomiast tam, gdzie koszty mechanizmu koordynacji przez ceny będą mniejsze lub równe kosztom kierowania, nie ma ekonomicznego uzasadnienia dla stworzenia firmy, a jeśli takie powstaną – będą nietrwałe. W ten sposób upadło założenie ekonomii neoklasycznej, że jedynie wymiana rynkowa (poprzez ceny) zapewnia optymalną alokację zasobów.

C. Dahlman twierdził, że koszty transakcyjne reprezentują straty zasobów wynikające z braku informacji. Są to koszty redukcji niepewności, czyli wszystkie koszty poszukiwania i zbierania informacji, jej przetwarzania, zawierania i monitorowania transakcji oraz egzekwowania zobowiązań<sup>94</sup>.

Znaczny wkład w rozwinięcie teorii R. Coase'a wniósł O.E. Williamson. Ze względu na fazę transakcji wyróżnił on cztery rodzaje kosztów transakcyjnych: przygotowania, ustaleń, kontroli i adaptacji (przystosowania)<sup>95</sup>. Według A. Daniłowskiej, na koszty transakcyjne składają się koszty wielu aktywności związanych z zawarciem i realizacją kontraktu, można więc wyróżnić koszty pozyskania informacji, mierzenia atrybutów przedmiotu transakcji czy egzekwowania wykonania kontraktu<sup>96</sup>. Zdaniem J. Gołębiewskiego, koszty transakcyjne związane są z uzyskaniem informacji o cenach, poszukiwaniem kontrahenta, negocjowaniem i zawiera-

<sup>92</sup> E.G. Furubotn, R. Richter: *Institutions and Economic Theory...*, op. cit., s. 42–43.

<sup>93</sup> W. Stankiewicz: *Ekonomia instytucjonalna – zarys wykładu*. Wyd. PWSBA i NK, Warszawa 2007, s. 170.

<sup>94</sup> Za C. Dahlman [w:] A. Chlebicka: *Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania rozwoju grup producentów owoców i warzyw w Polsce*. Praca doktorska pod kierunkiem H. Runowskiego. Warszawa 2008, s. 27.

<sup>95</sup> O.E. Williamson: *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 32–35; E.G. Furubotn, R. Richter: *Institutions and Economic Theory...*, op. cit., s. 351–352.

<sup>96</sup> A. Daniłowska: *Poziom, zróżnicowanie oraz uwarunkowania kosztów transakcyjnych kredytów i pożyczek rolniczych*. Wyd. SGGW, Warszawa 2007, s. 52.

niem umów. Wynikają one z zawodności mechanizmu rynkowego spowodowanej niedoskonałą informacją<sup>97</sup>.

Z. Staniek wskazuje, że poziom kosztów transakcyjnych zależy od takich czynników, jak: liczba uczestników zawieranych transakcji, struktura rynkowa (konkurencja, monopol), charakterystyka występujących w transakcjach zasobów i aktywów, rodzaj zawieranych kontraktów, zakres niepewności postępowania partnerów transakcji, a także typ i forma własności<sup>98</sup>.

Uwzględniając fazę transakcji, T. Eggertsson podzielił koszty na:

- ◆ koszty projektowania kontraktu, a więc poszukiwania informacji dotyczących cen i przedmiotu kontraktu, potencjalnych nabywców oraz sprzedawców,
- ◆ koszty negocjacji między stronami kontraktu,
- ◆ koszty sporządzenia kontraktu (zawarcia transakcji),
- ◆ koszty monitorowania drugiej strony kontraktu,
- ◆ koszty egzekwowania kontraktu i wprowadzania sankcji w sytuacji jego zerwania,
- ◆ koszty ochrony praw własności przed osobami trzecimi<sup>99</sup>.

Ekonomia kosztów transakcyjnych rozróżnia koszty transakcyjne *ex ante* i *ex post*. Do pierwszych zalicza te, które powstają w trakcie przygotowania i negocjowania kontraktów, obejmując koszty: poszukiwania, utworzenia lub zmiany organizacji, negocjowania, dostosowania struktury organizacji do warunków kontraktu, związane z przygotowaniem do realizacji umowy, zabezpieczeń (redukcji ryzyka w przyszłej realizacji kontraktu), a także mierzenia. Koszty te zmieniają się wraz z rodzajem towarów i usług. Do rodzaju *ex post* należą koszty: utworzenia struktury zarządzania i operowania nią, monitoringu oraz rozstrzygania kwestii spornych, niedostosowań, które powstają w związku z niepowodzeniami w odtworzeniu pozycji przy przesuwaniu się krzywej kontraktu, pertraktacji, które towarzyszą dostosowaniom lub brakowi, a także koszty składowania ponoszone w celu osiągnięcia bezpieczeństwa zobowiązań<sup>100</sup>.

<sup>97</sup> J. Gołębiowski: Efektywność systemów marketingowych w gospodarce żywnościowej. Wyd. SGGW, Warszawa 2010, s. 55.

<sup>98</sup> Z. Staniek: Zróżnicowanie ekonomii instytucjonalnej..., op. cit., s. 18.

<sup>99</sup> Por. M. Iwanek, J. Wilkin: Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii. Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1998, s. 55–56; B. Czyżewski, A. Grzelak: Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania kosztów transakcyjnych na przykładzie przemysłu spożywczego w Polsce w latach 1992–2009, [www.nta.ue.poznan.pl/upload/File/dydaktyka/koszty-tran-aktual.docx](http://www.nta.ue.poznan.pl/upload/File/dydaktyka/koszty-tran-aktual.docx) [dostęp 11.03.2015].

<sup>100</sup> Za O.E. Williamson [w:] M.W. Grudziński: Koszty transakcyjne contra koszty organizacji. [w:] Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych. Red. naukowa R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2011, s. 95–96.

## 2.4. Teoria ekonomiczna działań zbiorowych

Aby wyjaśnić logikę działania zbiorowego ekonomiści od połowy XX wieku zaczęli stosować modele wywodzące się z teorii ekonomii w obszarach badawczych tradycyjnie przypisanych socjologii, psychologii i naukom o polityce<sup>101</sup>. Wydawało się, że może nastąpić unifikacja nauk społecznych na podstawie fundamentalnych aksjomatów ekonomii, która pomaga lepiej zrozumieć działanie zbiorowe. Zespół głównych założeń nowoczesnej teorii ekonomicznej określa się mianem „ekonomicznej teorii wyboru”. Podstawą tej teorii według G.S. Beckera jest założenie, że zachowania ludzkie mają charakter maksymalizujący, na rynku kształtuje się równowaga, a preferencje konsumentów są stabilne<sup>102</sup>. Pogląd dotyczący możliwości wyjaśniania zjawisk przy użyciu ekonomicznej teorii wyboru podzielał również M. Olson. Model przedstawiony w *The Logic of Collective Action. Public Goods and Theory of Groups* zakłada wiedzę podmiotów o kosztach i korzyściach z działania zbiorowego oraz ich potencjalną zdolność do maksymalizowania własnych korzyści. Autor postanowił zakwestionować wyrażany w teorii grupy duży optymizm dotyczący tego, że jednostki mające wspólne interesy będą dobrowolnie, spontanicznie działać w interesie zbiorowym grupy, do której należą<sup>103</sup>. Główna teza M. Olsona była zaprzeczeniem mniemania: *jeżeli członkowie dużej grupy racjonalnie dążą do maksymalizacji swego osobistego dobrobytu, wówczas nie będą działać na rzecz wspólnego czy grupowego interesu, o ile nie zostaną do tego zmuszeni lub jeśli nie zechcą ich do tego jakieś wyspecjalizowane zachęty, zaoferowane członkom grupy pod warunkiem, że poniosą część kosztów osiągnięcia celów*<sup>104</sup>. Dzięki temu konsumpcja dobra publicznego staje się udziałem zarówno osób, które poniosły koszt jego dostarczenia, jak i pozostałych, czyli gapowiczów. Autor wykorzystuje tradycyjne założenie neoklasycznej ekonomii, a mianowicie: jednostkową racjonalność, dążenie do maksymalizacji zysku i hipotezę o doskonałej informacji. Według założeń modelu M. Olsona, każdy z potencjalnych członków grupy przeprowadza przed przystąpieniem do jej struktur kalkulację, podstawą której jest ekonomiczny rachunek korzyści i kosztów. Jeśli wynik tej osobistej kalkulacji jest dla potencjalne-

<sup>101</sup> E.P. Lazear: Economic Imperialism. “Quarterly Journal of Economics” 2000, (115), 1 s. 99–146.

<sup>102</sup> Por. G.S. Becker: Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich. PWN, Warszawa 1990, s. 24–25; J. Wilkin: Teoria wyboru publicznego – *homo oeconomicus* w sferze polityki. [w:] Teoria wyboru publicznego. Główne nurty i zastosowania. Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2012, s. 20.

<sup>103</sup> E. Ostrom: Dysponowanie wspólnymi zasobami (tłum. Z. Wiankowska-Ladyga). Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 7; D. Milczarek-Andrzejewska, P. Tłaczała: Analiza grup interesu. [w:] Teoria wyboru publicznego. Główne nurty i zastosowania. Red. naukowa J. Wilkin. Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2012, s. 199.

<sup>104</sup> M. Olson: The logic of collective action. Public goods and theory of groups. Harvard University Press (Mass.), Cambridge – Massachusetts – London, 1977, s. 51.

go uczestnika negatywny, przyjmuje on postawę „wolnego strzelca”, która przejawia się pasywnością i brakiem zainteresowania współdziałaniem<sup>105</sup>.

M. Olson pojęcie grupy ujmował w sposób najbardziej ogólny, przyjmując, że każda zbiorowość mająca jakieś wspólne – choćby potencjalnie – interesy, jest grupą. Autor powiązał problem gapowicza i dóbr publicznych z zagadnieniami działania zbiorowego, tworząc teorię przewidującą różne poziomy aktywności jako funkcje rozmiarów grupy. Na poziomie interesów grupowych panuje tendencja do realizacji celów grup małych liczebnie, przy zaniedbywaniu potrzeb większych zbiorowości. Poza tym występuje różnica w radzeniu sobie z problemem gapowicza. Małe grupy pokonują go stosunkowo łatwo, gdyż koszty współdziałania są niskie, a możliwości kontroli uczestników znaczne. Duże grupy raczej nie mają możliwości skłonienia potencjalnych uczestników do partycypacji<sup>106</sup>.

Kolejna koncepcja dotycząca przyczyn podejmowania działań grupowych opracowana została przez P.E. Oliviera i G. Marwella. Teoria masy krytycznej zakładała, że działania zbiorowe występują wówczas, gdy liczba członków określonej grupy zdecydowanych na podjęcie działania osiągnie pewien poziom zwany masą krytyczną. Osiągnięcie masy krytycznej wywołuje ogromne nasilenie uczestnictwa w działaniach zbiorowych również tych, którzy wcześniej byli niezdecydowani lub sceptyczni wobec całego przedsięwzięcia. Zgodnie z tą teorią inicjowanie działania grupowego jest zawsze decyzją niewielkiej grupy osób zdecydowanej na uczestnictwo i mającej pewne zasoby. Jeśli grupa wykazuje przychody, działać będą jedynie najaktywniejsi (nieliczni). Z kolei gdy wykazuje rosnące przychody pierwotne, nakłady poniesione przez inicjatorów spowodują intensyfikację zainteresowania konsumpcją dobra zbiorowego, a w konsekwencji wzrost uczestnictwa w działaniu zbiorowym. Autorzy twierdzili (odwrotnie niż M. Olson), że większe grupy poradzą sobie lepiej z dostarczaniem dóbr publicznych niż małe. Czynnikiem zwiększającym prawdopodobieństwo wyprodukowania dobra publicznego będzie heterogeniczność grupy. Im bardziej będzie ona zróżnicowana, tym większe prawdopodobieństwo, że znajdą się w niej osoby dysponujące szczególnymi zasobami<sup>107</sup>.

<sup>105</sup> Por. M. Kalinowski: Działania zbiorowe w demokracji z perspektywy badawczej teorii wyboru publicznego. [w:] *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej, ekonomia instytucjonalna – teoria i praktyka*. Red. naukowa U. Zagóra-Jonszta. Wyd. Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2006, s. 306.

<sup>106</sup> D. Grzybek: Teoria działania zbiorowego Mancura Olsona jako zastosowanie ekonomicznej teorii wyboru – sukces czy porażka? [w:] *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej – znaczenie kategorii wyboru w teoriach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*. Red. naukowa U. Zagóra-Jonszta. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010, s. 133.

<sup>107</sup> P. Tłaczała: Analiza grup interesów. [w:] *Teoria wyboru publicznego. Wstęp do ekonomicznej analizy polityki i funkcjonowania sfery publicznej*. Red. naukowa J. Wilkin. Wyd. Scholar, Warszawa 2005, s. 189.

W analogii do uwarunkowań tworzenia grup interesu na przebieg procesu powstawania grup producentów rolnych w Polsce miały wpływ dwa zdarzenia: proces transformacji w 1989 r. i uzyskanie 1 maja 2004 r. członkostwa w Unii Europejskiej. Polskie grupy interesów rolników, aby skutecznie działać, musiały zmienić strategię, przeorientować kierunki działań z krajowego poziomu na unijny, a także zagospodarować nowe obszary aktywności UE. W konsekwencji powstały nowe grupy interesu (np. Federacja Związków Pracodawców Rolnych, Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Solidarność Rolników Indywidualnych czy Federacja Związków Producentów Rolnych).

Z przeglądu teorii ekonomii odnoszących się do działań zbiorowych, zwłaszcza wyrosłych wokół koncepcji M. Olsona, wynika, że działania te były i są przedmiotem zainteresowania licznych badaczy. Wykorzystując te koncepcje można uzasadnić zachowania rolników współdziałających w grupach. W badaniach systematycznie powinny być monitorowane takie czynniki, jak: rozmiar grupy, motywacja, demokracja, rola liderów, posiadanie i ochrona cennych zasobów, po to, by informację dotyczącą ich znaczenia wykorzystać w kreowaniu współpracy.

## **2.5. Uzasadnienie tworzenia grup w teorii ekonomii społecznej**

Termin „ekonomia społeczna” pojawił się i rozpowszechnił w XIX wieku, głównie we Francji, a był odnoszony do tych podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, które za swój główny cel stawiały nie tylko maksymalizację zysku, lecz także realizację określonych celów społecznych. Ekonomia społeczna była wówczas wyrazem krytyki wobec klasycznej ekonomii politycznej oraz konkurencji, w czym upatrywano przyczyn biedy i wyzysku robotników. Jej kluczowym elementem stała się asocjacja pracy, albowiem zakładano, że zrzeszenia pracy będą pomocne przy usuwaniu podziałów klasowych oraz nadużyć konkurencji. Obecnie działania te są określane terminem „stara gospodarka społeczna”, dla odróżnienia od jej współczesnej formy. Od niedawna bowiem idea ta stała się popularna przede wszystkim w wielu krajach Unii Europejskiej i znajduje odzwierciedlenie w ruchu nazywanym „nową ekonomią/gospodarką społeczną”. Inicjatywy „nowej gospodarki” – w odróżnieniu od „starej” – są zorientowane nie tylko na korzyści członków (zasada wzajemności), ale także na korzyści zewnętrzne, zwłaszcza dotyczące społeczności lokalnych i środowisk marginalizowanych. Ponadto „stara gospodarka społeczna” powstawała oddolnie, podczas gdy ruch „nowej gospodarki” często jest wspierany

odgórnie. Na fali popularności ekonomii społecznej wyłoniła się także idea społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>108</sup>.

Bardzo często ekonomię pojmuje się też jako naukę badającą działania ludzkie w ramach gospodarowania, czyli w sferze produkcji, podziału, wymiany i konsumpcji. W tym ujęciu ekonomia zajmuje się pewnym rodzajem zachowań ludzkich, wśród których szczególnie istotne stają się wartości motywujące ludzi do działań. Co więcej, zgodnie z przyjmowanym założeniem działania te charakteryzuje racjonalność, nie tylko w znaczeniu ekonomicznym. *Racjonalny – w sensie ekonomicznym i moralnym – jest człowiek, który dąży do intelektualnego opanowania całej rzeczywistości swej egzystencji, do uchwycenia jej prawdy*<sup>109</sup>. Instrumentalna racjonalność jest bezsilna wobec współczesnych problemów społecznych, lecz ludzki rozum realizuje się nie tylko w kalkulacji, ale obejmuje też racjonalność substancjalną, pozwalającą na samodzielny osąd rzeczywistości<sup>110</sup>. Jednak oprócz natury indywidualnego działania ludzkiego ważne okazuje się wyjaśnienie natury bytu społecznego. I tak, ważne dla ekonomistów zagadnienie świadomej i celowej ingerencji państwa w przebieg procesów gospodarczych jest różnie rozwiązywane w zależności od przyjętych uprzednio założeń w tym zakresie. Zwolennicy liberalizmu gospodarczego będą przekonani, że porządek gospodarczy może się zrodzić jako niezamierzony skutek działań wielu ludzi na rynku, podczas gdy etatyści uważają, iż społeczna optymalizacja procesów gospodarczych wymaga świadomej, obecnie wręcz globalnej regulacji.

Ekonomia społeczna to zatem specyficzne podejście poszczególnych osób i instytucji do społecznej rzeczywistości. Dotyczy to zarówno nastawienia do własnych problemów (a więc raczej aktywność niż roszczeniowość), sposobu ich rozwiązywania (raczej zbiorowy niż indywidualny), jak i celów jakie się stawia (raczej dobro wspólne – dobro innych niż wąskie interesy grupowe). Działania te opierają się więc w dużej mierze na solidarności i współpracy, a nie na partykularyzmie i konkurencji.

Według P. Sałustowicza wyróżnić można cztery kluczowe funkcje ekonomii społecznej<sup>111</sup>:

<sup>108</sup> B. Szopa: *Teorie ekonomiczne a ekonomia społeczna*. [w:] *Wokół ekonomii społecznej*. Red. naukowa M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej i Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 12–13.

<sup>109</sup> F. Kampka: *Antropologiczne i społeczne podstawy ładu gospodarczego w świetle nauczania Kościoła*, Wydawnictwo KUL, Lublin 1995, s. 105.

<sup>110</sup> K. Sosenko: *Ekonomia w perspektywie aksjologicznej*, ZN Seria Specjalna: Monografie nr 135, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 17.

<sup>111</sup> Por. P. Sałustowicz: *Pojęcie, koncepcje i funkcje ekonomii społecznej*. „*Ekonomia Społeczna*” 2007, nr 2, s. 12 i M. Jelonek: *Teorie socjologiczne a ekonomia społeczna*. [w:] *Wokół ekonomii społecznej*. Red. naukowa M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej i Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 56–57.

1. Generowanie nowych miejsc pracy, szczególnie adresowanych do ludzi zmarginalizowanych lub tych, którym grozi społeczna marginalizacja, oferowanie usług w zakresie zawodowego szkolenia i umożliwiania transferu na tzw. pierwszy rynek pracy. Cel ten najprościej powiązać z socjologicznymi koncepcjami nierówności społecznej i wykluczenia społecznego (teorie najczęściej zakorzenione są w nurcie socjologii krytycznej).
2. Ekonomia społeczna jako „produkt” kapitału społecznego – zadaniem ekonomii społecznej jest „pomnażanie” kapitału społecznego (perspektywa polityki integracji społecznej/spójności). Cel wiąże się bezpośrednio z socjologicznymi teoriami kapitału społecznego.
3. Ekonomia społeczna jako kompensacja „zawodności rynku i państwa socjalnego” – dostarczenie usług socjalnych dla jednostek i zbiorowości lub wspólnot lokalnych, zwłaszcza tam, gdzie sektor prywatny czy publiczny nie są w stanie zaspokoić rosnących potrzeb społecznych (spojrzenie z perspektywy polityki społecznej). Cel wiąże się bezpośrednio z socjologicznymi teoriami dylematów i pułapek społecznych (teorie najczęściej zakorzenione są w socjologicznych odnogach nurtu racjonalnego wyboru, teorii decyzji, ale też w socjologicznych koncepcjach ludzkiego działania).
4. Ekonomia społeczna jako „szkoła demokratyzacji” – proces włączenia jednostek i grup społecznych w proces politycznych decyzji.

Sens ekonomii społecznej można streścić poprzez pryzmat korzyści, jakie przynosi ona dla każdej z kategorii jej uczestników<sup>112</sup>:

1. Dla osób indywidualnych – szanse na porzucenie pozycji klienta, bycia przedmiotem filantropii i transferów socjalnych, pozycji osoby zależnej od pomocy innych, także od pomocy ze strony organizacji pozarządowych; szansę na stanie się samodzielną jednostką zdolną do zadbania o los swój i swoich najbliższych; wiąże się to z możliwością, ale i koniecznością uzyskiwania dochodu z pracy, a w konsekwencji oznacza odzyskanie godności, która ma swoje źródło w dokonywaniu samodzielnych wyborów dotyczących własnego losu.
2. Dla organizacji – umiejętność zdobywania środków na własne działania, odchodzić od postawy „wyciągniętej ręki” i całkowitego uzależnienia od preferencji publicznych i prywatnych donatorów; to szansa na uniknięcie pułapki stania się „przedłużeniem” instytucji publicznych albo zakładnikiem filantropijnych wzruszeń na rzecz bycia suwerennym podmiotem, zdolnym do podejmowania

<sup>112</sup> J.J. Wygnański: Ekonomia społeczna a trzeci sektor. [w:] Wokół ekonomii społecznej. Red. naukowa M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej i Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 153.



działań w sferze publicznej, zgodnych z misją i decyzją członków oraz założycieli organizacji.

3. Dla wspólnot – umiejętność samodzielnego formułowania strategii rozwojowych opartych na własnych zasobach, realizujących prawdziwą samorządność i zabiegających o dobrobyt obywateli.

Ekonomia społeczna jest bardzo różnie rozumiana, bywa określana mianem „koncepcji chaotycznej”, dlatego też każda próba wyliczenia prawnych kategorii podmiotów tej ekonomii może być uznana za dyskusyjną. Co więcej, wyróżnia się dwa kolejne wydania ekonomii społecznej: tzw. starą ekonomię społeczną i nową ekonomię społeczną, na które składają się inne kategorie podmiotów, a w ślad za nimi – choć przez cały czas idzie o łączenie ze sobą prowadzenia działalności gospodarczej i realizacji celów o charakterze społecznym – inne mechanizmy zarządzania.

„Stara ekonomia społeczna”, rozwijająca się już w XIX wieku pod wpływem różnych kierunków myślenia społeczno-politycznego: od „socjalizmu utopijnego” do myślenia konserwatywnego, oznaczała poszukiwanie odpowiednich dla niej rozwiązań wychodząc w istocie od kategorii ekonomicznych, tj. korzyści członków spółdzielni – podstawowych formuł tej ekonomii – czy innych organizacji gospodarczych tworzonych przez osoby niemogące w inny sposób wyjść ze stanu marginalizacji społecznej i ekonomicznej. Podmiotami tego wydania ekonomii społecznej były – poza spółdzielniami (spożywców, wytwórców, oszczędnościowo-pożyczkowymi) – towarzystwa pomocy wzajemnej czy inne instytucje oszczędnościowo-pożyczkowe; stanowiły one instrument samoorganizacji osób, które chciały sobie radzić w realiach rynkowych, nie posiadając wystarczających środków finansowych dla działalności osobistej czy podejmowanej w formule spółek, czy też (spółdzielnie spożywców) chcąc zapewnić sobie minimalny standard konsumpcji. Misję społeczną realizowały zatem zasadniczo poprzez i w wyniku prowadzenia działalności gospodarczej<sup>113</sup>.

Kształtująca się w ciągu ostatnich dekad „nowa ekonomia społeczna” zasadniczo jest nastawiona nie na zbiorowe działanie rynkowe, lecz na wartości i kategorie społeczne. Stara się rozwiązywać określone problemy społeczne (wykluczenie, marginalizacja, delokalizacja) dotyczące w znacznej mierze osób znajdujących się niejako na zewnątrz podmiotów tej gospodarki. Cechuje ją odchodzenie od działań ukierunkowanych „do wewnątrz” – wyłącznie na członków, jak to było w przypadku tradycyjnych instytucji gospodarki społecznej – a aktywność jest kierowana

<sup>113</sup> H. Izdebski: Prawo. [w:] Wokół ekonomii społecznej. Red. naukowa M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej i Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 211.

„na zewnątrz”, w stronę beneficjentów/odbiorców zewnętrznych. Odchodzenie to może oznaczać także odstępowanie od prowadzenia działalności gospodarczej (*business activities*) w ogólnie przyjmowanym znaczeniu. Podmioty „nowej ekonomii społecznej” mogą, w rezultacie, być zaliczane do przedsiębiorców, tj. podmiotów prowadzących działalność gospodarczą (taki status mają, w szczególności, wytworzone w ramach tego wydania „ekonomii społecznej” spółdzielnie socjalne). Mogą też mieć, przynajmniej jako zasadniczy, status organizacji pozarządowych, a więc podmiotów „trzeciego sektora”, które ze względu na swoją misję nie należą do sfery i sektora przedsiębiorców.

Punktem wyjścia do dalszych rozważań, ze względu na jasność sformułowania i pojemny charakter, może być następująca definicja zaproponowana podczas odbywającej się w 2005 r. w Trydencie konferencji zorganizowanej przez OECD pod hasłem „The Social Economy in Central, East and South-East Europe: Emerging Trends of Social Innovation and Local Development”. Ekonomia społeczna, często kojarzona z takimi pojęciami jak trzeci sektor i sektor non-profit, odnosi się do szerokiej gamy organizacji usytuowanych pomiędzy państwem a rynkiem, które realizują misję zarówno ekonomiczną, jak i społeczną, i których ostatecznym celem nie jest redystrybucja zysków, lecz reinwestowanie ich w organizację w celu poszerzenia i ugruntowania jej działalności oraz jej ogólnej misji. Formy organizacyjne przyjmowane przez podmioty ekonomii społecznej zależą od krajowych ram prawnych i obejmują stowarzyszenia, tradycyjne spółdzielnie, spółdzielnie społeczne, instytucje charytatywne, fundacje oraz inne typy organizacyjne. Niezależnie od różnych definicji i form organizacyjnych elementem łączącym ten zróżnicowany zbiór podmiotów jest ich rola we wspieraniu spójności społecznej w obszarach, w których tradycyjne schematy działania prywatnego lub publicznego mają ograniczoną możliwość skutecznego działania. Organizacje ekonomii społecznej działają głównie na szczeblu lokalnym, ponieważ mają one korzenie w społecznościach lokalnych, opierając się i przyczyniając się do rozwoju formalnych i nieformalnych sieci ludzi, wiedzy i zasobów<sup>114</sup>.

Za podstawowe cechy podmiotów ekonomii społecznej uznaje się to, że:

- ich głównym celem nie jest uzyskanie zysków z zainwestowanego kapitału (co nie oznacza jednak, naturalnej dla przedsiębiorcy, konieczności uzyskania dodatniego wyniku finansowego), lecz zaspokajanie potrzeb tych, którzy je tworzą, jak również potrzeb o charakterze ogólnospołecznym,
- powinny one elastycznie i innowacyjnie reagować na potrzeby, które mają zaspokajać,

<sup>114</sup> Ibidem, s. 212–213.

- opierają się one na dobrowolności uczestnictwa, którego podstawą jest członkostwo, a tylko w szczególnych przypadkach zatrudnienie,
- podstawową zasadą zarządzania jest demokratyczna formuła „jeden członek – jeden głos”, przy uwzględnianiu także udziału interesariuszy<sup>115</sup>.

Spółdzielczość stanowi najbardziej charakterystyczną z form „starej ekonomii społecznej”, nawiązującą do rozwiązań przyjętych dla spożywczej spółdzielni Sprawiedliwych Pionierów w angielskiej miejscowości Rochdale w 1844 r. Rozwiązania te znalazły wyraz w siedmiu współczesnych zasadach spółdzielczości, przyjętych przez Zgromadzenie Ogólne Międzynarodowego Związku Spółdzielczego w Manchesterze w 1995 r.: demokratyczne i otwarte członkostwo, demokratyczna kontrola członkowska, ekonomiczne uczestnictwo członków, autonomia i niezależność, kształcenie, szkolenie i informacja, współpraca między spółdzielniami, troska o społeczność lokalną.

Ustawowa polska definicja spółdzielni, sformułowana w art. 1 § 1 ustawy z dnia 16 września 1982 r. – Prawo spółdzielcze<sup>116</sup>, stanowi, że spółdzielnia jest dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą; spółdzielnia może również prowadzić na rzecz swoich członków działalność społeczną i oświatowo-kulturalną, co oznacza zalecenie, ale już nie polecenie prowadzenia takiej działalności, odpowiadającej w pewnym zakresie statutowej działalności organizacji pozarządowych.

Spółdzielnia socjalna – instytucja wypracowana w ramach „nowej ekonomii społecznej” – funkcjonuje jako forma prawna odrębna od spółdzielni pracy od 2006 r., tj. od wejścia w życie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych<sup>117</sup>. Przedmiotem działalności spółdzielni socjalnej, zgodnie z ustawą, jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem osobistej pracy członków, przy równoczesnym działaniu na rzecz zawodowej i społecznej reintegracji jej członków, traktowanym jako działalność statutowa spółdzielni, a nie działalność gospodarcza. Przez reintegrację społeczną rozumie się działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu, a przez reintegrację zawodową – działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy. W ten sposób połączono ze sobą prowadzenie działalności gospodarczej (przedsiębiorstwo) i realizowanie celu społecznego, niegospodarczego (reintegracja zawodowa i społeczna), przy czym

<sup>115</sup> Ibidem, s. 213–214.

<sup>116</sup> Dz.U. z 2003 r., Nr 188, poz. 1848 z późn. zm.

<sup>117</sup> Dz.U. z 2006 r., Nr 94, poz. 651 z późn. zm.

ten ostatni może być realizowany jako statutowa działalność odpłatna w rozumieniu przepisów o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (co zresztą jest o tyle mało zrozumiałe, że literalnie oznaczałoby, iż zainteresowani członkowie mieliby płacić spółdzielni za reintegrację po poniesionych przez nią kosztach).

Pozostałe formy „starej ekonomii społecznej” to, dostosowane do nowych warunków, specyficzne, „sektorowe” formuły tradycyjnej spółdzielczości – w postaci rolniczych spółdzielni produkcyjnych i szczególnych spółdzielczych instytucji finansowych (banki spółdzielcze, spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe), a także towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych czy kółka rolnicze<sup>118</sup>.

Podmioty te, których podstawowe rozwiązania ustrojowe mają, choć w różnych proporcjach, charakter dualistyczny: gospodarczo-społeczny (poza kółkami rolniczymi mają one status przedsiębiorców), mogą w rozmaity sposób wspomagać rozwój ekonomii społecznej, a ich potencjalna rola w tej dziedzinie jest trudna do przecenienia.

Zważywszy na fakt, że podmioty te, będące przedsiębiorcami, w praktyce koncentrują się na działalności gospodarczej – i są zarządzane na zasadach właściwych przedsiębiorcom – trudno je zatem obecnie uznać za formy instytucjonalne prowadzenia działalności z zakresu ekonomii społecznej.

Działalność z zakresu ekonomii społecznej może być prowadzona także w innych prawnie dostępnych formach instytucjonalnych. Są to formy bardzo różne: od spółek cywilnych, tj. wspólnego prowadzenia działalności gospodarczej przez formalnie indywidualnych przedsiębiorców, do spółek kapitałowych, od zrzeczeń przedsiębiorców: cechów rzemieślniczych, izb gospodarczych czy grup producentów rolnych do zrzeczeń właścicieli nieruchomości (wspólnoty gruntowe, spółki wodne, wspólnoty mieszkaniowe), od podmiotów formalnych do nieformalnych sieci współpracy ekonomicznej i społecznych mechanizmów finansowania przedsięwzięć gospodarczych. Prawnemu różnicowaniu tych podmiotów odpowiada różnicowanie mechanizmów zarządzania ich działalnością.

## **2.6. Grupy producentów z obszaru rolnictwa w ujęciu interdyscyplinarnym**

Punktem wyjściowym rozważań na temat tworzenia się grup producentów rolnych jest idea współdziałania i zachowań grupowych (zbiorowych).

Współdziałanie to pojęcie o interdyscyplinarnym charakterze, łączące w swych teoretycznych podstawach aspekty społeczne, organizacyjne i ekonomiczne. Zagadnienie to dotyczy m.in. rolników, którzy łączą się w grupy producentów, aby realizować wspólne cele.

<sup>118</sup> H. Izdebski: Prawo, op. cit., s. 216–221.

Producenci w zakresie współdziałania mogą osiągać różne korzyści społeczne, organizacyjne i ekonomiczne. Uczestnictwo producentów w działalności grupowej (zinstytucjonalizowanej), którzy spełniają różne role grupowe, jest źródłem wzrostu efektywności pracy, ale również polem integracji twórczych funkcji człowieka. Jeśli rozpatrujemy jakąkolwiek grupę jako składnicę ludzkiej energii i talentu, to nasz problem polega na znalezieniu sposobów wykorzystania tej energii do pożytecznych prac i ukierunkowania jej za pośrednictwem indywidualnych zdolności na twórcze innowacje. W analizach korzyści (efektów) ze współpracy trudno więc pominąć współzależności, chociażby na poziomie ekonomiczno-organizacyjnym czy ekonomiczno-społecznym. Tworzenie się efektu skali, efektu organizacyjnego czy społecznej synergii jest współzależne. Efekt ekonomiczny współdziałania (współpracy) powstaje bowiem w określonym układzie organizacyjnym i otoczeniu społecznym. Wzajemne zależności systemu i otoczenia eksponuje podejście sytuacyjne, które organizację traktuje jako kompleksowy system składający się z podsystemów, powiązany ze sobą procesami komunikowania się, równowagi, adaptacji oraz podejmowania decyzji. Czynnikiem integrującym system społeczny jest cel<sup>119</sup>.

W teorii socjologii współdziałanie stanowi jedną z możliwych postaci ogólnie pojętego działania jednostki i grupy społecznej. Działanie społeczne definiowane jest jako to, które bierze pod uwagę rzeczywiste lub spodziewane reakcje partnera i jest modyfikowane w zależności od jego reakcji<sup>120</sup>.

Działania jednostek były głównym przedmiotem zainteresowania M. Webera, który wyróżnił trzy rodzaje działań społecznych<sup>121</sup>:

- ◆ tradycyjne – podejmowane pod wpływem utrwalonych nawyków,
- ◆ afektywne – podstawą których są uczucia nakazujące postępować w dany sposób bez względu na skutki,
- ◆ racjonalne:
  - celoworacjonalne – w których ma miejsce świadomy dobór zarówno celów, jak i prowadzących do nich środków,
  - wartościoworacjonalne – które cechuje świadomy dobór środków do osiągnięcia celu, który sam nie podlega deliberacji i nie zmienia się bez względu na napotykaną trudność.

Niewątpliwym wpływem na socjologiczne teorie wyjaśniające mechanizmy działań społecznych miał F. Znaniecki, przedstawiciel polskiej socjologii humanistycznej.

<sup>119</sup> M. Domagalska-Grędyś: Aspekt społeczny i organizacyjny współdziałania w retoryce ekonomicznego uzasadnienia współpracy rolników. *Roczniki Nauk Rolniczych „Seria G”* 2010, t. 97, z. 2, s. 134.

<sup>120</sup> P. Sztompka: *Socjologia*. Wyd. Znak, Kraków 2002, s. 64.

<sup>121</sup> Por. G. Krzyminiewska: *Zespołowe formy prowadzenia działalności społecznej i gospodarczej*. Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007, s. 25–37; M. Domagalska-Grędyś: *Aspekt społeczny i organizacyjny...*, op. cit., s. 135–136.

System socjologiczny F. Znanieckiego uważany jest za jedno z najpełniejszych sformułowań tzw. teorii czynności (teorii działania). Do głównych założeń tej teorii zalicza się<sup>122</sup>:

- ◆ działania społeczne ludzi wynikają z ich świadomości samych siebie, innych ludzi i sytuacji zewnętrznych,
- ◆ jako podmioty ludzie działają, aby urzeczywistnić swe intencje, cele, zamiary czy zamysły,
- ◆ ludzie używają odpowiednich środków, technik, procedur, metod i narzędzi,
- ◆ przebieg ich działalności jest ograniczony przez niepodlegające modyfikacji warunki czy okoliczności,
- ◆ korzystając ze swej woli bądź rozumu ludzie dokonują wyboru, szacunku i oceny tego, co robią, robią i robili,
- ◆ podejmując decyzje ludzie odwołują się do wzorców, norm i zasad moralnych.

Przedstawicielem funkcjonalizmu w socjologii był T. Parsons, a punktem wyjścia jego doktryny naukowej była teoria działania społecznego. Według tego autora, działanie społeczne jest celowe, ma subiektywne znaczenie i mniej lub bardziej wyraźną motywację. Ten, kto działanie podejmuje musi posiadać wiedzę dotyczącą warunków, w jakich będzie starał się zrealizować swój cel oraz podmiotów, z jakimi będzie miał do czynienia. Musi też odczuwać potrzebę osiągnięcia danego celu, reagować na niego emocjonalnie i posiadać kryteria oceny zarówno samego celu, jak i środków służących jego osiągnięciu, po to, aby dokonywać wyborów niezbędnych dla właściwego gospodarowania energią<sup>123</sup>.

W koncepcji organizacyjnej działanie jest procesem złożonym, a jego najmniejszą cząstką jest czyn prosty, czyli ruch elementarny. Działania mogą być jednopodmiotowe i wielopodmiotowe. W przypadku działania wielopodmiotowego dochodzi do współdziałania. W nauce o organizacji współdziałanie oznacza różnego rodzaju powiązania zachodzące między jednostkami i grupami społecznymi, które dążą do wspólnego celu. Według Ch.J. Barnarda, przedsiębiorstwo może funkcjonować sprawnie jedynie wtedy, gdy zarówno cele organizacji, jaki i cele oraz potrzeby pracujących w niej ludzi utrzymywane pozostają w stanie równowagi i są wzajemnie skorelowane. Zwracał on uwagę na znaczenie grup i więzi nieformalnych w organizacji, które oprócz dużego znaczenia dla atmosfery społecznej i zaangażowania pracowników mogą być odpowiednio wykorzystywane przez kierownictwo w realizacji

<sup>122</sup> J. Szacki: Historia myśli socjologicznej. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 752–753.

<sup>123</sup> Ibidem, s. 817.

całości celów firmy<sup>124</sup>. Biorąc pod uwagę cel współdziałania, T. Pszczołowski różni trzy jego typy: współpracę, czyli kooperację pozytywną, współzawodnictwo, inaczej rywalizację, i walkę, tj. kooperację negatywną<sup>125</sup>.

Współpraca jest więc rozumiana jako kooperacja pozytywna, polegająca na koordynacji realizowanych przedsięwzięć i funkcji ustalonych w ramach podziału pracy. W przypadku współdziałania gospodarczego istotę stanowią poziome powiązania między różnymi podmiotami gospodarczymi wynikające z zawartych porozumień<sup>126</sup>.

Atrybutem każdej organizacji jest zdolność do współdziałania, dzięki któremu cele w sposób sprawniejszy i bardziej ekonomiczny są osiągane przez organizację. Przypadkiem szczególnym jest efekt organizacyjny, będący przeciętną nadwyżką korzyści przypadającą na członka zespołu współdziałającego z pozostałymi członkami w sposób zorganizowany, z korzyścią niemożliwą do osiągnięcia w działaniu indywidualnym<sup>127</sup>.

W miarę wzrostu stopnia złożoności procesów zachodzących w samej organizacji i w jej otoczeniu potrzeba współdziałania przekracza granice organizacji, czasem granice sektorów, o czym świadczy współdziałanie przedsiębiorstw<sup>128</sup>.

Podkreślając zasadność współdziałania w rolnictwie jako działania ekonomicznie uzasadnionego, poprawiającego dochody rolników, należy zwrócić uwagę na jego pochodzenie społeczne i organizacyjne. Wynika z niego swoista współzależność, stąd w rozważaniach dotyczących źródeł tworzenia efektywnej ekonomicznie współpracy rolników należy uwzględnić teoretycznie wyodrębnione takie aspekty, jak<sup>129</sup>:

1. Interakcje i czynniki kształtujące współpracę, w tym sytuacje wcześniejsze, które wymuszają niejako konkretne zachowania i kontynuację działań. Podobnie informacje o wcześniejszym zachowaniu członków (doświadczenia biznesowe) mogą mieć wpływ na sukces grupowy.
2. Kształtowanie wspólnego celu (grupowego) wpływa na podział pracy w danej zbiorowości i ograniczenie jednostkowej samodzielności, ale umożliwia osiągnięcie obustronnej korzyści na skutek powstawania określonych więzi.

<sup>124</sup> S. Lachiewicz, M. Matejun: Ewolucja nauk o zarządzaniu. [w:] Podstawy zarządzania. Red. naukowa A. Zakrzewska-Bielawska. Oficyna Wolters Kluwer bussines, Warszawa 2012, s. 103.

<sup>125</sup> T. Pszczołowski: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.

<sup>126</sup> B. Koźuch: Nauka o organizacji. CeDeWu, Warszawa 2011, s. 206–207.

<sup>127</sup> M. Domagalska-Grędys: Aspekt społeczny i organizacyjny..., op. cit., s. 137.

<sup>128</sup> Ibidem, s. 207.

<sup>129</sup> Ibidem, s. 141.

3. Rodzaje działań, które producenci podejmują będąc w grupie, ze szczególnym uwzględnieniem działań tradycyjnych i afektywnych mogą przy panującej niechęci do współpracy osłabiać realizację celów grupowych.
4. Złożoność działań w produkcji rolniczej może zwiększać zainteresowanie współpracą, ale również wywoływać rywalizację (współzawodnictwo) i walkę (kooperację negatywną).



## **3. Zespołowa działalność rolników w Europie i na świecie**

### **3.1. Europejskie doświadczenia w zakresie współpracy rolników**

W ostatnich kilkudziesięciu latach we wszystkich państwach świata zaobserwowano zmiany w wielkości i strukturze produkcji prowadzonej w gospodarstwach rolniczych. Początkowo gospodarstwa te produkowały wyłącznie na potrzeby właścicieli, obecnie są to gospodarstwa towarowe i stanowią integralną część agrobiznesu.

Pierwszy etap rozwoju gospodarstw rolniczych polegał na przejściu gospodarstwa od produkcji wyłącznie na własne potrzeby rolników do produkowania nadwyżek produktów rolnych i sprzedawania ich. Z czasem zanikała produkcja na samozaopatrzenie, a w gospodarstwach rolniczych zaczynała dominować produkcja na rynek. Aby dostosować produkcję do potrzeb i oczekiwań klientów, a także sprostać konkurencji rynkowej gospodarstwa musiały stosować nowoczesne rozwiązania techniczne i technologiczne.

Współpraca gospodarstwa z odbiorcami produktów rolnych prowadzi do tego, że realizowana jest produkcja na skalę przemysłową, pozwalającą na dostarczenie standaryzowanego produktu, w określonym czasie i w określonej ilości. Gospodarstwo takie często traci charakter rodzinny i staje się integralną częścią agrobiznesu.

Zarówno w europejskim, jak i światowym rolnictwie są gospodarstwa, które znajdują się na różnych etapach rozwoju. Im silniej gospodarstwo powiązane jest z rynkiem, tym częściej rolnik, chcąc sprostać jego oczekiwaniom, stosuje nowoczesne techniki i technologie produkcji, a także współpracuje z innymi producentami rolnymi<sup>130</sup>. Wspólny zakup środków do produkcji, rolnej, wspólne użytkowanie specjalistycznych maszyn i urządzeń oraz wspólna organizacja zbytu produktów skutkuje obniżeniem kosztów produkcji oraz poprawą efektywności gospodarowania.

Współpraca rolników na całym świecie ma wieloletnią tradycję. Zazwyczaj dotyczy ona tylko części działalności gospodarczej i często jest to nieformalne poro-

---

<sup>130</sup> Por. B. Gołębiowska: Organizacyjno-ekonomiczne skutki zróżnicowania powiązań gospodarstw rolniczych z otoczeniem. Wyd. SGGW, Warszawa 2010, s. 60.

zumienie w celu realizacji wzajemnej pomocy bez zapłaty pieniężnej (np. wymiana maszyn, świadczenie pracy). Jeśli współdziałanie wymaga ściślej określonych zobowiązań, wówczas powstaje formalna organizacja, która przyjmuje różne formy prawne (spółdzielni, spółki, zrzeszenia, stowarzyszenia)<sup>131</sup>.

### **3.2. Gospodarstwa grupowe jako forma aktywności producentów rolnych**

Przez długie lata nie tylko w rolnictwie, lecz również w przemyśle i rzemiośle podstawową jednostką ekonomiczną i produkcyjną był człowiek i ewentualnie jego rodzina. Jednak z biegiem czasu prawa ekonomiki spowodowały przekształcenie jednostek produkcyjnych z jednoosobowych w grupy, zespoły czy spółki – od małych, rodzinnych do coraz większych akcyjnych. W pozarolniczych gałęziach gospodarki ta ewolucja przebiegała znacznie wcześniej. Natomiast w rolnictwie w większości krajów rolnicy mieli i mają do dziś opinię zdecydowanych indywidualistów. Nawet w tych krajach, gdzie uznaje się i docenia zalety pracy grupowej w sferach otaczających gospodarstwo (np. zaopatrzenie, zbyt, przetwórstwo), z dużą trudnością przechodzi się do form pracy zespołowej w gospodarstwach rolnych. Należy dodać, że mimo licznych trudności, formy te wprawdzie powoli, ale systematycznie rozszerzają swój zasięg<sup>132</sup>.

Niektórzy autorzy, głównie francuscy, są zdania, że istnieje szerokie pojęcie *rolnictwo grupowe*, do którego zaliczają wszystkie formy zespołowe występujące w tej gałęzi gospodarki ujmowanej szeroko, a więc wszystko to, co znajduje się w otoczeniu gospodarstwa (np. formy wytwórcze, usługowe, handlowe i inne). We Francji byłyby to następujące formy: pomoc sąsiedzka, współwłasność, banki pracy, pomoc w nagłych przypadkach, wzajemne usługi maszynami i sprzętem, spółdzielnie maszynowe (CUMA), grupy pracodawców zatrudniające pracowników płatnych, których udostępniają sobie w miarę potrzeb, spółki nieformalne, rolnicze zespoły wspólnej gospodarki (GAEC), gospodarstwa rolne z ograniczoną odpowiedzialnością (EARL), spółki cywilne gospodarstwo rolne (SCEA), rolnicze zespoły ziemskie (GFA), stowarzyszenia wszelkiego rodzaju działające w interesie i na korzyść rolnictwa, rolnicze związki zawodowe, spółdzielnie rolnicze, grupy interesu ekonomicznego (GIE), spółki rolnicze we wspólnym interesie (SICA), stowarzysze-

<sup>131</sup> W. Boguta, Z. Gumkowski, M. Martynowski, A. Piechowski: Spółdzielczość wiejska jako jedna z głównych form wspólnego gospodarczego działania ludzi. Wyd. Spółdzielcze Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 9–10.

<sup>132</sup> K. Krzyżanowska: Przedsiębiorczość zespołowa rolników i jej uwarunkowania. Wyd. SGGW, Warszawa 2003, s. 53.

nia producentów, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (SARL), spółki akcyjne (S.A.), rolnicze komitety ekonomiczne koordynujące działalność stowarzyszeń producentów i wiele innych<sup>133</sup>. Do właściwych grupowych gospodarstw produkcyjnych we Francji należą: najstarsza forma GAEC oraz dwie odmiany powstałe w latach 80. XX wieku – EARL i SCEA.

Rolnictwo francuskie już w latach 50. XX wieku weszło w okres nadprodukcji, a więc spadku cen produktów rolnych i związanych z tym trudności. Jednocześnie wystąpiła krytyka istniejącej organizacji centralistycznej i całości polityki rolnej sterowanej odgórnie oraz żądania większego oparcia działań na samorządzie i organizacjach zawodowych, takich jak izby rolnicze, zrzeszenia producentów i inne. W 1962 r. parlament uchwalił ustawę kierunkową, dzięki której wzrosło znaczenie izb rolniczych, a upowszechnianie postępu w rolnictwie przeszło prawie w całości do organizacji zawodowych. Ustawa ta zatwierdziła także zasady organizacji GAEC, z których pierwsze zaczęły działać po ukazaniu się rozporządzeń wykonawczych około 1966 r. Statut GAEC wymagał, aby członkami grupy były wyłącznie osoby fizyczne (rolnicy, gospodarze) wnoszący wkłady w naturze i kapitale, obowiązkowo pracujący osobiście fizycznie. Członkami zespołów nie mogły być żony i konkubiny. Członkom zespołu przysługiwały wszystkie prawa rolników indywidualnych. Wprowadzono również zasadę tzw. prześwitu, w myśl której członek zespołu zachowywał przywileje gospodarza indywidualnego i dzięki temu płacił podatek dochodowy, tak jakby gospodarował tylko na swoim (w ten sposób unikał progresji). Podział dochodów następował przed opodatkowaniem. GAEC charakteryzowały się następującymi cechami:

- ◆ były małoliczne (prawie 2/3 zespołów składała się tylko z dwóch członków i prawie 1/3 z trzech członków, liczniejszych było zaledwie 6%),
- ◆ w większości były to grupy rodzinne obejmujące ojca i synów lub braci; łącznie było ich aż 87%, a zaledwie 13% łączyło osoby niespokrewnione,
- ◆ obszarowo były raczej niewielkie (jak na warunki francuskie) – gospodarowały na około 80–100 ha, na jednego członka przypadały ponad 32 ha, co jest bardzo bliskie średniej wielkości gospodarstw indywidualnych (30 ha).

Można wyróżnić dwie formy GAEC: całkowite, łączące całość gospodarstw, oraz częściowe, łączące jedynie pewne gałęzi produkcji. W początkowym okresie udział częściowych był dość duży (np. w 1967 r. było ich 14%). Z kolei w następ-

<sup>133</sup> J. Wierzbicki: Gospodarstwa grupowe we Francji. [w:] Gospodarstwo rolnicze wobec wymogów współczesnego rynku i Unii Europejskiej. Red. naukowa W. Ziętara. Wyd. SGGW, Warszawa 1997, s. 353–368.

nych latach, mimo że liczba ich wzrosła w 1996 r. do 602, to ich udział w ogólnej populacji spadł do 1,4%<sup>134</sup>.

Obok właściwych GAEC istniały też grupy nieformalne, które zaczęły stopniowo zanikać i przekształcać się w GAEC, EARL lub SCEA. Tempo tworzenia GAEC było zróżnicowane. W latach 1965–1975 powstawało ich niewiele, następnie tworzyło się ich dużo i wreszcie w latach 90. XX wieku tempo ich powstawania znacznie zmalało. Jednocześnie wystąpiło zjawisko rozwiązywania się GAEC oraz przekształcania ich w inne – nowe formy gospodarki grupowej.

Aby dostosować się do zmieniających się wymagań życia, rynku i ekonomiki w 1984 r. ukazał się dekret, a w 1985 r. ustawa pozwalająca tworzyć dwie nowe formy gospodarstw grupowych, a mianowicie gospodarstwo rolne z ograniczoną odpowiedzialnością (EARL) oraz spółkę cywilną gospodarstwo rolne (SCEA). Aby umożliwić trwałą egzystencję grup i zaradzić trudnościom znalezienia nowych, odpowiednich członków, np. po wyjściu z zespołu ojca EARL, obniżono wymaganą liczbę członków do jednego, a także stworzono możliwość wejścia do grupy żon i konkubin jako pełnoprawnych członków. Dużym ułatwieniem znalezienia nowych członków jest też likwidacja obowiązku pracy fizycznej członków zespołu oraz możliwość wejścia do grup ludzi spoza rolnictwa – nie tylko gospodarzy.

W pierwszych latach obowiązywania ustawy o gospodarstwach grupowych we Francji ich rozwój ilościowy nie był imponujący. W latach 1965–1975 w ciągu roku zarejestrowano od 300 do 700 gospodarstw grupowych. Po 1975 r. nastąpił wzrost liczby tworzonych gospodarstw. W latach 1975–1991 średnio w roku powstawało około 3 tys. gospodarstw. Część z tych gospodarstw uległa rozwiązaniu. Łącznie w latach 1976–1991 powstało około 60 tys. gospodarstw grupowych, z czego 12 tys. uległo rozwiązaniu. Na koniec 1991 r. funkcjonowało więc 48 tys. gospodarstw grupowych, a w ich użytkowaniu znajdowało się 12% UR Francji<sup>135</sup>. Uregulowania prawne z 1985 r. umożliwiły przekształcanie grup nieformalnych w gospodarstwo rolne z ograniczoną odpowiedzialnością (EARL) oraz spółki cywilne gospodarstwo rolne (SCEA). W 2000 r. funkcjonowało 126,8 tys. gospodarstw grupowych, w tym: 42 tys. gospodarstw GAEC, 56 tys. gospodarstw EARL i 17,3 tys. gospodarstw SCEA. Udział form grupowych w powierzchni użytków rolnych wynosił 42%<sup>136</sup>.

<sup>134</sup> Por. K. Krzyżanowska: *Przedsiębiorczość zespołowa rolników...*, op. cit., s. 53–55.

<sup>135</sup> W. Ziętara: *Gospodarstwa grupowe jako szansa rozwoju rolnictwa w Polsce*. [w:] *Problemy integracji rolnictwa polskiego z Unią Europejską*. Red. naukowa A. Kwieciński, H. Runowski, J. Wilkin. Wyd. Fundacja „Rozwój SGGW”, Warszawa 1994, s. 201–202.

<sup>136</sup> W. Ziętara: *Gospodarstwa grupowe jako forma organizacyjno-prawna aktywności rolników*. *Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G – Ekonomika Rolnictwa*. Warszawa 2004, T. 91, zeszyt 1, s. 21.

### 3.3. Wspólne użytkowanie maszyn

Pierwsze kółko maszynowe (KM) w Niemczech<sup>137</sup> powstało w Bawarii w 1958 r. i liczyło zaledwie 25 członków. Dalszy rozwój wspólnego użytkowania maszyn charakteryzował się tworzeniem KM o niewielkiej liczbie członków (30–40) najczęściej ze społecznie pracującym kierownikiem na terenie pojedynczych wsi. W Dolnej Saksonii (posiadającej wówczas korzystniejszą strukturę gospodarstw) zatrudnieni byli czasami pełnoetatowi kierownicy KM opłacani na zasadzie prowizji od wartości usług. Dopiero w początkach lat 70. XX wieku, w wyniku postępującego procesu przekształcania małych KM w większe z zawodowymi kierownikami, nastąpił dynamiczny rozwój tych jednostek. Na początku 1995 r. istniały w Niemczech ogółem 302 KM. Ich członkowie, w liczbie 197,4 tys., użytkowali ogółem 6,88 mln ha, co stanowiło 40% powierzchni Niemiec. Około 90% KM zatrudniało kierownika na pełnym etacie. Koła maszynowe w Niemczech stanowią organizacje samopomocowe rolników, funkcjonując jako stowarzyszenia. W roku 2015 w Niemczech<sup>138</sup> istniały 272 koła maszynowe, do których należało 203 tys. członków, gospodarujących na powierzchni 45% użytków rolnych. Z powodu istniejącej nadmiernej mechanizacji rozwój KM w Niemczech następował ze zrozumiałych względów dość wolno, mimo iż w większości krajów związkowych istniały w połowie lat 70. XX wieku KM z dużą liczbą członków. Intensywność usług w tym okresie, świadczonych w wyniku pośrednictwa KM, była stosunkowo niska, gdyż stanowiła 8–10% całości kosztów wykonywanych prac. Dlatego też członkostwo w KM miało raczej charakter asekuracji na wypadek choroby lub uszkodzenia własnej maszyny. Dopiero zmiana oficjalnej polityki rolnej spowodowała nie tylko wzrost liczby członków (mimo zmniejszającej się liczby gospodarstw), ale również intensyfikację pośrednictwa usług. Charakterystykę kółek maszynowych w wybranych regionach Niemiec przedstawiono w tabeli 3.

Najwięcej kółek maszynowych działało w regionach południowych Niemiec (tylko w samej Bawarii odnotowano ponad 1/3 ogólnej liczby tych organizacji). Nadal mają one istotne znaczenie w rozwoju rolnictwa Niemiec. Zmienił się jednak główny cel współdziałania rolników, którym była w minionym czasie poprawa efektywności nakładów na maszyny i urządzenia. Aktualnie ważne jest również realizowanie zadań przynoszących korzyści materialne, często wykraczających poza zakres mechanizacji. Jako przykład można podać pośrednictwo w zawieraniu kontraktów na

<sup>137</sup> E. Goć, K. Kander, A. Muzalewski, T. Olszewski, M. Pawlak: ABC międzysąsiedzkich usług maszynowych. Wyd. Zakład Promocji IBMER, Warszawa 1995, s. 40–42 i K. Krzyżanowska: Przedsiębiorczość zespołowa rolników i jej uwarunkowania. Wyd. SGGW, Warszawa 2003, s. 60–62.

<sup>138</sup> <http://grupy.maszynowe.pl/informacje/korzyści-zum> [dostęp 4.11.2015].

**Tabela 3.** Kółka maszynowe w wybranych regionach Niemiec w latach 1979–2003

| Regiony            | 1979   |          |                                 | 2003   |          |                                 |
|--------------------|--------|----------|---------------------------------|--------|----------|---------------------------------|
|                    | liczba |          | odsetek gospodarstw zrzeszonych | liczba |          | odsetek gospodarstw zrzeszonych |
|                    | kółek  | członków |                                 | kółek  | członków |                                 |
| Baden-Württemberg  | 34     | 8007     | 5,6                             | 31     | 25400    | 41,2                            |
| Bayern             | 90     | 64357    | 23,4                            | 76     | 100500   | 77,0                            |
| Niedersachsen      | 65     | 15524    | 12,0                            | 37     | 23300    | 48,0                            |
| Rheinland Pfalz    | 20     | 9157     | 13,0                            | 14     | 10800    | 47,9                            |
| Schleswig-Holstein | 13     | 3124     | 10,3                            | 12     | 6500     | 34,0                            |
| Nordhein-Westfalen | 37     | 17560    | 27,0                            | 19     | 17300    | 85,0                            |
| Hessen             | –      | –        | –                               | 45     | 10300    | 38,0                            |

Źródło: R. Chmielnicki: Rozwój form zespołowego użytkowania maszyn w rolnictwie Niemiec Zachodnich. „Inżynieria Rolnicza” 2006, nr 13, s. 41 [dostęp 4.11.2015].

zakup określonych środków do produkcji rolnej (np. nawozy, energia elektryczna). W ostatnim czasie kółka maszynowe mają do spełnienia ważną rolę przy realizacji inwestycji w zakresie budowy urządzeń do produkcji biopaliw. W pierwotnej formie kółka działały jako stowarzyszenia, aktualnie tworzone są tzw. spółki siostrzane. W nowej formie prawnej działają one jako niezależne podmioty gospodarcze nastawione na generowanie zysku. W przypadku mechanizacji rola KM sprowadza się do pośrednictwa usług prywatnych przedsiębiorstw usługowych oraz w niewielkim stopniu do koordynacji działań spółek maszynowych zrzeszających większą liczbę rolników. Spółki maszynowe z większą liczbą członków tworzone są najczęściej w celu wspólnego zakupu i eksploatacji specjalistycznych, drogich maszyn. W ostatnim czasie popularne są spółki maszynowe, które zajmują się organizowaniem prac dotyczących zbioru i transportu buraków cukrowych<sup>139</sup>.

Oprócz usługowego użytkowania maszyn w ramach KM, rozpowszechnione są w Niemczech przedsiębiorstwa usługowe. Funkcjonują one jako partnerzy KM przede wszystkim w rejonach o korzystniejszej strukturze rolnictwa (Szlezwik-Holsztyn, Dolna Saksonia). W tych regionach, w których rolnictwo ukierunkowane jest na produkcję pracochłonną, jaką jest produkcja zwierzęca, przedsiębiorcy usługowi przejmują często prace polowe w całości lub części (siew punktowy, nawożenie gnojowicą, zbiór zbóż, zbiór zielonek itp.). W niektórych KM udział przedsiębiorstw usługowych w wartości kosztów mechanizacji prac polowych osiąga około 50% z wyraźnie wzrastającą tendencją.

W Niemczech istnieją również tzw. zespoły maszynowe (ZM), czyli związki 3–5 lub więcej rolników, którzy użytkują maszyny będące ich wspólną własnością. Ta

<sup>139</sup> R. Chmielnicki: Rozwój form zespołowego użytkowania maszyn w rolnictwie Niemiec Zachodnich. „Inżynieria Rolnicza” 2006, nr 13, s. 42 [dostęp 4.11.2015].

forma miała w Niemczech duże znaczenie w latach 70. XX wieku. Istniało wówczas około 30 tys. takich ZM. Między rolnikami dochodziło często do nieporozumień i sporów wynikających ze wspólnego użytkowania maszyn. Ich współpraca kończyła się zwykle po zamortyzowaniu maszyny. Zamiast tych form rolnicy przystępowali do KM. Aktualnie ZM zyskują ponownie na znaczeniu przy nabywaniu drogiej, specjalistycznych maszyn.

W odróżnieniu od wyżej wymienionych form rolnicy tworzą obecnie również tzw. *grupy inwestycyjne* liczące 20–30 członków, zakupujące np. kombajny zbożowe, kombajny buraczane, siewczarnie samobieżne, przyczepy do transportu buraków cukrowych i wprowadzają je do użytkowania poprzez KM, które spełnia tym samym funkcję organizacji patronującej wszystkim możliwym formom usługowego stosowania maszyn. Dzięki tej różnorodności form usług rolnik ma możliwość wyboru i optymalnego zaspokajania swoich potrzeb i oczekiwań.

Kółka maszynowe działają również w Austrii. W 2015 r. zarejestrowanych było 137 podmiotów, które zrzeszały 36% rolników. Oprócz świadczenia tradycyjnych usług, zarabiają one również poza rolnictwem, wykonując m.in. takie prace komunalne, jak: odśnieżanie, pielęgnowanie terenów zielonych, kompostowanie odpadów. Większość usług świadczonych przez kółka maszynowe jest zwolniona od podatku, a zakup nowych maszyn jest dotowany<sup>140</sup>.

Również wielu rolników w Wielkiej Brytanii dzieli między sobą maszyny i sprzęt rolniczy. Umożliwia to gospodarstwu korzystanie z nowoczesnego, wydajnego i oszczędzającego ludzką pracę sprzętu po niższych kosztach niż te, które rolnik poniósłby, jeśli kupowałby indywidualnie. Posiadanie wszystkich maszyn przez rolnika jest często nieuzasadnione ekonomicznie. Wspólne użytkowanie maszyn może przybierać jedną z dwóch form – formalną lub nieformalną. Nieformalne wspólne użytkowanie maszyn ma duże znaczenie w Wielkiej Brytanii, gdyż prawie każdy rolnik dzieli jedną lub kilka maszyn z sąsiadem lub członkiem swojej rodziny. Jest to aspekt współpracy, którego wartości często się nie docenia.

Dla rolników, którzy zawierają porozumienie o formalnym współdziałaniu maszyn, istnieją cztery źródła dostępnego finansowania. Pierwszym jest pożyczka bankowa, często najtańsza forma kredytu. Drugie źródło finansowania to sprzedaż ratalna – najdroższa forma kredytu. Powinna być wykorzystywana tylko wtedy, gdy nie ma innej możliwości zdobycia kapitału. Rolnicy mogą również rozważyć leasing maszyn, czyli określoną formalną umowę ze spółką kredytową lub wytwórcą maszyn. Leasing nabiera coraz większego znaczenia w rolnictwie Wielkiej Brytanii i ma wiele zalet przy wspólnym użytkowaniu maszyn. Ostatnią możliwością uzyskania funduszy jest wykorzystanie Konsorcjonalnych Spółek Kredytowych. II wojna

<sup>140</sup> <http://grupy.maszynowe.pl/informacje/korzyści-zum> [dostęp 4.11.2015].

światowa wpłynęła na rozwój produkcji maszyn rolniczych i stworzyła pierwsze możliwości wspólnego używania maszyn. Na południu Anglii zostało to sformalizowane w latach 50. XX wieku i doprowadziło do powstania różnych Regionalnych Konsorcjonalnych Spółek Kredytowych (RKSK). Każda grupa dwóch lub więcej rolników, która razem nabywa ruchomą maszynę, może pożyczyć do 80,0% ceny zakupu maszyny od RKSK. Pożyczka ta jest spłacana przez okres czterech lat w półrocznych ratach w Angielskim Banku Minimalnego Oprocentowania plus wcześniej ustalone odsetki od zmniejszającej się wartości bilansu. Atrakcyjność tej formy pożyczki polega na tym, że odsetki spłaca się od pomniejszonej wartości bilansu, a nie od pożyczonej sumy początkowej<sup>141</sup>.

Kółka maszynowe w Anglii przeważnie są spółką z ograniczoną odpowiedzialnością. Z tego powodu chcąc stać się jego członkiem, konieczne jest zostanie udziałowcem poprzez nabycie udziałów po nominalnej cenie 1 funta za udział. Poza tym obowiązuje jeszcze składka roczna (około 50 funtów). Większość usług świadczonych przez kółka maszynowe stanowią prace zlecone. Od wszystkich sprzedanych lub zakupionych za pośrednictwem kółka maszynowego usług pobierane są opłaty w wysokości 2,0% od dostawcy i 2,0% od odbiorcy. Prowizja ta jest fakturowana i pobierana od odbiorcy wraz z wystawieniem głównej faktury za wykonaną pracę.

Korzyści dla dostawcy wynikające z przynależności do kółka:

- ◆ dostęp do szerszego rynku, a stąd większa możliwość uzyskiwania prac zleconych,
- ◆ sprawy administracyjne prowadzone przez kierownika kółka,
- ◆ ceny ustalane przez kółko i nie ma konieczności negocjowania ceny z klientem,
- ◆ potencjalne możliwości spożytkowania zasobów pracy oraz maszyn poza spiętrzeniem prac własnych w szczycie sezonu.

Korzyści dla odbiorcy wynikające z przynależności do kółka:

- ◆ kierownik kółka dopasowuje oczekiwania klientów do wachlarza usług, jakimi dysponuje (planuje kilka miesięcy wcześniej, co stanowi gwarancję odpowiedniego poziomu usług),
- ◆ dostęp do specjalistycznych maszyn,
- ◆ ceny za usługi są ustalane przez kółko i nie ma konieczności negocjowania ceny z dostawcą,
- ◆ wystarczy utrzymywać kontakt z jedną osobą – kierownikiem kółka.

<sup>141</sup> J. Barker: Marketing rolniczy. Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Poznaniu, Poznań 1993 (tłum. M. Sznajder, E. Sosnowska), s. 135–136.



Ujemną stroną członkostwa w kółku jest to, że zarówno dostawca, jak i odbiorca muszą zaakceptować umowę oraz cenę wynajmu i nie mogą ze sobą negocjować.

Biuro kółka posiada centralną bazę danych wszystkich swoich członków oraz wykaz maszyn i oferowanych usług. Jeśli członek zwróci się do kółka, chcąc skorzystać z maszyny lub usługi, to zapotrzebowanie realizowane jest zazwyczaj przez najbliższego i najbardziej odpowiedniego dostawcę. Kółko wystawia fakturę w imieniu dostawcy i przekazuje ją odbiorcy, który ma 14 dni na sprawdzenie i uregulowanie faktury, a należne pieniądze są pobierane bezpośrednio z konta bankowego odbiorcy i wpłacane na konto dostawcy w ciągu 28 dni od zakończenia pracy.

Kółko jest w stanie zapewnić każdy rodzaj usługi na rzecz rolnictwa. Posiada zasoby wykwalifikowanej siły roboczej, w tym: będących na własnym rozrachunku kierowców, mechaników oraz pracowników do obsługi inwentarza żywego. Nie ma też problemu ze świadczeniem usług w okresach silnego zapotrzebowania na niektóre maszyny. Wówczas kółko pełni rolę koordynatora między potencjalnymi oferentami i odbiorcami usług.

Rozszerzeniem zasad konsorcjum maszyn jest spółdzielnia produkcyjna, która wymaga od członków większego stopnia zobowiązania. Rolnicy wykorzystują wspólnie nie tylko maszyny, ale dodatkowo organizuje się wspólnie pracę według wcześniejszych ustaleń, aby zgodnie prowadzić proces produkcyjny. Tego typu spółdzielnie powstały głównie w celu przygotowania pasz w produkcji zwierzęcej. Maszyny potrzebne do produkcji zimowych pasz są drogie, a ich wykorzystanie ograniczone jest sezonowo. Współpracujący rolnicy mogą zdecydować się na wspólne zakupienie jałówek, byków lub tryków wysokiej jakości.

We Francji najczęstszym przykładem współdziałania rolników w zakresie wspólnego użytkowania maszyn są kooperatywy. Zakłada je minimum 4 rolników (średnio 18), przy czym jeden rolnik może wspólnie użytkować maszyny w różnych kooperatywach<sup>142</sup>. Jako przykład posłużyć może grupa dziesięciu rolników, którzy wspólnie wykorzystują 6 maszyn, w tym m.in. ładowarkę teleskopową. Utworzyli oni lokalną grupę, aby mieć dostęp do drogich maszyn, na zakup których żadne z gospodarstw indywidualnie nie mogłoby sobie pozwolić. Wszyscy rolnicy działają w promieniu 5–8 km. Ładowarka teleskopowa wykorzystywana jest głównie podczas sianokosów, zbioru słomy czy wywożenia obornika. Pozostałe prace ładunkowe prowadzone są w gospodarstwie z wykorzystaniem ciągnika z ładownikiem czołowym. Zakup ładowarki był wspólną inwestycją grupy, a koszt zakupu podzielono między 10 osób. Jeśli chodzi o dalsze rozliczenia, to każdy z rolników zapisuje ile godzin w ciągu roku przepracował maszyną i w zależności od tego rozliczane są

<sup>142</sup> K. Kapela, J. Woliński, R. Jabłonna: Wybrane aspekty zespołowego użytkowania maszyn. „Inżynieria Rolnicza” 2006, nr 6, s. 298 [dostęp 4.11.2015].

wszystkie koszty związane z eksploatacją maszyny, a więc paliwo, serwisowanie czy części zamienne. Wspólny zakup i eksploatacja maszyny pozwolił obniżyć koszty wykonywania prac w gospodarstwach rolników działających w lokalnej grupie<sup>143</sup>.

Ponadto we Francji usługi w zakresie prac rolniczych na rzecz gospodarstw rolniczych wykonują wyspecjalizowane przedsiębiorstwa (ETA). Przedsiębiorstwa zrzeszone w Krajową Federację ETA posiadają własne maszyny i narzędzia rolnicze i zatrudniają najemną siłę roboczą. Według danych Krajowej Federacji ETA, zrzeszone w nim przedsiębiorstwa wykonują we Francji ponad 50,0% zbioru zbóż, około 80,0% zbioru buraków cukrowych, około 60,0% zbioru kukurydzy i zielonek na kiszonkę oraz ponad 30,0% orek i siewu<sup>144</sup>.

W Polsce również proponowane są rolnikom różne formy zespołowego użytkowania maszyn. Należą do nich: zespoły maszynowe (ZM), wspólnoty maszynowe (WM), międzysąsiedzkie usługi maszynowe (MM) i kółka maszynowe (KM). Pomimo propagowania wśród polskich rolników podejmowania zespołowego użytkowania maszyn, nie są oni skłonni do nawiązywania współpracy. Z badań przeprowadzonych w 2000 r. wśród 117 rolników z powiatu Sokółów Podlaski wynika, że główną przeszkodą w tworzeniu kółek maszynowych i innych form zespołowego użytkowania maszyn w opinii rolników były trudności w porozumiewaniu się między współużytkownikami sprzętu rolniczego (37%), na drugim miejscu znalazły się trudności związane z rozliczeniem kosztów eksploatacji między użytkownikami (23%), a na trzecim – problem braku wzajemnego zaufania rolników dotyczący poszanowania wspólnego, niejednokrotnie bardzo drogiego sprzętu (22%)<sup>145</sup>.

### 3.4. Organizacje gospodarcze producentów

Wspieranie organizacji gospodarczych producentów rolnych jest ważnym elementem francuskiej polityki w stosunku do gospodarki żywnościowej. Przybierają one różnorodne formy, zarówno spółdzielni, jak i innego typu organizacji. Najważniejszym ogniwem tego systemu we Francji są spółdzielnie zaopatrzenia i zbytu. Pierwsze organizacje typu spółdzielczego powstały tutaj już w ubiegłym wieku.

<sup>143</sup> A. Karkowski: Grupowe użytkowanie maszyn – jak to robią we Francji. „Technika Rolnicza” 26.06.2015 <http://www.farmer.pl/technika-rolnicza/grupowe-uzytkowanie-maszyn-jak-to-robia-we-francji,58289.html> [dostęp 31.08.2015].

<sup>144</sup> B. Borkowski: Organizacja i efektywność zespołowego wykorzystania maszyn w wybranych krajach Unii Europejskiej i w Polsce. [w:] Problemy integracji rolnictwa polskiego z Unią Europejską. Red. naukowa A. Kwieciński, H. Runowski, J. Wilkin. Wyd. Fundacja „Rozwój SGGW”, Warszawa 1994, s. 204.

<sup>145</sup> K. Kapela, J. Woliński, R. Jabłonka: Wybrane aspekty..., op. cit., s. 299.

Były to spółdzielnie zaopatrzenia<sup>146</sup>. W 1997 r. we Francji istniało 3,8 tys. spółdzielni rolniczych<sup>147</sup> i ich liczba stopniowa zmniejszała się, osiągając<sup>148</sup> w 2008 r. poziom 3 tys. Podmioty te najczęściej specjalizowały się w jednym typie produkcji, ale część z nich pozostała spółdzielniami wielobranżowymi. Szacuje się, że rolnicy poprzez swoje spółdzielnie, kontrolują połowę francuskiego przetwórstwa rolnego. Znaczenie spółdzielni jest jednak zróżnicowane w zależności od branży. Ich udział w skupie w 2008 r. wynosił średnio 50% całej produkcji rolniczej. Największy był w skupie win (87%), zbóż (74%), pasz (70%), cukru (62%), ale znacznie mniejszy na rynku owoców i warzyw (35%), mleka i przetworów mlecznych (37%), jaj i drobiu (35%)<sup>149</sup>. Obroty wszystkich spółdzielni działających na terenie obszarów wiejskich we Francji wynosiły w 2008 r. 80 mld euro, co stanowiło 20% całego obrotu handlowego. Duże znaczenie miała francuska spółdzielczość banków rolniczych reprezentowanych przez Credit Agricole, która posiadała 28% udziału we francuskim rynku, a członkami banku było ponad 6 milionów rolników i mieszkańców wsi<sup>150</sup>.

W ostatnich 30 latach przedsiębiorstwa spółdzielcze podjęły działania w kierunku koncentracji i restrukturyzacji, a więc tworzyły układy partnerskie, całkowite lub częściowe fuzje, czy też związki między spółdzielniami. Celem działania powstających grup spółdzielni była racjonalizacja skupu, promocja znaków firmowych, koncentracja środków przemysłowych i badań naukowych<sup>151</sup>.

Obecnie istnieją spółdzielnie lokalne i regionalne oraz duże zgrupowania spółdzielni o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Te ostatnie stają się dostatecznie silne, aby z powodzeniem handlować z dużymi firmami prywatnymi i sieciami supermarketów.

Kolejną formą organizacji gospodarczych producentów rolnych we Francji są grupy producenckie. Termin *grupa producencka* odnosi się raczej do funkcji niż statusu prawnego, ponieważ mogą one przybierać formę:

- ◆ grupy upoważnionej do prowadzenia handlu, np. spółdzielni, związku spółdzielni lub SCIA,

<sup>146</sup> Por. K. Krzyżanowska: *Przedsiębiorczość zespołowa rolników...*, op. cit., s. 55–56.

<sup>147</sup> M. Ciepielewska: *Polityka Francji w kwestii struktur w rolnictwie i przetwórstwie rolno-spożywczym*. „Problemy integracji rolnictwa” 1998. Biuletyn informacyjny – wydanie specjalne nr 2, s. 32.

<sup>148</sup> *Agricultural Cooperatives in Europe. Main Issues and Trends. Including a compendium of Cogeca member organisations*. Brussels, 15 September 2010, p. 57.

<sup>149</sup> *Ibidem*.

<sup>150</sup> W. Boguta, Z. Gumkowski, M. Marcinowski, A. Piechowski: *Spółdzielczość wiejska jako jedna z głównych form wspólnego gospodarczego działania ludzi*. Wydawca KRS, Warszawa 2014, s. 81–82.

<sup>151</sup> D. Mierzwa: *Przedsiębiorstwo spółdzielcze. Tradycja i współczesność*. Wyd. Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 130.

- ◆ grupy nieupoważnionej do prowadzenia handlu (np. związku zawodowego lub stowarzyszenia), których zadaniem jest opracowanie wspólnych ram kontraktowych, określających sposób sprzedaży produktów przez jej członków.

Na mocy ustawy o orientacji rolnictwa z 1962 r. grupy producenckie mogły otrzymać dotacje na działalność organizacyjno-techniczną oraz doradztwo na rzecz członków. Państwo zachęcało do tworzenia takich grup ze względu na rolę, jaką mogły i nadal mogą odegrać w organizacji rynku rolnego, przede wszystkim w zakresie dostosowania produkcji do potrzeb rynku oraz rozwoju konkretnych form sprzedaży. Ważne było również zwiększanie zakresu marketingu rolniczego w przetwórstwie i przechowalnictwie. Sposób funkcjonowania w grupach producenckich zależał od sektora. Większość z nich zajmowała się działalnością handlową (np. w sektorze owoców i warzyw czy też w sektorze produkcji zwierzęcej). Unikalną rolę pełniły one w sektorze owoców i warzyw, gdzie stanowiły podstawowy instrument wspólnotowej organizacji rynków, realizując zadanie wycofania z nich nadmiaru towarów. Ważnym elementem kształtowania podaży była również standaryzacja produktów oraz rozłożenie dostaw w czasie. Grupy producenckie rozwinęły się przede wszystkim na tych rynkach, na których było mało silnych organizacji spółdzielczych. Dlatego w 1995 r. 70,0% z istniejących 1084 grup działało w branży owocowo-warzywnej oraz w mięsnej gałęzi produkcji zwierzęcej. Takie branże jak mleko i zboża, wcześniej już dobrze zorganizowane przez spółdzielczość, pozostały poza systemem grup producenckich. W roku 1990 Wyższa Rada Konsultacyjna przyjęła zalecenie mające na celu uaktualnienie po 30 latach istnienia zasad regulujących działalność grup producenckich. Uznając pozytywną rolę odegraną przez tę formę współdziałania rolników, Rada Konsultacyjna sugerowała potrzebę wzmocnienia niektórych obowiązujących je zasad. Wśród nich były to głównie:

- ◆ monitorowanie sposobu, w jaki członkowie stosują się do zaaprobowanych przez zespół reguł;
- ◆ polepszenie pozycji grup w sferze komercjalizacji poprzez rozwój polityki kontraktacji produkcji;
- ◆ ścisłe stosowanie zasady, że członkowie grupy dostarczają jej całą swoją produkcję;
- ◆ monitorowanie przez państwo procesów rozwoju grup i ich działalności<sup>152</sup>.

Najnowszymi organizacjami prywatnymi, które funkcjonują w kompleksie gospodarki żywnościowej Francji, są zrzeszenia międzyzawodowe. Skupiają one jednostki gospodarcze z kolejnych szczebli łańcucha żywnościowego, mając na celu zmniejszenie występującej między nimi konkurencji. Jednocześnie podejmują dzia-

<sup>152</sup> M. Ciepiewska: Polityka Francji..., op. cit., s. 32–33.

łania, celem których jest poprawa funkcjonowania sektora rolno-żywnościowego. Podobne instytucje istniały już we Francji przed 1975 r., głównie w sektorze produkcji win i mleka. Od 1983 r. instytucje międzyzawodowe są członkami agencji ds. produktów na większości rynków branżowych. Polityka Francji w stosunku do zrzeszeń międzyzawodowych do 1990 r. miała zasięg krajowy. Jednak w 1990 r., w odpowiedzi na francuskie memorandum z 1985 r., Komisja Europejska wyraziła zgodę na ich funkcjonowanie. Zrzeszenia mogą więc sporządzać umowy, które można rozszerzyć na całą branżę, a ich przedmiotem bywa:

- ◆ informacja rynkowa;
- ◆ poprawa funkcjonowania rynku, zwłaszcza dostosowanie podaży do popytu i poprawa warunków kontraktów, zawieranych między kupującymi i sprzedającymi;
- ◆ nadzór nad jakością wyrobów od chwili rozpoczęcia produkcji do momentu sprzedaży detalicznej;
- ◆ promowanie produktów;
- ◆ prowadzenie programów badawczych.

W 1995 r. we Francji istniały 63 zrzeszenia międzyzawodowe, które obejmowały tylko część sektora produktów zwierzęcych (mleko i jego przetwory, mięso i produkty przetwarzane poza gospodarstwem) i część produktów roślinnych, zwłaszcza uprawę winorośli, owoców i warzyw oraz roślin wysokobiałkowych. Ich zasoby finansowe (1,4 mld FRF w 1995 r.) były przeznaczane głównie (57%) na promocję produktów i na badania naukowe<sup>153</sup>.

W Niemczech funkcję gospodarczą w stosunku do swoich członków pełnią przede wszystkim spółdzielnie rolnicze. Polega ona na grupowaniu dostaw, zwiększaniu wartości dodanej produktów rolniczych oraz dostarczaniu rolnikom środków do produkcji rolnej, a więc odgrywają one istotną rolę w łańcuchu zaopatrzenia w żywność. Ponadto pełnią one istotne funkcje niezwiązane z rolnictwem, np. są partnerami dla rolników, oferują mieszkańcom wsi różne produkty i usługi. Tworzą miejsca pracy na terenach wiejskich i w ten sposób pełnią funkcje społeczne. Z powodu rosnącej konkurencji na europejskich i światowych rynkach rolnych oraz konsolidacji w handlu spółdzielnie rolnicze zmuszone są do łączenia się w większe jednostki w celu poprawy efektywności działania. Liczba spółdzielni rolniczych w Niemczech zmniejszyła się z ponad 20 tys. w 1960 r. do 4 tys. 1999 r. i do 2994 tys. w roku 2008, głównie w wyniku ich fuzji. W tym samym czasie obrót wszystkich spółdzielni Raiffeisena zwiększył się z 8,7 mld euro w 1960 r. do 44,5 mld euro w 2008 r. Z kolei

<sup>153</sup> M. Ciepielewska: Polityka Francji..., op. cit., s. 33.

4% największych spółdzielni w sektorze zaopatrzenia, mleczarskim, mięsnym oraz warzywnym w 2008 r. osiągnęło 74% całkowitego obrotu<sup>154</sup>. Szczegółowe dane na ten temat przedstawiono w tabeli 4.

**Tabela 4.** Dane sektorowe dotyczące spółdzielni rolniczych w Niemczech w latach 2003–2008

| Branża spółdzielni                                | Liczba spółdzielni rolniczych |      | Udział w rynku [w%] |      | Liczba członków [w tys.] |        | Obroty [w mld euro] |      |
|---|-------------------------------|------|---------------------|------|--------------------------|--------|---------------------|------|
|   | 2003                          | 2008 | 2003                | 2008 | 2003                     | 2008   | 2003                | 2008 |
| Ogólna, w tym usługi rolnicze i produkcja pasz    | 712                           | 541  | 54,0                | 54,0 | 1749,0                   | 1232,0 | 16,5                | 22,9 |
| Mleko i przemysł mleczarski                       | 353                           | 290  | 68,0                | 70,0 | 140,0                    | 108,0  | 9,8                 | 10,8 |
| Bydło i mięso                                     | 134                           | 116  | 35,0                | 28,0 | 239,0                    | 215,0  | 4,6                 | 4,8  |
| Wino  | 239                           | 218  | 32,0                | 30,0 | 58,0                     | 51,0   | 0,8                 | 0,8  |
| Owoce i warzywa                                   | 117                           | 94   | 45,0                | 50,0 | 40,0                     | 29,0   | 1,7                 | 2,5  |
| Inne  | 980                           | 863  | –                   | –    | 144,0                    | 131    | 0,6                 | 0,7  |
| Spółdzielnie rolnicze w nowych landach (była NRD) | 751                           | 872  | –                   | –    | 36,0                     | 41,0   | 1,3                 | 2,0  |

Źródło: Agricultural Cooperatives in Europe. Main Issues and Trends. Including a compendium of Cogeca member organisations. Brussels, 15 September 2010, p. 51.

Należy zauważyć, że w roku 2008 w stosunku do 2003 zmniejszyła się liczba spółdzielni ogólnych o 24%, mleczarskich o 17,8%, a zajmujących się przetwórstwem owoców i warzyw o 19,7%, równocześnie wzrosły obroty w tych spółdzielniach odpowiednio o 27,9% – w ogólnych, o 9,3% – w mleczarskich i o 32% – w owocowo-warzywnych.

Z analizy przeprowadzonej przez A. Suchoń<sup>155</sup> wynika, że w Niemczech liczba spółdzielni podstawowych systematycznie zmniejsza się, co potwierdzają dane za 2010 rok. Wówczas funkcjonowało 264 spółdzielni mleczarskich, 105 spółdzielni producentów bydła i mięsa, 209 spółdzielni producentów win, 89 plantatorów owoców i warzyw, 330 spółdzielni zaopatrzenia i zbytu oraz 610 spółdzielni kredytowych oraz innych działających na wsi (np. związanych z bioenergią, leśnictwem czy łowiectwem). W systemie niemieckim występują także tzw. centrale spółdzielni, które działają tylko w obszarze przetwórstwa. Należą do nich spółdzielnie mleczarskie, ubojnie, spółdzielnie przetwórstwa owocowo-warzywnego. Ich członkami nie są producenci rolni, ale spółdzielnie podstawowe, do których należą rolnicy. Centrale wspierają i uzupełniają działalność spółdzielni podstawo-

<sup>154</sup> W. Boguta, Z. Gumkowski, M. Martynowski, A. Piechowski: Spółdzielczość wiejska..., op. cit., s. 81.

<sup>155</sup> A. Suchoń: Spółdzielnie w rolnictwie w wybranych państwach Europy Zachodniej, aspekty prawne i ekonomiczne. Zeszyty Naukowe „Problemy Rolnictwa Światowego” 2012, T. 12, zeszyt 2, s. 99.

wych, umożliwiając i gwarantując im zbyt wykraczający poza zasięg terytorialny spółdzielni. Spółdzielnie podstawowe należą do związków regionalnych, których w Niemczech w 2010 roku było sześć oraz do związku sprawdzającego (audytu). Natomiast związki regionalne są członkiem Der Deutsche Raiffeisenverband e.V. (DRV), czyli niemieckiego związku spółdzielni Raiffeisen. W Niemczech w 2009 r. działało również ponad 800 rolniczych spółdzielni produkcyjnych (LPG), które prowadziły w landach wschodnich wspólne gospodarstwa na 27% powierzchni gruntów rolnych i osiągnęły przychody powyżej 1,8 mld euro. Idea współpracy w Niemczech nadal jest bardzo aktualna. W ostatnich pięciu latach powstało ponad 700 nowych spółdzielni w takich obszarach, jak: energia odnawialna, ochrona zdrowia, handel detaliczny, usługi oraz przetwórstwo produktów roślinnych i zwierzęcych.

Władze federalne i landowe w Niemczech wspomagały działania marketingowe. Na przykład w 1996 r. około 225 mln DM zostało wydanych na niewielkie projekty wspierające działania marketingowe i przetwórstwo na poziomie lokalnym i regionalnym. Pomoc finansowa dla organizacji producentów lub spółdzielni udzielana była w okresie pierwszych pięciu lat od ich powstania w formie corocznej dotacji, której wielkość systematycznie zmniejszała się. Pomoc inwestycyjna w formie dotacji lub subsydiowanych stóp procentowych mogła być udzielana do siedmiu lat<sup>156</sup>.

Rolnicy w Wielkiej Brytanii tworzą m.in. spółdzielnie marketingowe, aby wspólnie sprzedawać część lub całość produkcji z gospodarstw. Do niedawna niewiele podmiotów odniosło sukces na rynku. Jednym z czynników niepowodzenia był ogólny niski poziom zarządzania spółdzielniami marketingowymi, spowodowany niechęcią rolników do płacenia wystarczająco wysokich wynagrodzeń, aby przyciągnąć kompetentne osoby. Kolejny czynnik stanowił tradycyjny statut spółdzielni, dający otwarte członkostwo wszystkim zgłaszającym się. Największą korzyścią rynkową spółdzielni jest sprzedaż większej ilości towarów określonej jakości. Z kolei ta zdolność polega na chęci rolników do zawierania i przestrzegania kontraktów z własną spółdzielnią. Jednak w praktyce rolnicy często zawarte kontrakty ze spółdzielnią zrywają, ponieważ wolny rynek chwilowo oferuje lepsze zyski. W rezultacie spółdzielnie nie są w stanie nakłonić rolników do wspólnej sprzedaży. Sukcesy marketingowej współpracy wśród rolników wiążą się z powstaniem grup producentów. Rolnicze grupy marketingowe są przykładem zastosowania teorii integracji poziomej, która skupia jednostki produkcyjne realizujące ten sam etap procesu wytwórczego. Ten typ fuzji nie zmienia asortymentu produktów firmy. Integracja pozioma umożliwia rozważenie ekonomiki skali. Surowce poszukiwane przez grupy mogą być kupowane masowo, usługi transportowe i dystrybucję można łączyć, a rezerwy

<sup>156</sup> M. Wigier: Polityka Niemiec odnośnie wspierania rolnictwa, przemysłu rolno-spożywczego i obszarów wiejskich. „Problemy integracji rolnictwa” – wydanie specjalne 1998, nr 2, s. 47.

kapitałowe jednej jednostki wykorzystać do finansowania rozwoju innej. Połączenie firm pozwala ograniczać konkurencję, ponieważ zmniejsza się liczba uczestników rynku<sup>157</sup>.

Inicjatywa powstania grup może wynikać z różnych przesłanek. Pierwsze rolnicze grupy marketingowe w Wielkiej Brytanii powstały w celu uzyskania korzyści ekonomicznych przy zakupie większych ilości towarów. Uzyskane wynagrodzenie doprowadziło do zainteresowania się współpracą zarówno w zakresie sprzedaży, jak i zakupów. Pierwsze grupy marketingowe zajmowały się produkcją żywca i osiągały sukcesy w różnym stopniu. Trochę lepiej było w przypadku grup zajmujących się marketingiem zbóż i ziemniaków, ponieważ rolnicy mogli wspólnie użytkować maszyny żniwne, budynki magazynowe i urządzenia sortujące. Zachęta do tworzenia tych grup pochodzi również od wielu przedsiębiorstw hurtowych i detalicznych zainteresowanych regularnymi dostawami. Szybki rozwój rolniczych grup marketingowych w ostatnim czasie związany jest ze zmianami w strukturze sprzedaży detalicznej, szczególnie wzrastającego znaczenia supermarketów w sprzedaży produktów żywnościowych. Wymaga to regularnych dostaw odpowiedniej jakości produktów, które mogą być dostarczone przez właściwie zorganizowane grupy producentów. Niektóre spółdzielnie marketingowe tworzą grupy składające się z ich członków. Na przykład spółdzielnia ogrodnicza położona w południowo-zachodniej Anglii ma pewną liczbę producentów o ograniczonym członkostwie, zaangażowanych w produkcję towarów ogrodniczych o bardzo surowych normach jakości, aby zrealizować kontrakty z wieloma dużymi sieciami supermarketów. Rolnicze grupy marketingowe w Wielkiej Brytanii odniosły większy sukces w poprawianiu efektywności marketingu produkcji rolniczej niż spółdzielnie marketingowe.

W Anglii istnieje długa tradycja współdziałania wśród rolników w zakresie nabywania środków do produkcji rolnej, a także bardzo duża jest liczba stowarzyszeń i spółdzielni. Aby koordynować i wspierać działalność grup marketingowych, w 1962 r. utworzono Spółkę Centralnego Handlu Rolnego z o.o. (ACT). Podstawowym celem tej organizacji było dokonywanie hurtowych zakupów, np. nawozów sztucznych. Rolnicy sami planowali zakupy, a ACT mogli wykorzystać jako centralną agencję do realizacji masowych zamówień. ACT nie posiadała żadnych magazynów, zajmowała się tylko zakupem zamówionych przez rolników towarów i ich dostarczeniem z wytwórni do gospodarstwa<sup>158</sup>. Spółdzielnie w Anglii mogą łączyć się w związki. Ich tworzenie umożliwia małym spółdzielniom, które dotychczas nie odgrywały znaczącej roli, na zwiększenie udziału w rynku produktów.

<sup>157</sup> J. Barker: *Marketing rolniczy*. Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Poznaniu, Poznań 1993 (tłum. M. Sznajder, E. Sosnowska), s. 137–138.

<sup>158</sup> *Ibidem*, s. 140.



Spółdzielczość wiejska odgrywa dużą rolę nie tylko w rozwiniętych państwach Unii Europejskiej, występuje praktycznie na całym świecie. Bogatą tradycję w tym zakresie mają Stany Zjednoczone. Już w połowie XVIII wieku w Filadelfii założone zostało towarzystwo ubezpieczeń od ognia, którego działalność oparta była na zasadach spółdzielczych. W tym samym mieście w 1785 r. powstał pierwowzór spółdzielni rolniczych – Stowarzyszenie Promowania Rolnictwa. W 1810 r. utworzona została pierwsza spółdzielnia przetwórstwa rolnego (wytwórnia serów), a w 1820 r. spółdzielnia producentów wieprzowiny. Rozkwit ruchu spółdzielczego miał miejsce w II połowie XIX wieku, wówczas na terenie całego kraju powstawały spółdzielnie zaopatrzenia i zbytu, usługowe i przetwórcze w takich branżach spożywczych, jak: owocowo-warzywna, zbożowa, mleczarska i tytoniowa. W latach 30. XX wieku w USA działało 12 tys. spółdzielni rolniczych, miał miejsce proces integracji mniejszych spółdzielni w silne jednostki regionalne. W tym czasie zaczęły powstawać pierwsze federacje spółdzielni, początkowo na szczeblu regionalnym, później na ogólnokrajowym. W 1929 r. założona została Krajowa Rada Spółdzielni Rolniczych, która w 1985 r. wraz z innymi pionierami spółdzielczości utworzyła Krajowe Zrzeszenie Biznesu Spółdzielczego (NCBA). Spółdzielczość wiejską w USA tworzą nie tylko branże rolnicze, ale również te, które decydują o poziomie rozwoju infrastruktury obszarów wiejskich i podnoszą standard życia ich mieszkańców. Należą do nich: Rolnicze Spółdzielnie Kredytowe i Związki Kredytowe, spółdzielnie ubezpieczeniowe, irygacyjne, telekomunikacyjne, elektryfikacyjne, wodociągowe, sprzedające paliwa do samochodów i maszyn rolniczych, a także spółdzielnie zdrowia. Według szacunków Departamentu Rolnictwa USA, w Stanach Zjednoczonych w 2012 r. było około 2 mln właścicieli farm, z których prawie każdy był członkiem jednej lub więcej spółdzielni. Funkcjonowało wówczas 2,2 tys. spółdzielni rolniczych i miały one około 33% przeciętnego udziału w rynku. Ich obroty wynosiły 138 mld dolarów, a zatrudniały one 185 tys. pracowników. Liczba spółdzielni i ich członków od lat 50. XX wieku systematycznie maleje. Powodem są migracje ludności wiejskiej do miast, a także łączenie się drobnych spółdzielni w silne jednostki działające na szczeblach regionalnym czy ponadregionalnym. Prawie połowa wszystkich spółdzielni zajmuje się wyłącznie zbytem i przetwórstwem produktów swoich członków, głównie w branży zbóż i nasion roślin oleistych, owocowo-warzywniej i mleczarskiej. Nieco mniej jest spółdzielni zaopatrzenia rolników, usługowych oraz łączących różne kierunki działania. Działalność spółdzielni rolniczych wspierana jest przez działające przy rządzie federalnym USA – ramach Departamentu Rolnictwa – Programy Spółdzielczości<sup>159</sup>.

<sup>159</sup> W. Boguta, Z. Gumkowski, M. Marcinowski, A. Piechowski: Spółdzielczość wiejska..., op. cit., s. 84–85.

W Stanach Zjednoczonych, podobnie jak w wielu krajach europejskich, coraz bardziej popularne stają się grupy producenckie, które powoływane są z inicjatywy i za pomocą funduszy ogólnokrajowych. Zadaniem specjalnych klubów producenckich jest propagowanie nowoczesnych sposobów upraw i hodowli, lansowanie odpowiedniego używania środków ochrony roślin, kształtowanie postaw marketingowych itp. Sukces klubu marketingowego zależy w dużej mierze od tego, czy jego zamierzenia i cele dostosowane zostały do poziomu wiedzy marketingowej każdego członka klubu. Dlatego kluby marketingowe w Stanach Zjednoczonych przybierają różne formy. Jedne zajmują się pozyskiwaniem i przekazywaniem informacji rynkowej, inne zapoznają swych członków z nowoczesnymi instytucjami handlowymi, a jeszcze inne kształtują umiejętność zachowań handlowych<sup>160</sup>.

### 3.5. Organizacje producentów owoców i warzyw w UE

Zmiany dotyczące stanu zorganizowania w uznanych organizacjach producentów owoców i warzyw w UE, liczby ich członków oraz wartości sprzedaży zrealizowanej poprzez te organizacje przedstawiono w tabeli 5.

**Tabela 5.** Organizacje producentów owoców i warzyw w UE w latach 2004–2010

| Wyszczególnienie  | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|
| Liczba uznanych organizacji producentów   | 1569 | 1393 | 1432 | 1427 | 1549 | 1638 | 1599 |
| Odsetek całkowitej unijnej wartości produkcji sprzedanej przez organizacje producentów/zrzeszenia organizacji producentów | 31,1 | 32,1 | 32,9 | 37,2 | 38,8 | 42,7 | 43,0 |
| Odsetek producentów owoców i warzyw będących członkami organizacji producentów  | 10,4 | 12,2 | 12,4 | 13,6 | 14,9 | 15,9 | 16,5 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Report from the Commission to the European Parliament and the Council on the implementation of the provisions concerning producer organisations, operational funds and operational programmes in the fruit and vegetables sector since the 2007 reform („Report on the fruit and vegetables regime”) SWD (2014) 54 final, Brussels, 4.3.2014 COM (2014) 112 final, p. 8.

<sup>160</sup> D. Bliźniak: Jak kształtować rynkowe zachowania? „Agrobazar” 1997, nr 12, s. 9.

W 2010 r. istniało 1599 uznanych organizacji producentów owoców i warzyw w 23 państwach członkowskich<sup>161</sup>. Z danych zawartych w sprawozdaniu Komisji dla Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie wdrażania przepisów dotyczących organizacji producentów, funduszy operacyjnych i programów operacyjnych w sektorze owoców i warzyw od momentu wprowadzenia reformy<sup>162</sup> z 2007 roku wynika, że w latach 2004–2010 zwiększał się odsetek całkowitej unijnej wartości produkcji owoców i warzyw sprzedanej przez organizacje producentów/zrzeszenia organizacji producentów z 31,1% w roku 2004 do 43% w roku 2010. Odnotowano również wzrost odsetka producentów owoców i warzyw będących członkami organizacji producentów z 10,4% w roku 2004 do 16,5% w roku 2010.

W latach 2008–2010 odnotowano nie tylko szybki wzrost liczby powstających zrzeszeń organizacji, ale również znaczący wzrost liczby i odsetka organizacji producentów będących członkami zrzeszeń organizacji producentów<sup>163</sup> (tab. 6).

Należy zauważyć, że największą liczbę organizacji producentów owoców i warzyw posiadających program operacyjny odnotowano w Hiszpanii, we Włoszech i we Francji, a najmniejszą na Cyprze, w Danii i Czechach (tab. 7). Wartość produkcji sprzedanej poprzez organizacje producentów owoców i warzyw była największa w Hiszpanii, we Włoszech, Francji i Holandii. W Holandii i Belgii dostrzeżono największy udział organizacji producentów owoców i warzyw w rynku, a najmniejszy na Węgrzech, w Portugalii i na Cyprze.

<sup>161</sup> W 2010 r. w Estonii, Luksemburgu, na Litwie i w Słowenii nie istniały uznane organizacje producentów owoców i warzyw.

<sup>162</sup> Na podstawie z rozporządzenia Rady (WE) nr 1234/2007 z dnia 22 października 2007 r. ustanawiającego wspólną organizację rynków rolnych oraz przepisy szczegółowe dotyczące niektórych produktów rolnych. [Dz. U. L 299 z 16.11.2007] wprowadzono reformę, której celem było dalsze wzmocnienie organizacji producentów. Przygotowano narzędzia umożliwiające tym organizacjom zapobieganie sytuacjom kryzysowym na rynku i zarządzanie kryzysowe. Stworzono środki zachęty, aby wspierać połączenia organizacji producentów, zrzeszenia organizacji producentów oraz współpracę międzynarodową. Zwrócono szczególną uwagę na kwestie związane z ochroną środowiska, a organizacje producentów zobowiązano do uwzględnienia w programach operacyjnych minimalnego poziomu wydatków na rzecz ochrony środowiska. Po raz pierwszy państwa członkowskie musiały ustanowić strategię krajową na rzecz zrównoważonych programów operacyjnych, w której uwzględnione zostały kwestie środowiskowe. Zlikwidowano również refundacje wywozowe w przedmiotowym sektorze i pomoc niezwiązaną z wielkością produkcji w stosunku do owoców przeznaczonych do przetworzenia. Pomoc finansowa mająca na celu zachęcenia grup producentów do podejmowania działalności gospodarczej i realizowania inwestycji, po to by w ciągu pięciu lat grupy te stały się pełnoprawnymi organizacjami producentów, została ograniczona tylko do tych państw członkowskich, które przystąpiły do UE dnia 1 maja 2004 roku lub później, regionów najbardziej oddalonych i mniejszych wysp Morza Egejskiego.

<sup>163</sup> Report from the Commission to the European Parliament and the Council on the implementation of the provisions concerning producer organisations, operational funds and operational programmes in the fruit and vegetables sector since the 2007 reform („Report on the fruit and vegetables regime”) SWD (2014) 54 final, Brussels, 4.3.2014 COM (2014) 112 final, p. 12.

**Tabela 6.** Zrzeszenia organizacji producentów owoców i warzyw UE w latach 2004–2010

| Wyszczególnienie  | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|
| Liczba zrzeszeń organizacji producentów                     | 17   | 22   | 22   | 21   | 31   | 51   | 55   |
| Liczba organizacji producentów będących członkami zrzeszeń  | 123  | 136  | 135  | 164  | 322  | 457  | 459  |
| Odsetek organizacji producentów będących członkami zrzeszeń | 7,8  | 9,8  | 9,4  | 11,5 | 20,8 | 27,9 | 28,7 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Report from the Commission to the European Parliament and the Council on the implementation of the provisions concerning producer organisations, operational funds and operational programmes in the fruit and vegetables sector since the 2007 reform („Report on the fruit and vegetables regime”) SWD (2014) 54 final, Brussels, 4.3.2014 COM (2014) 112 final, p. 8.

**Tabela 7.** Organizacje producentów owoców i warzyw w wybranych krajach UE w 2010 r.

| Państwo         | Liczba organizacji posiadających program operacyjny | Ogólna liczba członków organizacji | Wartość produkcji sprzedanej poprzez organizacje [mln euro] | Szacunkowy udział organizacji w rynku owoców i warzyw [w%] |
|-----------------|---|------------------------------------|---|--|
| Belgia          | 17  | 7 300                              | 1 117,0   | 91,2   |
| Cypr            | 6   | 1 550                              | 25,9  | 22,4   |
| Czechy          | 9   | 156                                | 44,8  | 59,2   |
| Dania           | 6   | 350                                | 109,2   | 51,8   |
| Niemcy          | 31  | 7 029                              | 1 193,2   | 54,5   |
| Hiszpania       | 440   | 13 5103                            | 5 184,0   | 51,2   |
| Francja         | 194   | 19 378                             | 2 302,3   | 45,9   |
| Węgry           | 29  | 8 586                              | 95,5  | 19,5   |
| Włochy          | 217   | 80 381                             | 4 984,8   | 51,1   |
| Holandia        | 15  | 3 462                              | 2 630,6   | 95,5   |
| Austria         | 10  | 2 361                              | 218,7   | 38,1   |
| Portugalia      | 56  | 5 363                              | 234,0   | 20,0   |
| Wielka Brytania | 39  | 952                                | 803,1   | 28,2   |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Report from the Commission to the European Parliament and the Council on the implementation of the provisions concerning producer organisations, operational funds and operational programmes in the fruit and vegetables sector since the 2007 reform („Report on the fruit and vegetables regime”) SWD (2014) 54 final, Brussels, 4.3.2014 COM (2014) 112 final, p. 12.

### **3.6. Działania wspierające rozwój integracji pionowej i poziomej w wybranych krajach UE**

Kluczowymi celami Wspólnej Polityki Rolnej jest m.in. zapewnienie właściwego poziomu życia ludności mieszkającej na wsi oraz stabilność dochodów rolniczych. Spadkowi cen produktów rolnych towarzyszą bezpośrednio płatności podtrzymujące poziom dochodów rolników. Ważnym celem w rządowej koncepcji wsparcia finansowego rolnictwa jest również ochrona środowiska, w tym wzrost roli rolników w zarządzaniu zasobami naturalnymi i ochronie krajobrazu. Każde z państw członkowskich UE prowadzi własną, uzupełniającą politykę wspierania rolnictwa, przemysłu rolno-spożywczego i obszarów wiejskich, która nie może być sprzeczna z dyrektywami unijnymi.

W polityce Francji dotyczącej struktur w agrobiznesie pomoc państwa przybiera różne formy. Państwo włącza się w promocję produktów przemysłu rolno-spożywczego (Towarzystwo Promocji Eksportu Rolnego) oraz wspiera nawiązywanie kontaktów eksporterów z potencjalnymi nabywcami za granicą. Czyni to przy udziale instytucji publicznej – Francuskiego Ośrodka Handlu Zagranicznego. Szczególną pomocą objęte są spółdzielcze organizacje zaopatrzenia i zbytu, bardzo silnie oddziaływujące na połowę przetwórstwa rolnego. Pomoc ta ma postać uregulowań prawnych umożliwiających zwolnienie od podatków przedsiębiorstw spółdzielczych oraz zniżki w podatku lokalnym od działalności gospodarczej<sup>164</sup>.

Od 1964 r. rząd francuski objął przemysł rolno-spożywczy specjalną polityką polegającą na zharmonizowaniu jego potrzeb z potrzebami producentów dostarczających surowce, co skutkowało wyraźnym polepszeniem wyników ekonomicznych tej branży. W 1995 r. obroty firm rolno-spożywczych wynosiły 650 mld franków, a bilans handlu zagranicznego był dodatni (447 mld franków). W branży spożywczej działało jednak wiele firm średniej wielkości (69% firm zatrudniało poniżej 50 pracowników), których głównymi odbiorcami były sieci supermarketów (10 dużych grup kontrolowało 60% dostaw żywności dla gospodarstw domowych). Od początku lat 80. XX wieku wyniki ekonomiczne przemysłu rolno-spożywczego wyraźnie polepszyły się, dlatego też rząd francuski zmniejszył środki publiczne przeznaczane na wsparcie inwestycji materialnych, a skierował je raczej na innowacyjne projekty, badania naukowe czy promowanie jakości produktów. Pomoc inwestycyjna dotycząca restrukturyzacji przemysłu rolno-spożywczego miała dwie formy. Pierwsza z nich – przyznawana w postaci tzw. premii orientacji rolnej – skierowana było do

<sup>164</sup> A. Ostromęcki: Czynniki warunkujące rozwój integracji pionowej w rolnictwie górskim regionu karpackiego. Wyd. AR w Krakowie, Kraków 2001, s. 66–67.

małych zakładów przetwórczych oraz przeznaczona na drobne inwestycje w zakładach o małym zysku. Druga forma wsparcia finansowego realizowana była w ramach regionalnej premii rozwoju. Był to instrument polityki państwa, mający na celu zachęcić przedsiębiorców do lokalizowania zakładów przetwórczych na terenach o mniej korzystnych warunkach gospodarowania, np. na obszarach górskich lub rejonach o dużym bezrobociu<sup>165</sup>.

W ramach polityki jakości i standaryzacji rząd francuski kładł nacisk na jakościowe dostosowanie produktów do potrzeb przetwórców oraz oddziaływał na ekonomiczną stronę ich produkcji. Druga sfera działań obejmowała aspekt sanitarny i ekologiczny. Jedną z form prowadzonej polityki było również stworzenie systemu marek handlowych. Przejawiało się to we wprowadzeniu etykiet oraz potwierdzeń o miejscu pochodzenia produktów i o tradycyjnym sposobie ich wytwarzania. Działania takie podnosiły wartość produktów rolnych i stanowiły określoną formę gwarancji jakości. Wśród innych działań z tego zakresu można wskazać oznaczenia dotyczące niestosowania w toku produkcji środków syntetycznych (rolnictwo, przetwórstwo biologiczne) oraz możliwość uzyskania tzw. świadectwa zgodności stwierdzającego pewne cechy produktu charakterystyczne dla sposobu jego wytwarzania. W praktyce politykę tę stosował Krajowy Instytut Gwarancji Pochodzenia oraz Krajowa Komisja Etykiet i Certyfikacji. Za szczególnie ważny instrument wspierania rozwoju i podnoszenia jakości produktów uznano badania naukowe. Jako przykład może posłużyć realizacja programu pod nazwą „Rolnictwo Jutro i Żywność Jutro”. Program skierowany został do przemysłu przetwórstwa rolno-spożywczego i obejmował lata 1993–1997. Głównie dotyczył takich obszarów tematycznych, jak: odżywianie i nawyki żywieniowe, bezpieczna żywność, opakowania ulegające biodegradacji, inżynieria procesów technologicznych, dostosowanie produkcji rolnej do wymagań przemysłu i mikrobiologiczne metody analiz laboratoryjnych<sup>166</sup>.

Już pod koniec lat 90. XX wieku w polityce Hiszpanii zwrócono uwagę na znaczenie promocji handlu i eksportu produktów żywnościowych w celu polepszenia konkurencyjnej pozycji produktów rodzimych. Wyrażało się to m.in. wprowadzeniem znaku „Żywność z Hiszpanii”. Rząd wspierał także politykę promocji w odniesieniu do poszczególnych rejonów, natomiast rejony tworzyły własną strategię promocji rynkowej wykorzystując swą specyficzną odrębność społeczno-gospodarczą. Szeroki zakres miała także polityka promująca gospodarowanie zespołowe w rolnictwie. Przykładem może być wsparcie dla ruchu spółdzielczego i organizacji producentów (subsydia 5-letnie na rozwój przetwórstwa i marketingu), subsydia do zakupu maszyn przez stowarzyszenia producentów rolnych oraz dla tych stowarzy-

<sup>165</sup> M. Ciepielewska: *Polityka Francji...*, op. cit., s. 33–35.

<sup>166</sup> *Ibidem*, s. 36.

szeń, które podejmują działalność marketingową. Inną formą wsparcia były także zwolnienia z podatków przedsiębiorstw spółdzielczych oraz rekompensowanie przez państwo kosztów wnoszonych przez nowych członków organizacji. W przypadku przemysłu rolno-spożywczego subsydia kierowane były do przedsiębiorstw prywatnych inwestujących na obszarach priorytetowych. Modernizacja przetwórstwa mięsa i produktów mleczarskich odbywała się przy udziale środków z budżetu państwa.

Z promocyjnej pomocy państwa korzystały również nowe organizacje międzyzawodowe – nośniki koordynacji poziomej, ułatwiającej uzyskanie przewagi nad konkurentami<sup>167</sup>. W wielu krajach europejskich struktury prawne regulujące działalność tych organizacji istniały już od dawna. W Hiszpanii wprowadzono je wraz z uchwaleniem w 1994 r. ustawy o organizacjach międzyzawodowych. Ustawa ta stworzyła strukturę prawną zgodną z wymaganiami UE dotyczącymi funkcjonowania tych organizacji z zachowaniem przepisów ustawy o konkurencji. Umożliwiła ustalanie przez te organizacje wspólnych reguł, których przestrzeganie obowiązuje wszystkie jednostki żywnościowego łańcucha produkcyjno-handlowego, określa także kryteria i wymusza przestrzeganie reguł działania organizacji.

Z kolei ustawa o umowach produkcyjnych z 1998 r. promowała integrację pionową. Głównym jej celem było wspieranie umów kontraktacyjnych między farmarami i przemysłem. Ustawa o umowach produkcyjnych dała przede wszystkim organizacjom rolniczym angażującym się w produkcję, przetwórstwo i handel podstawy prawne i środki do działania we wspólnym interesie w celu poprawienia wydajności w całym sektorze rolno-spożywczym. Z dotychczasowych doświadczeń hiszpańskich wynika, że najwięcej trudności w funkcjonowaniu organizacji międzyzawodowych wystąpiło w zakresie finansowania działalności, upowszechniania wspólnych reguł, reprezentacji różnych podmiotów gospodarczych. Przyjęta zasada, że wartość produkcji grupy podmiotów świadczy o ich znaczeniu w organizacji, spowodowała umacnianie się spółdzielni i zrzeszeń rolniczych. Tendencja ta była zgodna z orientacją WPR, że to organizacje prywatne zrzeszające rolników, przemysłowców czy handlowców będą przyjmować odpowiedzialność za regulacje rynków branżowych. Dla przykładu można podać, że na hiszpańskim rynku owoców i warzyw szczególne wsparcie otrzymały stowarzyszenia producentów rolnych oraz organizacje producentów. Ponadto organizacje producentów zgodnie z zaleceniami WPR mogły przybierać różne formy organizacyjne, nie tylko spółdzielcze. Podkreślić należy, że wsparcie Unii Europejskiej dotyczące organizacji producentów w głównej mierze

<sup>167</sup> M. Ciepielewska: Polityka Hiszpanii w kwestii struktur rolnych przed przystąpieniem do Wspólnoty i po uzyskaniu członkostwa. „Problemy integracji rolnictwa”. Biuletyn informacyjny – wydanie specjalne 1998, nr 1, s. 42–44.

skierowane było na usprawnianie struktury handlu, poprawę jakości produktów oraz na wdrażanie nowych metod przyjaznych środowisku<sup>168</sup>.

W Niemczech w polityce skupionej wokół kwestii związanych ze wspieraniem rolnictwa, przemysłu rolno-spożywczego i obszarów wiejskich postawiono główny nacisk na wzmocnienie konkurencyjności sektora rolniczego. Wśród licznych kierunków działań w tym zakresie istotną rolę miał odegrać rozwój integracji pionowej między rolnictwem a przemysłem. Podobnie jak w innych krajach UE, władze federalne i landowe w Niemczech wspomagały działania marketingowe. Na przykład w 1996 r. około 225 mln DM zostało wydanych na niewielkie projekty wspierające działania marketingowe i przetwórstwo na poziomie lokalnym i regionalnym. Pomoc finansowa dla organizacji producentów lub spółdzielni udzielana była w okresie pierwszych pięciu lat od ich powstania w formie corocznej dotacji, której wielkość systematycznie zmniejszała się. Pomoc inwestycyjna w formie dotacji lub subsydiowanych stóp procentowych mogła być natomiast udzielana do siedmiu lat. Pozytywnym przykładem wspierania rozwoju powiązań integracyjnych była integracja pionowa spółdzielni marketingowych rolników z sieciami handlu detalicznego. Umiejętność przygotowania przez rolników produktu gotowego do sprzedaży detalicznej kształtowana była stopniowo. Poważną przeszkodą w rozwoju związków integracyjnych była szybka koncentracja handlu detalicznego, co wiązało się z problemami utrzymania kontraktów przez małych regionalnych producentów czy drobne spółdzielnie przetwórcze. W ramach promocji handlu i marketingu produktów rządy landów organizowały targi i wystawy, inicjowały kontrakty handlowe, organizowały w kraju i za granicą promocje sprzedaży w sieci detalicznej, wprowadzały etykiety jakości i świadectwa pochodzenia, a także tworzyły warunki do organizacji wspólnych przedsięwzięć marketingowych przez drobne zakłady przetwórcze<sup>169</sup>.

Podobnie jak we Francji i Niemczech, promocję produktów w kraju i za granicą wspierał również rząd Austrii (austriacka organizacja marketingu rolnego AMA). Producenci wyrobów uczestniczyli w kosztach dystrybucji, wnosząc tzw. opłatę dystrybucyjną. Trzeba podkreślić, że polityka wsparcia prowadzona w Austrii od 1995 r. miała specyficzny charakter, ponieważ w wielu płaszczyznach pomoc państwa była przed przystąpieniem do UE znacznie większa niż określiły to dyrektywy unijne. Państwa członkowskie mogły więc w ramach swej polityki gospodarczej nasilić pomoc w wybranych kierunkach. Przykładem może tu być pomoc rządu austriackiego kompensująca mleczarniom funkcjonującym na obszarach górskich większe niż na nizinach koszty transportu, dotacje do produkcji serów czy premie eksportowe do produkcji młodego bydła opasowego prowadzonej w górach. Wsparcie inwestycyjne

<sup>168</sup> M. Ciepielewska: *Polityka Hiszpanii...*, op. cit., s. 54–58.

<sup>169</sup> M. Wigier: *Polityka Niemiec...*, op. cit., s. 47–49.



w Austrii w ramach określonych programów rządowych i pozarządowych skoncentrowane było na inwestycjach innowacyjnych w przetwórstwie. Podkreślenia wymaga realizacja polityki markowej przejawiająca się wsparciem produkcji o pożądanych cechach jakościowych i smakowych w powiązaniu z tradycjami regionalnymi. Miało to związek z całościową polityką ochrony środowiska i krajobrazu realizowaną w Austrii od 1995 r. w formie dopłat dla rolników gospodarujących ekstensywnie, przyjaźnie dla środowiska, gdyż umożliwia to uzyskanie jakości produktów zbliżonej do naturalnej<sup>170</sup>.

---

<sup>170</sup> M. Ciepiewska: Polityka Austrii w kwestii struktur gospodarki żywnościowej przed przystąpieniem do Wspólnoty i po uzyskaniu członkostwa. „Problemy integracji rolnictwa”. Biuletyn informacyjny – wydanie specjalne 1998, nr 1, s. 17–19.

## **4. Rozwój zespołowego działania w polskim rolnictwie i jego prawnofinansowe uwarunkowania**

### **4.1. Pojęcie i cele działania grup/organizacji producentów**

Grupa producentów rolnych to każda osoba prawna utworzona z inicjatywy producentów rolnych w celu dostosowania produkcji rolnej do warunków rynkowych, poprawy ekonomicznej efektywności gospodarstw członków, planowania produkcji ze szczególnym uwzględnieniem jej ilości i jakości, koncentracji podaży oraz organizowania sprzedaży produktów rolnych, a także ochrony środowiska naturalnego<sup>171</sup>.

W celu reprezentowania swoich interesów grupy producentów rolnych danego produktu lub grup produktów mogą organizować się w związki grup producentów rolnych. Są to podmioty wpisane do rejestru prowadzonego przez ministra właściwego do spraw rolnictwa, w szczególności do realizacji następujących celów: organizowanie i koordynowanie zaopatrzenia w środki produkcji, zbywanie produktów lub grup produktów, przechowywanie i przygotowanie do obrotu, promowanie efektywnych i korzystnych dla środowiska metod produkcji, prowadzenie analiz rynku oraz szkoleń producentów<sup>172</sup>.

Wstępnie uznana grupa producentów owoców i warzyw to każdy podmiot prawny lub jasno określona część podmiotu prawnego, który został utworzony z inicjatywy rolników w rozumieniu art. 2 lit. a) rozporządzenia (WE) Nr 73/2009, z których każdy uprawia co najmniej jeden z produktów wymienionych w grupach produktów określonych w załączniku do rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 19 września 2013 r. w sprawie warunków wstępnego uznawania grup producentów owoców i warzyw, uznawania organizacji producentów owoców i warzyw oraz warunków i wymagań, jakie powinny spełniać plany dochodzenia do uznania

---

<sup>171</sup> Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz zmianie innych ustaw. Dz.U. Nr 88 z 2000 r., poz. 983.

<sup>172</sup> Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz zmianie innych ustaw. Dz.U. Nr 88 z 2000 r., poz. 983.

lub takie produkty przeznaczone wyłącznie do przetworzenia, na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, posiadający status wstępnego uznania, nadany zgodnie z przepisami prawa Unii Europejskiej oraz krajowego. Celem takiej grupy jest jej uznanie za organizację producentów.

Uznana organizacja producentów to każdy podmiot prawny lub jasno określona część podmiotu prawnego, który został utworzony z inicjatywy rolników w rozumieniu art. 2, lit. a) rozporządzenia (WE) Nr 73/2009, z których każdy uprawia co najmniej jeden z produktów wymienionych w grupach produktów określonych w załączniku do rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 19 września 2013 r. w sprawie warunków wstępnego uznawania grup producentów owoców i warzyw, uznawania organizacji producentów owoców i warzyw oraz warunków i wymagań, jakie powinny spełniać plany dochodzenia do uznania lub takie produkty przeznaczone wyłącznie do przetworzenia, posiadający status uznania, nadany zgodnie z przepisami prawa Unii Europejskiej oraz krajowego<sup>173</sup>.

Według A.P. Wiatraka<sup>174</sup>, potrzeba wspólnych i zorganizowanych działań w agrobiznesie wynika z następujących przesłanek:

- ◆ wzrastającej roli rynku i wymagań stawianych producentom żywności,
- ◆ wdrażania innowacji w procesach wytwarzania żywności,
- ◆ wzrastającej konkurencji w sektorze produkcji żywności.

Wśród celów tworzenia grup/organizacji producentów owoców i warzyw można wyróżnić:

- ◆ wzmocnienie struktury instytucjonalnej w sektorze pierwotnej produkcji rolnej owoców i warzyw oraz koncentrację dostaw i wprowadzania na rynek produktów członków, ze względu na które grupa uzyskała status wstępnego uznania/organizacja uzyskała status uznania;
- ◆ zrównoważenie łańcucha dostaw oraz poprawę pozycji konkurencyjnej producentów owoców i warzyw zrzeszonych w grupach/organizacjach producentów.

Organizacja producentów – podmiot utworzony zgodnie z artykułem 152 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1308/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiającego wspólną organizację rynków produktów rolnych oraz uchylające rozporządzenie Rady (EWG) nr 922/72, (EWG) nr 234/79, (WE) nr 1037/2001 i (WE) 1234/2007<sup>175</sup>.

<sup>173</sup> ARiMR: Pomoc finansowa w ramach wspólnej organizacji rynków owoców i warzyw Unii Europejskiej. [www.arimr.gov.pl](http://www.arimr.gov.pl), s. 7.

<sup>174</sup> A.P. Wiatrak: Grupy producenckie jako forma więzi w agrobiznesie. „Problemy Zarządzania” 2015, T. 13, nr 1, s. 184.

<sup>175</sup> Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1308/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiającego wspólną organizację rynków produktów rolnych oraz uchylające rozporządzenie Rady (EWG) nr 922/72, (EWG) nr 234/79, (WE) nr 1037/2001 i (WE) 1234/2007, artykuł 152, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 347/737.

Zrzeszenie organizacji producentów – podmiot utworzony zgodnie z artykułem 156 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1308/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiającego wspólną organizację rynków produktów rolnych oraz uchylające rozporządzenie Rady (EWG) nr 922/72, (EWG) nr 234/79, (WE) nr 1037/2001 i (WE) 1234/2007<sup>176</sup>.

## 4.2. Grupy producentów rolnych

Idea powoływania grup producentów rolnych przez rolników znana jest od kilku wieków. Jednak ostatnie kilkadziesiąt lat nadało jej nowe znaczenie, ponieważ potrzeba integracji poziomej rolników znajduje swoje źródło w mechanizmach gospodarki rynkowej, w której producenci muszą podejmować decyzje gospodarcze uwzględniające sytuację na rynku. Zakłada się, że integracja pozioma gospodarstw poprzez uczestnictwo w grupach producentów rolnych przynosi rolnikom korzyści ekonomiczne. Zwiększają się m.in. możliwości inwestycyjne rolników łączących kapitał, możliwe staje się obniżenie kosztów produkcji, dzięki zbiorowemu zakupowi środków do produkcji rolnej i organizowaniu marketingu grupowego<sup>177</sup>. Uczestnictwo w grupie producentów pozwala na uruchomienie nowych i często nieosiągalnych dla pojedynczego rolnika kanałów dystrybucji. Taka forma działania może przyczynić się do zwiększenia dochodów rolników dzięki eliminacji łańcucha pośredników. W odróżnieniu od pojedynczego rolnika grupa producentów ma znacznie większe szanse na kooperację z dużymi sklepami i zakładami przetwórczymi, oczekującymi regularnych dostaw większych partii jednorodnego produktu. Grupa może też otworzyć własny sklep i prowadzić bezpośrednią sprzedaż produktów rolnych<sup>178</sup>. Współpraca między rolnikami sprzyja również wymianie doświadczeń zawodowych, ułatwia dostęp do informacji rynkowej oraz zmniejsza ryzyko podjętych decyzji<sup>179</sup>.

W Polsce, mimo sięgającej XIX wieku pięknej tradycji spółdzielczości, współpracę między producentami najczęściej trzeba budować od początku. Nie ma też powszechnej akceptacji dla budowania tego typu więzi. Producenci rolni kierujący

<sup>176</sup> Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1308/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiającego wspólną organizację rynków produktów rolnych oraz uchylające rozporządzenie Rady (EWG) nr 922/72, (EWG) nr 234/79, (WE) nr 1037/2001 i (WE) 1234/2007, artykuł 156, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 347/739.

<sup>177</sup> B. Klepacki: Problemy rozwojowe wsi polskiej. [w:] Polska wieś, bezpieczeństwo żywnościowe a media. Red. naukowa E. Jaska. PUBLICITY, Warszawa 2010, s. 39.

<sup>178</sup> M. Dacko, A. Płonka: Grupy producentów rolnych – szansa na zwiększenie konkurencyjności rozproszonego rolnictwa. „Wieś i Doradztwo” 2011, nr 1–2, s. 5.

<sup>179</sup> A. Woźniak-Andrzejuk: Prezentacja zróżnicowania obszarowego grup producentów rolnych w Polsce z wykorzystaniem nowoczesnych technologii zarządzania i wizualizacji danych. Zeszyty Naukowe „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2012, nr 100, s. 52.

gospodarstwami o większej sile ekonomicznej uważają, że ich pozycja rynkowa jest silna i sami sobie poradzą. Z kolei wśród przedstawicieli gospodarstw o mniejszej sile ekonomicznej przeważa opinia, że współdziałanie w grupie nie przyniesie żadnych korzyści i lepiej szukać korzystnych rozwiązań we własnym zakresie. Brakuje także liderów dobrze wykształconych, prężnie działających, aktywnych i kreatywnych, którzy chcieliby poświęcić się wspólnie podejmowanym przedsięwzięciom<sup>180</sup>.

Jednym z ważnych problemów polskiego rolnictwa wciąż pozostaje rozdrobnienie agrarne. W 2010 r. w Polsce funkcjonowało ponad 1,5 mln gospodarstw rolnych o powierzchni powyżej 1 ha użytków rolnych, w tym około 701 tys. powyżej 5 ha oraz 0,349 tys. powyżej 10 ha. Szacuje się, że tylko około 500 tys. gospodarstw produkuje na rynek. W Polsce przeważają gospodarstwa małe (do 5 ha), które sprzedają na rynku niewielkie partie towarów lub produkują wyłącznie na samozaopatrzenie<sup>181</sup>.

Rynek produktów rolnych w Polsce jest coraz lepiej zorganizowany, ale w większości przypadków bez udziału producentów. Stawia to polskich rolników w trudnej sytuacji dochodowej i konkurencyjnej. Niezorganizowanie polskich rolników jest przede wszystkim wynikiem upadku po 1990 r. spółdzielczości rolniczej, która skupowała od rolników około 60% produktów rolnych, a więc podobną wielkość jak spółdzielnie rolnicze w krajach UE-15.

Niski stopień zorganizowania producentów rolnych jest jedną ze słabszych stron polskiego rolnictwa. Rolnicy produkują dobrej jakości produkty rolne i sprzedają je najczęściej pośrednikom, którzy opanowali znaczną część rynku. Sprzedając w sposób niezorganizowany również zakładom przetwórczym i firmom handlowym, rolnicy znajdują się na „przegranej” pozycji, ponieważ oferowane partie towaru są z reguły niewielkie i niejednorodne<sup>182</sup>.

#### **4.2.1. Proces zrzeszania się rolników w grupy producentów rolnych**

Organizowanie się rolników w grupy wynika ze wspólnego interesu, jakim jest m.in. możliwość powiększenia dochodu z działalności rolniczej. W rozwijaniu działań zespołowych ważne są następujące elementy:

- ◆ ludzie chętni do współdziałania i posiadający innowacyjne pomysły,

<sup>180</sup> A. Olszańska: Procesy integracyjne w agrobiznesie. [w:] Agrobiznes i biobiznes. Teoria i praktyka. Red. naukowa S. Urban. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 226.

<sup>181</sup> Charakterystyka gospodarstw rolnych. Powszechny Spis Rolny 2010, Warszawa 2012, s. 77.

<sup>182</sup> Por.: K. Brodzińska: Dynamika powstawania i zakres działalności grup producentów rolnych w Polsce. [w:] Rozwój przedsiębiorczości i zespołowej działalności gospodarczej w rolnictwie w świetle integracji z Unią Europejską. Red. naukowa S. Zawisza. Wyd. Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2009, s. 159.

- ◆ potencjał produkcyjny, czyli posiadane zasoby wytwórcze uczestników wraz z ich przedsiębiorczością,
- ◆ potencjał rynkowy, czyli popyt na produkty rolnicze,
- ◆ instytucjonalne wsparcie ze strony samorządów, instytucji doradczych oraz władzy lokalnej, regionalnej i centralnej<sup>183</sup>.

Zrzeszanie się rolników w grupy producentów rolnych powinno umożliwić:

- osiągnięcie korzyści związanych ze skalą działalności (np. zakup środków do produkcji rolnej, sprzedaż produktów, transport),
- skracanie łańcucha dostaw w wyniku koncentracji produkcji oraz ograniczenia liczby pośredników,
- standaryzację przygotowanych wspólnie partii produktów (magazynowanie, suszenie, konfekcjonowanie, pakowanie),
- łatwiejszy dostęp do finansowania zewnętrznego,
- zorganizowaną i efektywną promocję produktów,
- rozłożenie ryzyka na wszystkich członków grupy,
- zawarcie korzystnych porozumień kontraktacyjnych,
- wspólne użytkowanie przynajmniej części innowacyjnych, trwałych środków technicznych,
- wymianę doświadczeń zawodowych i korzystanie z doradztwa<sup>184</sup>.

Zdaniem W. Czernastego, do wymiernych efektów zrzeszania się producentów należy:

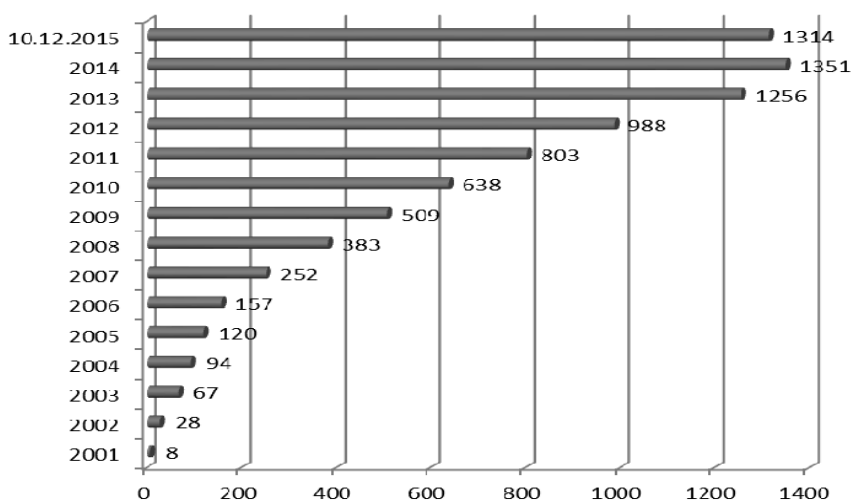
- ◆ wprowadzenie postępu technicznego i technologicznego,
- ◆ przewaga konkurencyjna uzyskana dzięki koncentracji produkcji i wzrostowi podaży w jednostce,
- ◆ większa wiarygodność biznesowa i łatwość zawierania kontraktów,
- ◆ obniżenie kosztów transakcyjnych dzięki uzyskaniu efektu prawa ekonomii skali,
- ◆ usprawnienia w obszarze organizacji i zarządzania<sup>185</sup>.

<sup>183</sup> A.P. Wiatrak: Grupy producentów rolnych – istota działania i zarządzania nimi. Roczniki Naukowe SERiA, Warszawa–Poznań 2006, t. VIII, zeszyt 4, s. 362.

<sup>184</sup> Por. B. Kutkowska, I. Antosz-Kołcz: Zbożowa grupa producentów rolnych na Dolnym Śląsku (studium przypadku). „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego” 2005, nr 1, s. 25; M. Tomaszewski: Podnoszenie konkurencyjności gospodarstw rolnych poprzez organizowanie się rolników w grupy producentów rolnych ze szczególnym uwzględnieniem formy spółdzielczej. [w:] Stan i perspektywy rozwoju spółdzielczości wiejskiej w Polsce. Red. naukowa Z. Brodziński, L. Leśniak, J. Bomba. Wyd. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie, Kraków 2015, s. 45 i B. Brzozowski: Grupy producentów rolnych szansą wzrostu konkurencyjności gospodarstwa rolnych. [w:] Stan i perspektywy rozwoju spółdzielczości wiejskiej w Polsce. Red. naukowa Z. Brodziński, L. Leśniak, J. Bomba. Wyd. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie, Kraków 2015, s. 254.

<sup>185</sup> W. Czernasty: Determinanty rozwoju spółdzielczości w różnych warunkach ekonomiczno-społecznych. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2013, s. 77.

Aby wspierać proces gospodarczego organizowania się rolników 15 września 2000 r. uchwalona została ustawa o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw<sup>186</sup>. Podstawę prawną organizowania się producentów rolnych stanowi również rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 9 kwietnia 2008 r. w sprawie wykazu produktów i grup produktów, dla których mogą być tworzone grupy producentów rolnych, minimalnej rocznej wielkości produkcji towarowej oraz minimalnej liczby członków grup producentów rolnych wraz ze zmianami wprowadzonymi obwieszczeniem Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 18 marca 2013 r.<sup>187</sup>. Dane dotyczące tempa tworzenia grup producentów rolnych przez polskich rolników przedstawiono na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Liczba grup producentów rolnych w latach 2001–2015

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Martynowski: Organizowanie się gospodarcze polskich rolników po 1990 roku. Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa, lipiec 2010, s. 16; dane MRiRW za lata 2010–2015 [www.minrol.gov.pl](http://www.minrol.gov.pl). [dostęp 10.12.2015].

W ciągu piętnastu lat funkcjonowania ustawy z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach do rejestrów wpisanych zostało 1314 grup producentów rolnych (stan na 10.12.2015)<sup>188</sup>. Szczegółowe informacje dotyczące zarówno tempa tworzenia nowych grup, jak i rezygnacji rolników ze współdziałania przedstawiono w tabeli 8.

<sup>186</sup> Dz.U. Nr 88 z 2000 r., poz. 983 z późn. zm.

<sup>187</sup> Dz.U. z 2013 r., poz. 642.

<sup>188</sup> [www.minrol.gov.pl](http://www.minrol.gov.pl) [dostęp 10.12.2015].

**Tabela 8.** Liczba grup producentów rolnych wpisanych/wykreślonych w rejestrach wojewodów/marszałków w latach 2001–2014

| Lata | Liczba grup zarejestrowanych w danym roku | Liczba grup wykreślonych w danym roku |
|------|---|---------------------------------------|
| 2001 | 8   | –                                     |
| 2002 | 20  | –                                     |
| 2003 | 40  | 1                                     |
| 2004 | 31  | 4                                     |
| 2005 | 34  | 11                                    |
| 2006 | 50  | 8                                     |
| 2007 | 104                                       | 12                                    |
| 2008 | 158                                       | 14                                    |
| 2009 | 136                                       | 21                                    |
| 2010 | 157                                       | 33                                    |
| 2011 | 227                                       | 31                                    |
| 2012 | 242                                       | 56                                    |
| 2013 | 486                                       | 111                                   |
| 2014 | 14  | 54                                    |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://ksow.pl/grupy-producentow-rolnych/warto-wiedziec.html> [dostęp 18.09.2015].

Należy zauważyć, że od 2007 r. wyraźnie wzrosła liczba producentów rolnych zainteresowanych tworzeniem nowych grup, jak też tych, którzy zrezygnowali ze współdziałania. Istotny wpływ na tempo tworzenia grup miało uruchomienie finansowego wsparcia na tworzenie i działalność administracyjną grup producentów rolnych w ramach PROW 2004–2006 i PROW 2007–2013 oraz prowadzona działalność szkoleniowo-doradcza. W 2013 r. najwięcej rolników zdecydowało się zarówno na współdziałanie, jak i na rezygnację z prowadzenia działalności. Ten duży wzrost zainteresowania możliwością dofinansowania działalności grup ze środków unijnych prawdopodobnie wynikał z faktu, że był to ostatni rok realizowania programów UE w ramach PROW 2007–2013.

Zainteresowanie tworzeniem grup przez producentów rolnych było zróżnicowane przestrzennie. Szczegółowe dane na ten temat przedstawiono w tabeli 9.

Do końca 2014 r. najwięcej grup producentów rolnych powstało na terenie województwa wielkopolskiego (prawie 1/3 wszystkich grup), na drugim miejscu znalazło się województwo dolnośląskie, a miejsce trzecie zajęło województwo kujawsko-pomorskie. Najmniejsze zainteresowanie współdziałaniem w grupach przejawiali rolnicy mieszkający na terenie takich województw, jak: świętokrzyskie, małopolskie i śląskie.

Grupy producentów rolnych według kierunku produkcji przedstawiono w tabeli 10.



**Tabela 9.** Grupy producentów rolnych według województw w latach 2011–2014

| Województwo         | Grupy producentów rolnych |         |                    |         |                                |
|---------------------|---------------------------|---------|--------------------|---------|--------------------------------|
|                     | stan na 31.12.2011        |         | stan na 31.12.2014 |         | wskaźnik zmian<br>(2011 = 100) |
|                     | liczba                    | odsetek | liczba             | odsetek |                                |
| Dolnośląskie        | 103                       | 12,8    | 130                | 9,6     | 126,2                          |
| Kujawsko-pomorskie  | 97                        | 12,1    | 123                | 9,2     | 126,8                          |
| Lubelskie           | 19                        | 2,4     | 34                 | 2,6     | 178,9                          |
| Lubuskie            | 43                        | 5,5     | 71                 | 5,4     | 165,1                          |
| Łódzkie             | 17                        | 2,1     | 36                 | 2,7     | 211,8                          |
| Małopolskie         | 7                         | 0,1     | 19                 | 1,5     | 271,4                          |
| Mazowieckie         | 26                        | 3,2     | 75                 | 5,6     | 288,5                          |
| Opolskie            | 76                        | 9,6     | 87                 | 6,4     | 114,5                          |
| Podkarpackie        | 23                        | 2,9     | 43                 | 3,2     | 187,0                          |
| Podlaskie           | 21                        | 2,7     | 43                 | 3,2     | 213,0                          |
| Pomorskie           | 48                        | 6,1     | 77                 | 4,8     | 160,4                          |
| Śląskie             | 20                        | 2,5     | 26                 | 1,9     | 130,0                          |
| Świętokrzyskie      | 10                        | 1,4     | 15                 | 1,2     | 150,0                          |
| Warmińsko-mazurskie | 55                        | 6,8     | 86                 | 6,6     | 156,4                          |
| Wielkopolskie       | 189                       | 23,6    | 419                | 31,1    | 221,7                          |
| Zachodniopomorskie  | 49                        | 6,2     | 67                 | 5,0     | 136,7                          |
| Ogółem              | 803                       | 100,0   | 1351               | 100,0   | 168,2                          |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Boguta, Z. Gumkowski, M. Martynowski: Podniesienie konkurencyjności gospodarstw rolnych poprzez zrzeszanie się rolników. Wydawnictwo Spółdzielcze Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 27; <http://ksow.pl/grupy-producentow-rolnych/warto-wiedziec.html> [dostęp 18.09.2015].

**Tabela 10.** Grupy producentów rolnych według kierunku produkcji w latach 2011–2014

| Kierunek produkcji                        | Grupy producentów rolnych |         |                    |         |                                |
|---|---------------------------|---------|--------------------|---------|--------------------------------|
|   | stan na 31.12.2011        |         | stan na 31.12.2014 |         | wskaźnik zmian<br>(2011 = 100) |
|   | liczba                    | odsetek | liczba             | odsetek |                                |
| Ziarno zbóż i/lub nasion roślin oleistych | 345                       | 43,0    | 476                | 35,2    | 138,0                          |
| Trzoda chlewna                            | 151                       | 18,8    | 312                | 23,1    | 206,6                          |
| Drób                                      | 153                       | 19,1    | 274                | 20,3    | 179,1                          |
| Mleko                                     | 52                        | 6,5     | 102                | 7,6     | 196,2                          |
| Bydło mięsne                              | 25                        | 3,1     | 56                 | 4,1     | 224,0                          |
| Ziemniaki                                 | 24                        | 3,0     | 33                 | 2,4     | 137,5                          |
| Buraki cukrowe                            | 13                        | 1,6     | 20                 | 1,5     | 153,8                          |
| Liście tytoniu                            | 9                         | 1,1     | 12                 | 0,9     | 133,3                          |
| Pozostałe produkty                        | 31                        | 3,8     | 66                 | 4,9     | 212,9                          |
| Ogółem                                    | 803                       | 100,0   | 1351               | 100,0   | 168,2                          |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Boguta, Z. Gumkowski, M. Martynowski: Podniesienie konkurencyjności gospodarstw rolnych poprzez zrzeszanie się rolników. Wydawnictwo Spółdzielcze Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 27; <http://ksow.pl/grupy-producentow-rolnych/warto-wiedziec.html> [dostęp 18.09.2015].

Zarówno w roku 2011, jak i 2014 dominującą pozycję zajmowały grupy producentów ziarna zbóż i/lub nasion roślin oleistych. Ich udział w strukturze branżowej w 2014 r. zmniejszył się o osiem punktów procentowych w stosunku do roku 2011. W ciągu trzech lat dwukrotnie wzrosła liczba grup producentów trzody chlewnej, bydła i mleka.

Na dwadzieścia dziewięć produktów lub grup produktów (bez owoców i warzyw), dla których mogą być tworzone grupy producentów rolnych, jak dotychczas grupy powstały w dwudziestu dwóch branżach. Zdecydowaną większość stanowiły grupy następujących produktów: ziarno zbóż i nasiona roślin oleistych, trzoda chlewna i drób. Producenci kilku produktów: mleka, ziemniaków i bydła zorganizowani byli w kilkudziesięciu grupach, natomiast rolnicy produkujący takie produkty, jak: ozdobne rośliny ogrodnicze, zioła, króliki, szyszki chmielowe, owce i kozy, lisy i norki, kwiaty świeże, konie, warzywa, miód, owoce i warzywa zaliczeni zostali do kategorii „pozostałe produkty”.

Według danych Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich<sup>189</sup> (stan na 31.12.2014), najwięcej członków skupiały grupy producentów tytoniu (11 120 członków), trzody chlewnej (4948), mleka (4170), ziarna zbóż i/lub nasion roślin oleistych (2740) oraz drobiu (1496). Łącznie we wszystkich grupach producentów rolnych w Polsce w 2014 r. zrzeszonych było 27 878 członków, czyli ponad 2% wszystkich rolników.

Grupy producentów rolnych muszą zarejestrować się jako podmioty gospodarcze i mogą przybierać różne formy prawne: spółdzielni, spółki prawa handlowego, zrzeszenia i stowarzyszenia. Każda z tych form działa na podstawie innych uregulowań ustawowych. Przy prowadzeniu działalności gospodarczej zazwyczaj najlepszymi są spółdzielnie i spółki z o.o. Zrzeszenia i stowarzyszenia najlepiej sprawdzają się przy realizacji działań społecznych. Preferencje producentów rolnych w tym zakresie przedstawiono w tabeli 11.

**Tabela 11.** Grupy producentów rolnych według form prawnych w latach 2011–2014

| Forma prawna   | Grupy producentów rolnych |         |                    |         |
|----------------|---------------------------|---------|--------------------|---------|
|                | stan na 31.12.2011        |         | stan na 31.12.2014 |         |
|                | N = 803                   | odsetek | N = 1351           | odsetek |
| Spółka z o.o.  | 521                       | 64,8    | 878                | 65,0    |
| Spółdzielnia   | 227                       | 28,3    | 419                | 31,0    |
| Zrzeszenie     | 47                        | 5,9     | 41                 | 3,0     |
| Stowarzyszenie | 8                         | 1,0     | 13                 | 1,0     |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych; <http://ksow.pl/grupy-producentow-rolnych/warto-wiedziec.html> [dostęp 18.09.2015].

<sup>189</sup> <http://ksow.pl/grupy-producentow-rolnych/warto-wiedziec.html> [dostęp 18.09.2015].

Wśród form prawnych zarówno w 2011 r., jak i w 2014 r. najliczniej reprezentowane były spółki z o.o. oraz spółdzielnie, odpowiednio 64,8 i 28,3%, wyraźnie spadło natomiast zainteresowanie rolników zrzeszeniami i stowarzyszeniami. Te formy prawne dominowały przed integracją Polski ze strukturami UE (na przykład w 2002 r. zrzeszenia i stowarzyszenia stanowiły 83,0% wszystkich form prawnych)<sup>190</sup>.

#### **4.2.2. Uwarunkowania i możliwości tworzenie grup producentów rolnych i ich związków**

Proces powoływania grup producentów rolnych odbywa się według obowiązujących w Polsce aktów prawnych. Wejście w życie ustawy z 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz zmianie innych ustaw<sup>191</sup>, a także stosownych rozporządzeń Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi umożliwiło rozpoczęcie procesu gospodarczego organizowania się rolników. Grupy wpisane do rejestru wojewodów otrzymywały wsparcie na działalność administracyjną z budżetu krajowego. Jednak proponowane stawki były dużo niższe niż oczekiwane przez rolników i na dodatek z licznymi ograniczeniami. To prawdopodobnie spowodowało, że w ciągu 3,5 roku tj. do 30.04.2004 r. zorganizowało się tylko 65 grup (łącznie z sektorem owoców i warzyw)<sup>192</sup>.

Kolejnym ważnym działaniem podjętym przez państwo była nowelizacja ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach z dnia 18 czerwca 2004 r., która umożliwiła członkostwo w grupie oprócz osób fizycznych również jednostkom organizacyjnym nieposiadającym osobowości prawnej oraz osobom prawnym<sup>193</sup>. To rozwiązanie zostało wprowadzone, aby dostosować nasze ustawodawstwo do legislacji UE. Większe stawki pomocy finansowej dla grup i mniejszy rygor ich wykorzystania były bardzo ważną propozycją przy zakładaniu grup producentów rolnych. Duże znaczenie miało również umożliwienie członkostwa w grupie osób prawnych, co spowodowało, że rolnicze spółdzielnie produkcyjne i spółki z o.o. (powstałe głównie na bazie likwidowanych państwowych gospodarstw rolnych) zaczęły tworzyć grupy. Podmioty te wykorzystują własne biura, prawników i służby finansowe, czym nie dysponują producenci o małym i średnim potencjale produkcji, a w związku z tym ich sytuacja już na etapie inicjatywy tworzenia grupy jest o wiele trudniejsza niż osób prawnych. Ponad 30 rolniczych spółdzielni produkcyjnych utworzyło gru-

<sup>190</sup> K. Krzyżanowska: Stan i kierunki rozwoju rolniczych grup producenckich w Polsce. Zeszyty Naukowe SGGW „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2003, nr 48, s. 230.

<sup>191</sup> Dz.U. Nr 88 z 2000 r., poz. 983 z późn. zm.

<sup>192</sup> W. Boguta, Z. Gumkowski, M. Martynowski i in.: Perspektywy rozwoju grup producentów rolnych do roku 2013. Opracowanie własne KRS 2008, s. 69.

<sup>193</sup> Dz.U. Nr 162 z 2004 r., poz. 1694.

py producentów rolnych (poprzez tworzenie grupy jako spółdzielni osób prawnych) lub grupy z udziałem współpracujących indywidualnych rolników.

Nowelizacja ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach z dnia 15 grudnia 2006 r. wprowadziła oczekiwane przez producentów kolejne zmiany, a mianowicie:

- zwolnienie z podatku dochodowego dotyczącego dochodów grupy pochodzących ze sprzedaży produktów lub grupy produktów, dla których grupa została utworzona, wyprodukowanych w gospodarstwach jej członków (ograniczone przeznaczeniem na zakup środków do produkcji lub szkolenia);
- zwolnienie z podatku od nieruchomości od budynków i budowli w całości zajętych przez grupę, wykorzystywanych wyłącznie na przygotowanie i sprzedaż produktu, dla którego grupa jest utworzona oraz zaopatrzenie w środki produkcji<sup>194</sup>. Zmiany te, chociaż bardzo potrzebne, nie są jeszcze w pełni wykorzystywane, ponieważ grupy zakładane przez producentów nie mają jeszcze w większości budynków i budowli. Nie mogą więc korzystać ze zwolnień. Natomiast zwolnienie z podatku dochodowego grupy jest również przepisem rzadko wykorzystywanym, gdyż nie wydaje się, aby większa liczba grup wypracowywała zysk. Grupy, a w szczególności w formie spółdzielczej tworzy się przede wszystkim dla wspólnych zakupów środków do produkcji, koncentracji podaży i wspólnej sprzedaży wytworzonych produktów, a głównym celem ich działania jest przynoszenie jak największych korzyści członkom, w tym płacenia możliwie największych cen za dostarczone do grupy produkty. Wprowadzone przepisy spowodowały jednak zaprzestanie rozmów że podatki przeszkadzają w tworzeniu grupy.

Szczegółowe wytyczne dotyczące produktów i grup produktów, dla których mogą być tworzone grupy, minimalne liczby członków grupy oraz wielkości produkcji zawiera rozporządzenie MR i RW z dnia 9 kwietnia 2008 r.<sup>195</sup>.

Zmiany, które dotyczyły zmniejszenia minimalnej rocznej wielkości produkcji towarowej dla poszczególnych województw, były wprowadzone z myślą o producentach o mniejszym potencjale – w praktyce nie przyczyniły się do znacznego przyśpieszenia tempa powstawania grup. Obniżenie minimalnej liczby członków z 10 do 5 znacznie pomogło w organizowaniu się dużych towarowych gospodarstw, których właściciele zakładali i nadal zakładają 5-osobowe często rodzinne spółki. Zmniejszenie minimalnej rocznej produkcji towarowej dla gospodarstw, np. miodu

<sup>194</sup> Dz.U. Nr 251 z 2006 r., poz. 1847.

<sup>195</sup> Dz.U. Nr 72 z 2008 r., poz. 424.

ze 100 tys. zł, na 50 tys. zł czy zmniejszenie wymogu obszarów upraw kilku produktów nie spowodowało organizowania się producentów tych produktów.

Przyczyną słabego organizowania się producentów o małym i średnim potencjale produkcji rolnej jest nie tylko minimalna dla grupy wielkości produkcji towarowej, ale także czynniki o charakterze:

- świadomościowym (niska świadomość ekonomiczna, brak zaufania producentów do siebie nawzajem, złe doświadczenia z przeszłości, brak liderów),
- ekonomicznym (brak wystarczających środków na rozpoczęcie działalności, trudności z zawieraniem kontraktów, brak zaplecza w postaci niezbędnych nieruchomości i urzędzeń),
- prawnym (niedoskonałe rozwiązania prawne dla grup i ich związków, brak powiązań z rynkiem),
- organizacyjno-doradczym (brak fachowego doradztwa prawnego, ekonomicznego, handlowego)<sup>196</sup>.

Nowelizacja ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach z 11 września 2015 r. wprowadziła kolejne zmiany<sup>197</sup>, a mianowicie dyrektorom oddziałów terenowych Agencji Rynku Rolnego powierzone zostały zadania związane z funkcjonowaniem grup producentów rolnych i ich związków, w tym: uznawanie i prowadzenie rejestrów grup i ich związków, zatwierdzanie planu biznesowego, wydawanie decyzji w sprawie zatwierdzania zmian do planu biznesowego, informowanie ministra właściwego do spraw rolnictwa i prezesa ARiMR o każdej zmianie danych zawartych w rejestrze grup producentów rolnych, wydawanie decyzji o cofnięciu grupom i ich związkom uznania i o skreśleniu ich z rejestru grup lub rejestru związków, sprawowanie nadzoru nad działalnością grup i ich związków czy przeprowadzanie kontroli.

Zgodnie z zapisami wyżej wymienionej ustawy, w grupy producentów rolnych mogą organizować się osoby fizyczne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej oraz osoby prawne, które w ramach działalności rolniczej prowadzą gospodarstwo rolne w rozumieniu przepisów o podatku rolnym lub dział specjalny produkcji rolnej. Celem zrzeszania się producentów rolnych w grupy jest dostosowanie produktów i procesu produkcyjnego do wymogów rynkowych, wspólnego wprowadzania towarów do obrotu, w tym przygotowania do sprzedaży, centralizacji sprzedaży i dostawy do odbiorców hurtowych, ustanowienia wspólnych

<sup>196</sup> Por. K. Krzyżanowska, M. Trajer: Organizowanie się rolników w grupy producentów rolnych. [w:] Nauki ekonomiczno-rolnicze w kontekście zmieniających się potrzeb gospodarki. Wyd. SGGW, Warszawa 2013, s. 71.

<sup>197</sup> Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o zmianie ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw oraz ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020 (Dz.U. z 2015 r., poz. 1888).

zasad dotyczących informacji o produkcji ze szczególnym uwzględnieniem zbiorów i dostępności produktów rolnych, rozwijania umiejętności biznesowych, marketingowych oraz organizowania i ułatwiania procesów wprowadzania innowacji, a także ochrony środowiska naturalnego. Producenci rolni mogą być członkami tylko jednej grupy w zakresie danego produktu lub grupy produktów. W każdym roku działalności członkowie grupy zobowiązani są do produkcji i sprzedaży poprzez grupę co najmniej 80% wyprodukowanych przez siebie produktów lub grup produktów, ze względu na które grupa została utworzona. Zgodnie z nowelizacją ustawy z 11 września 2015 r., minister właściwy do spraw rynków rolnych, po zasięgnięciu opinii Krajowej Rady Izb Rolniczych oraz organizacji rolniczych o zasięgu krajowym, określa w drodze rozporządzenia wykaz produktów i grup produktów, minimalną roczną wielkość produkcji towarowej wyprodukowanej przez wszystkich członków grupy i sprzedanej grupie oraz minimalną liczbę członków grupy, biorąc pod uwagę zróżnicowanie regionalne, koncentrację podaży oraz sytuację na rynku produktów rolnych, a także aktualny stan zorganizowania się producentów w grupy<sup>198</sup>.

Wymienione akty prawne stanowią dużą pomoc w procesie tworzenia organizacji producentów rolnych. Trzeba jednak pamiętać, że sam fakt istnienia odpowiednich uregulowań prawnych dotyczących organizowania się producentów w grupy, nie uchroni zainteresowanych prowadzeniem wspólnej działalności gospodarczej przed popełnieniem błędów zarówno na etapie tworzenia zespołu, jak i w czasie jego funkcjonowania. Przydatna jest tu dokładna znajomość przepisów zawartych w ustawach i umiejętność ich interpretowania, a także dostęp do fachowego doradztwa oraz doświadczeń osób, które odniosły sukces działając w podobnych organizacjach.

Aby zdynamizować proces rozwoju grup producentów rolnych dobrze byłoby zainteresować rolników możliwością organizowania się w związki branżowe. Aktualnie w rejestrze związków prowadzonym przez Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi znajduje się jeden podmiot (Spółdzielnia Grup Producentów Rzepaku „Rzepak Polski”). Zgodnie z ustawą z dnia 11 września 2015 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach, prezes ARR będzie wydawał decyzję o uznaniu związku i wpisywał go do rejestru. Związek może prowadzić działalność jako przedsiębiorca mający osobowość prawną, pod warunkiem, że zrzesza co najmniej 5 grup. Grupy będące członkami związku, nie mogą być członkami innego związku. Związek może być utworzony do realizacji co najmniej dwóch spośród następujących celów:

- organizowania i koordynowania zaopatrzenia w środki produkcji,
- organizowania i koordynowania zbywania produktów lub grupy produktów będących przedmiotem działalności grup,

<sup>198</sup> Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o zmianie ustawy o grupach producentów rolnych..., op. cit., s. 2.

- przechowywania i przygotowania do obrotu produktów lub grup produktów oraz ich przetwarzania,
- reprezentowania zrzeszonych grup wobec organów samorządowych oraz organów administracji państwowej,
- promowania efektywnych metod produkcji i jakości oraz dostosowania produkcji do wymogów rynku przez informowanie oraz doradzanie grupom i ich członkom,
- promowania technologii produkcji korzystnych dla środowiska,
- prowadzenia analiz rynku i szkolenia producentów,
- prowadzenia obsługi prawnej i księgowej grup<sup>199</sup>.

### **4.2.3. Wsparcie finansowe dla grup producentów rolnych**

Po wejściu Polski do UE znacznie poprawiły się warunki uzyskania pomocy finansowej dla powstających grup producentów rolnych. W Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 wsparcie dla grup producentów rolnych realizowane było w ramach Osi 1: Poprawa konkurencyjności sektora rolnego i leśnego, w ramach działania 142: „Grupy producentów rolnych”. Zryczałtowanej pomocy udzielano grupom producentów rolnych w pierwszych pięciu latach ich funkcjonowania w celu ułatwienia tworzenia i prowadzenia działalności administracyjnej oraz inwestycyjnej. W ramach działania wspierano sektory produkcji roślinnej, zwierzęcej oraz dział specjalny produkcji rolnej<sup>200</sup>. Za cel działania wyznaczono wzmocnienie struktury instytucjonalnej w sektorze pierwotnej produkcji rolnej, z zamiarem wsparcia funkcjonowania producentów rolnych, poprzez zachęcenie ich do tworzenia grup producentów rolnych i współpracy. W szczególności działanie miało na celu dostosowanie produkcji prowadzonej w gospodarstwach członków grup producentów rolnych do wymogów rynkowych, wspólne wprowadzanie towarów do obrotu, w tym przygotowanie do sprzedaży, centralizację sprzedaży oraz dostarczenie do odbiorców hurtowych<sup>201</sup>. Według danych Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, od uruchomienia programu w ramach PROW 2007–2013 (działanie uruchomione zostało 16.07.2007 r.) do 31 października 2015 r. wypłacono kwotę 782,7 mln zł, z tego: 50,3 mln zł z tytułu zobowiązań z lat 2004–2006 oraz 732,4 mln zł z tytułu płatności z PROW 2007–2013. Szczegółowe dane zamieszczono w tabeli 12.

<sup>199</sup> Ustawa z 11 września 2015 r. (Dz.U. z 2015 r., poz. 1888), s. 5–6.

<sup>200</sup> [www.minrol.gov.pl](http://www.minrol.gov.pl).

<sup>201</sup> Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w ramach Wspólnej Polityki Rolnej 2020. Red. naukowa A. Wasilewski, Program Wieloletni 2011–2014, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2012, nr 41, s. 70–73.

**Tabela 12.** Wsparcie dla grup producentów rolnych w ramach działania „Grupy producentów rolnych” PROW 2007–2013 w ujęciu regionalnym

| Województwo         | Zobowiązania z lat 2004–2006             |                         | Płatności dla zobowiązań 2007–2013, narastająco według stanu na 30.11.2015 r. |                         |
|---------------------|--|-------------------------|---|-------------------------|
|                     | Kwota zrealizowanych płatności w tys. zł | Liczba wydanych decyzji | Kwota zrealizowanych płatności w tys. zł                                      | Liczba wydanych decyzji |
| Dolnośląskie        | 5 345                                    | 36                      | 76 990  | 469                     |
| Kujawsko-pomorskie  | 9 704                                    | 66                      | 66 628  | 414                     |
| Lubelskie           | 2 709                                    | 15                      | 10 559  | 76                      |
| Lubuskie            | 3 079                                    | 13                      | 48 664  | 204                     |
| Łódzkie             | –  | –                       | 20 304  | 88                      |
| Małopolskie         | 1 529                                    | 9                       | 3 453   | 29                      |
| Mazowieckie         | 1 550                                    | 10                      | 39 876  | 184                     |
| Opolskie            | 4 367                                    | 36                      | 68 525  | 349                     |
| Podkarpackie        | 1 676                                    | 18                      | 15 312  | 110                     |
| Podlaskie           | –  | –                       | 29 185  | 137                     |
| Pomorskie           | 1 575                                    | 12                      | 32 925  | 194                     |
| Śląskie             | 1 168                                    | 5                       | 20 585  | 93                      |
| Świętokrzyskie      | 269                                      | 5                       | 9 194   | 36                      |
| Warmińsko-mazurskie | 2 098                                    | 9                       | 55 511  | 268                     |
| Wielkopolskie       | 10 029                                   | 62                      | 196 160   | 1 093                   |
| Zachodniopomorskie  | 5 152                                    | 26                      | 38 076  | 172                     |
| Centrala *          | –  | –                       | 437   | –                       |
| Ogółem              | 50 250                                   | 322                     | 732 384   | 3 916                   |

\*Odwołania rozpatrywane i realizowane przez Centralę ARiMR.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Systemu Informacji Zarządczej ARiMR [www.arimr.gov.pl](http://www.arimr.gov.pl) [dostęp 30.12.2015].

Do 30 listopada 2015 r. grupy zlokalizowane w województwach: wielkopolskim, dolnośląskim, kujawsko-pomorskim i opolskim otrzymały 56% ogółu pomocy finansowej (liczba grup była tutaj największa). Najmniej środków finansowych pozyskały grupy zlokalizowane na terenie województw małopolskiego i świętokrzyskiego.

Zgodnie z art. 27 rozporządzenia<sup>202</sup> Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1305/2013 Komisja Europejska opowiedziała się za dalszym wspieraniem two-

<sup>202</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 1305/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) i uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1698/2005.



zenia i funkcjonowania grup oraz organizacji producentów. W Polsce działanie „Tworzenie grup i organizacji producentów” (symbol M09) zostało zapisane w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020 (PROW 2014–2020).

Celem działalności producentów w grupie jest stabilizacja zbytu produktów i zwiększenie opłacalności produkcji. Grupy lub organizacje producentów mogą wspólnie planować i organizować produkcję o określonej wielkości i jakości, wspólnie przygotowywać produkty do sprzedaży, organizować przechowywanie i transport, nawiązywać kontakty handlowe, a także negocjować warunki sprzedaży. Współdziałanie wzmacnia pozycję producentów rolnych w łańcuchu żywnościowym oraz sprzyja zwiększeniu ich udziału w wartości dodanej. Współpraca z grupą producentów jest również korzystna dla odbiorcy surowca ze względu na możliwość zapewnienia regularności dostaw, dostosowania ich wielkości do potrzeb, a także zapewnienia odpowiedniej i wyrównanej jakości surowca. Dodatkowo grupy producentów, poprzez wprowadzenie nowych rozwiązań w zakresie organizacji produkcji i marketingu, a także technologii produkcji, mogą przyczynić się do zwiększenia innowacyjności sektora rolnego. Utworzenie grupy producentów rolnych umożliwia prawidłowe zarządzanie kwestiami dostaw poprzez ograniczanie negatywnego wpływu na środowisko (m.in. odpadów), wspólne dokonywanie zakupów, a także bardziej efektywne użytkowanie maszyn i urządzeń.

Beneficjentami działania „Tworzenie grup i organizacji producentów” w ramach PROW 2014–2020 mogą być nowe grupy producentów rolnych, które powstały od dnia 1 stycznia 2014 r. (działające jako przedsiębiorcy i składające się z osób fizycznych, które spełnią dodatkowe warunki kwalifikowalności) oraz nowe organizacje producentów (działające jako przedsiębiorcy i składające się z osób fizycznych lub prawnych, które również spełnią dodatkowe warunki kwalifikowalności). Podmioty te powinny działać jako mikro-, małe lub średnie przedsiębiorstwa.

Pomoc może być przyznana wnioskodawcy spełniającemu następujące warunki:

- grupa lub organizacja producentów została uznana na poziomie kraju na podstawie biznesplanu;
- łączy producentów jednego produktu lub grupy produktów, którzy nie byli członkami grupy producentów/wstępnie uznanej grupy producentów/organizacji, utworzonej ze względu na ten sam produkt lub grupę produktów, której przyznano pomoc na rozpoczęcie działalności ze środków Unii Europejskiej po 1 maja 2004 r.;
- przedłoży biznesplan i zadeklaruje jego realizację w celu osiągnięcia zawartych w nim założeń w trakcie trwania 5-letniego okresu wsparcia.

Wsparcia finansowego nie przewiduje się na tworzenie grup i organizacji producentów w kategorii produktu drób żywy (bez względu na wiek), mięso lub jadalne podroby drobiowe, świeże, chłodzone, mrożone.

W PROW 2014–2020 przewidziano preferencje w przyznawaniu pomocy finansowej dla grup i organizacji producentów rolnych, które są:

- zorganizowane w formie spółdzielni;
- zrzeszają producentów w następujących kategoriach: produkty wysokiej jakości objęte art. 16 rozporządzenia EFRROW (1305/2013), w szczególności rolnictwa ekologicznego, świnie żywe, prosięta, warchlaki, mięso wieprzowe: świeże, chłodzone, mrożone, bydło żywe: zwierzęta rzeźne lub hodowlane, mięso wołowe: świeże, chłodzone, mrożone, owce lub kozy żywe, zwierzęta rzeźne lub hodowlane, wełna owcza lub kozia strzyżona potna, mięso owcze lub kozie: świeże, chłodzone, mrożone, skóry owcze lub kozie surowe (suszone), miód naturalny lub jego produkty pszczele, rośliny w plonie głównym, całe lub rozdrobnione, uprawiane z przeznaczeniem na cele energetyczne lub do wykorzystania technicznego, szyszki chmielowe;
- zrzeszają jak największą liczbę członków w danej kategorii;
- zrzeszają producentów, w gospodarstwach których produkcja objęta została dobrowolnym ubezpieczeniem.

Wsparcie finansowe przewidziano w formie ryczałtu od wartości przychodów netto grupy lub organizacji producentów ze sprzedaży produktów lub grupy produktów, wytworzonych w gospodarstwach rolnych jej członków w poszczególnych latach i sprzedanych odbiorcom niebędącym członkami grupy lub organizacji. Pomoc ta realizowana będzie od dnia rejestracji/uznania w okresie pierwszych 5 lat funkcjonowania grupy/organizacji, a jej wielkość wynosić będzie odpowiednio: w pierwszym roku – 10%, w drugim – 8%, w trzecim – 6%, w czwartym – 5%, a w piątym – 4%. Maksymalna równowartość wsparcia finansowego nie może przekroczyć 100 tys. euro w każdym roku pięcioletniego okresu pomocy<sup>203</sup>.

### **4.3. Funkcjonowanie wstępnie uznanych grup i uznanych organizacji producentów owoców oraz warzyw**

#### **4.3.1. Stan zorganizowania producentów owoców i warzyw**

W Polsce według stanu na 7 października 2015 r. zarejestrowanych było 309 grup i organizacji producentów owoców i warzyw, w tym 122 wstępnie uznane grupy i 187 uznanych organizacji (tab. 13). W grupach i organizacjach zrzeszonych było łącznie 7341 członków, tj. około 5% ogólnej liczby producentów. Średnia liczba człon-

<sup>203</sup> Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, s. 278–280.

ków w grupie/organizacji wynosiła 24 osoby. Według szacunków Krajowej Rady Spółdzielczej, udział grup/organizacji w rynku wynosił około 25–26%, czyli wzrósł w stosunku do roku 1989 o 4–5 punktów procentowych<sup>204</sup>.

**Tabela 13.** Liczba grup/organizacji producentów owoców i warzyw w Polsce w latach 2004–2015

| Lata       | Ogółem liczba grup i organizacji | Wstępnie uznane grupy producentów owoców i warzyw |         | Uznane organizacje producentów owoców i warzyw |         |
|------------|----------------------------------|---|---------|--|---------|
|            |                                  | liczba  | odsetek | liczba   | odsetek |
| 2004       | 32                               | 24  | 75,0    | 8  | 25,0    |
| 2005       | 52                               | 45  | 86,5    | 7  | 13,5    |
| 2006       | 70                               | 64  | 91,4    | 5  | 8,6     |
| 2007       | 88                               | 83  | 94,3    | 5  | 5,7     |
| 2008       | 119                              | 114   | 95,8    | 5  | 4,2     |
| 2009       | 176                              | 155   | 88,1    | 21   | 11,9    |
| 2010       | 210                              | 171   | 81,4    | 39   | 18,6    |
| 2011       | 287                              | 233   | 81,2    | 54   | 18,8    |
| 2012       | 316                              | 238   | 75,3    | 78   | 24,7    |
| 2013       | 321                              | 215   | 67,0    | 106  | 33,0    |
| 2014       | 311                              | 169   | 54,3    | 142  | 45,7    |
| 2015.07.31 | 309                              | 121   | 39,2    | 188  | 60,8    |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych [www.minrol.gov.pl](http://www.minrol.gov.pl) [dostęp 31.08.2015].

Zainteresowanie rolników współdziałaniem w grupach producentów owoców i warzyw było zróżnicowane przestrzennie. Szczegółowe dane na ten temat przedstawiono w tabeli 14.

Do 30.04.2015 r. najwięcej grup producentów rolnych powstało na terenie województwa mazowieckiego, na drugim miejscu uplasowało się województwo wielkopolskie, na trzecim województwo kujawsko-pomorskie, a miejsce czwarte zajęło województwo lubelskie. Najmniejsze zainteresowanie współdziałaniem w grupach przejawiali rolnicy mieszkający na terenie województwa zachodniopomorskiego, podlaskiego, warmińsko-mazurskiego, śląskiego i lubuskiego. Grupy producentów owoców i warzyw według grup produktów przedstawiono w tabeli 15.

Należy zauważyć, że grupy producentów warzyw stanowiły 1/3 wstępnie uznanych grup producentów owoców oraz warzyw. Na drugim miejscu uplasowały się grupy producentów owoców, trzecie miejsce zajęli natomiast producenci owoców oraz warzyw. Spośród 171 uznanych organizacji producentów owoców i warzyw prawie połowa znajdowała się w kategorii „owoce oraz warzywa”.

<sup>204</sup> W. Boguta: Rynek owoców i warzyw – integracja w łańcuchu żywności i partnerstwa. Referat wygłoszony na konferencji pt. „Środki wsparcia dla organizacji producentów w ramach nowej WPR: możliwości spółdzielni rolniczych”, Warszawa 7 października 2015 r.

**Tabela 14.** Stan zorganizowania rolników w grupy/organizacje producentów owoców i warzyw w ujęciu przestrzennym [dane z 30.04.2015 r.]

| Województwo         | Ogółem grupy i organizacje |         | Wstępnie uznane grupy producentów owoców i warzyw |         | Uznane organizacje producentów owoców i warzyw |         |
|---------------------|----------------------------|---------|---|---------|--|---------|
|                     | liczba                     | odsetek | liczba  | odsetek | liczba   | odsetek |
| Dolnośląskie        | 11                         | 3,6     | 9   | 6,5     | 2  | 1,2     |
| Kujawsko-pomorskie  | 42                         | 13,6    | 15  | 10,9    | 27   | 15,8    |
| Lubelskie           | 32                         | 10,4    | 12  | 8,7     | 20   | 11,7    |
| Lubuskie            | 5                          | 1,6     | –   | –       | 5  | 2,9     |
| Łódzkie             | 19                         | 6,2     | 8   | 5,8     | 11   | 6,4     |
| Małopolskie         | 11                         | 3,6     | 2   | 1,4     | 9  | 5,3     |
| Mazowieckie         | 96                         | 31,1    | 47  | 34,1    | 49   | 28,6    |
| Opolskie            | 6                          | 1,9     | 6   | 4,4     | –  | –       |
| Podkarpackie        | 6                          | 1,9     | 6   | 4,4     | –  | –       |
| Podlaskie           | 2                          | 0,6     | 1   | 0,7     | 1  | 0,6     |
| Pomorskie           | 9                          | 2,9     | 5   | 3,6     | 4  | 2,3     |
| Śląskie             | 4                          | 1,3     | 2   | 1,4     | 2  | 1,2     |
| Świętokrzyskie      | 16                         | 5,2     | 8   | 5,8     | 8  | 4,7     |
| Warmińsko-mazurskie | 2                          | 0,6     | 1   | 0,7     | 1  | 0,6     |
| Wielkopolskie       | 47                         | 15,2    | 15  | 10,9    | 32   | 18,7    |
| Zachodniopomorskie  | 1                          | 0,3     | 1   | 0,7     | –  | –       |
| Ogółem              | 309                        | 100,0   | 138   | 100,0   | 171  | 100,0   |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych MR i RW. Por. K. Krzyżanowska, M. Trajer: Regionalne zróżnicowanie integracji producentów w sektorze owoców i warzyw. Roczniki Naukowe „SE-RiA”, Warszawa – Poznań – Kołobrzeg 2015, tom XVII, zeszyt 3, s. 220.

**Tabela 15.** Grupy/organizacje producentów owoców i warzyw z uwzględnieniem grup produktów według stanu na 30.04.2015 r.

| Kategorie produktów   | Wstępnie uznane grupy producentów owoców i warzyw |         | Uznane organizacje producentów owoców i warzyw |         |
|-----------------------|---|---------|--|---------|
|                       | N = 138   | odsetek | N = 171  | odsetek |
| Owoce oraz warzywa    | 38  | 27,6    | 84   | 49,1    |
| Owoce                 | 42  | 30,4    | 35   | 20,5    |
| Warzywa               | 46  | 33,3    | 38   | 22,2    |
| Grzyby                | 10  | 7,3     | 12   | 7,0     |
| Owoce, warzywa, zioła | 1   | 0,7     | 1  | 0,6     |
| Zioła kulinarne       | 1   | 0,7     | 1  | 0,6     |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych MR i RW. Por. K. Krzyżanowska, M. Trajer: Regionalne zróżnicowanie integracji producentów w sektorze owoców i warzyw. Roczniki Naukowe „SE-RiA”, Warszawa – Poznań – Kołobrzeg 2015, tom XVII, zeszyt 3, s. 220.

Polskie prawo przewiduje kilka form prawnych zrzeszania się producentów. Są to m.in. spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółdzielnie, stowarzyszenia, rolnicze zrzeszenia branżowe. Preferencje dotyczące wyboru formy prawnej przez producentów owoców i warzyw przedstawiono w tabeli 16.

**Tabela 16.** Grupy/organizacje producentów owoców i warzyw według form prawnych w latach 2002–2015

| Forma prawna   | 31.12.2002 r.* |      | 16.02.2011 r.** |      | 31.12.2013 r.*** |      | 7.10.2015 r.**** |      |
|----------------|----------------|------|-----------------|------|------------------|------|------------------|------|
|                | N = 119        | %    | N = 221         | %    | N = 327          | %    | N = 309          | %    |
| Spółka z o.o.  | 5              | 4,2  | 168             | 76,0 | 277              | 84,7 | 257              | 83,2 |
| Spółdzielnia   | 15             | 12,6 | 23              | 10,4 | 25               | 7,7  | 24               | 7,8  |
| Zrzeszenie     | 47             | 39,5 | 23              | 10,4 | 18               | 5,5  | 21               | 6,8  |
| Stowarzyszenie | 52             | 43,7 | 7               | 3,2  | 7                | 2,1  | 7                | 2,2  |

Źródło: \*K. Krzyżanowska: Stan i kierunki rozwoju rolniczych grup producenckich w Polsce. Zeszyty Naukowe SGGW „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2003, nr 48, s. 231.

\*\*K. Krzyżanowska: Stan zorganizowania rolników w grupy producentów owoców i warzyw w Polsce. Roczniki Naukowe „SERiA”, t. XIII, zeszyt 2, s. 259.

\*\*\* Opracowanie własne na podstawie danych [www. minrol.gov.pl](http://www.minrol.gov.pl) [dostęp 31.12.2013].

\*\*\*\* W. Boguta: Rynek owoców i warzyw – integracja w łańcuchu żywności i partnerstwa. Referat wygłoszony na konferencji pt. „Środki wsparcia dla organizacji producentów w ramach nowej WPR: możliwości spółdzielni rolniczych”, Warszawa 7 października 2015 r.

Spółka z o.o. była preferowaną przez producentów owoców i warzyw formą współpracy zarówno w roku 2011, jak i w 2015, a więc zupełnie odmiennie niż w 2002 r., kiedy to dominowały zrzeszenia i stowarzyszenia, a spółki z o.o. stanowiły tylko 4,2% wszystkich form prawnych<sup>205</sup>. Powodem takich wyborów producentów może być mała liczba członków umożliwiająca utworzenie grupy, a także nastawienie tych podmiotów głównie na cele ekonomiczne. Spółdzielnie w swoich założeniach powinny natomiast sprzyjać integracji społeczności lokalnych również na takich płaszczyznach, jak: społeczna, kulturalna czy edukacyjna. Kierunek rozwoju form prawnych integracji w polskim rolnictwie nie jest więc z tego punktu widzenia najlepszy. Z drugiej strony w krajach Europy Zachodniej grupy producentów ewoluują w kierunku instytucji bardziej nastawionych na zysk niż na osiąganie innych celów, a głównym problemem działających tam spółdzielni jest pozyskanie kapitału. Spółdzielnie zakładają wspólne firmy, najczęściej spółki kapitałowe, często z inwestorami zewnętrznymi. Wiele z nich nabywa na własność przedsiębiorstwa handlowe w innych krajach, aby ułatwić sprzedaż towarów na tych rynkach.

<sup>205</sup> K. Krzyżanowska: Stan i kierunki rozwoju..., op. cit., s. 231.

Biznes i cele ekonomiczne zaczynają dominować nad celami społecznymi. Można zatem stwierdzić, że procesy integracyjne w Polsce, jeśli chodzi o reakcje na zmiany w otoczeniu rynkowym, przebiegają w podobnym kierunku<sup>206</sup>.

#### **4.3.2. Zasady przyznawania pomocy finansowej wstępnie uznanym grupom i uznanym organizacjom producentów owoców oraz warzyw**

Grupa wstępnie uznana jest to jednostka organizacyjna skupiająca rolników produkujących owoce i warzywa, mająca osobowość prawną i status wstępnego uznania nadany przez marszałka województwa właściwego ze względu na siedzibę grupy zgodnie z przepisami prawa krajowego oraz prawa Unii Europejskiej. Grupa producentów owoców i warzyw, aby otrzymać status wstępnego uznania musi spełniać odpowiednie kryteria. Podmiot zrzeszający producentów owoców i warzyw musi być tworzony z co najmniej 5 członków, którzy w roku poprzedzającym rok złożenia wniosku wspólnie wytworzyli i sprzedali produkty o wartości minimum 50 tys. euro (równowartość w zł). Ponadto grupa ubiegająca się o nadanie statusu wstępnego uznania musi przedstawić plan dochodzenia do uznania podzielony na roczne okresy realizacji. Czas realizacji planu nie może przekraczać okresu pięciu lat od daty zatwierdzenia przez marszałka województwa właściwego ze względu na siedzibę grupy.

O wstępne uznanie mogą ubiegać się grupy producentów, które nie są w stanie spełnić wszystkich warunków pełnego uznania (określonego w rozporządzeniu Rady WE 1234/2007 oraz rozporządzeniu Komisji WE Nr 302/2012). Tworzące się grupy nie dysponują wymaganą wartością produkcji towarowej, uzależnionej nie tylko od uzyskiwanej produkcji w gospodarstwach producentów-członków, ale także m.in. od stopnia przygotowania towaru do sprzedaży czy umiejętnego ulokowania go na rynku. W większości przypadków takie grupy nie posiadają jeszcze wyposażenia technicznego oraz nie mają doświadczenia w administrowaniu, zarządzaniu i prowadzeniu marketingu. Te grupy mogą się ubiegać o pomoc ze środków unijnych przez okres nieprzekraczający pięciu lat.

Wstępnie uznane grupy producentów owoców i warzyw realizujące plan dochodzenia do uznania mogą otrzymać pomoc finansową na:

- ◆ pokrycie kosztów związanych z utworzeniem grupy producentów i prowadzeniem działalności administracyjnej;

<sup>206</sup> Por. A. Olszańska: Procesy integracyjne w agrobiznesie. [w:] Agrobiznes i biobiznes. Teoria i praktyka. Red. naukowa S. Urban. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 229.

- ◆ pokrycie części kwalifikowanych kosztów inwestycji ujętych w zatwierdzonym planie dochodzenia do uznania.

Pomoc finansowa na pokrycie kosztów związanych z utworzeniem grupy producentów i prowadzeniem działalności administracyjnej wypłacana jest według stawki ryczałtowej na podstawie rocznej wartości produktów sprzedanych grupy, która wynosi:

- a) w pierwszym, drugim, trzecim, czwartym i piątym roku realizacji planu dochodzenia do uznania odpowiednio 10%, 10%, 8%, 6% i 4% wartości produktów sprzedanych nieprzekraczającej 1 mln euro, lub w pierwszym, drugim, trzecim, czwartym i piątym roku realizacji planu dochodzenia do uznania, odpowiednio 5%, 5%, 4%, 3% i 2% wartości produktów sprzedanych przekraczającej 1 mln euro;
- b) górna wartość pomocy dla poszczególnych grup producentów nie może przekroczyć:
  - 100 tys. euro za pierwszy rok;
  - 100 tys. euro za drugi rok;
  - 100 tys. euro za trzeci rok;
  - 100 tys. euro za czwarty rok;
  - 100 tys. euro za piąty rok realizacji planu dochodzenia do uznania<sup>207</sup>.

Grupa może ubiegać się o dofinansowanie kosztów kredytu zaciągniętego na realizację inwestycji ujętych w zatwierdzonym planie dochodzenia do uznania. Udział Unii Europejskiej w kosztach zatwierdzonych inwestycji wynosi do 50% wartości dofinansowania, udział państwa 25%, a grupa producentów owoców i warzyw musi pokryć odpowiednio 25% kosztów kwalifikowanych inwestycji<sup>208</sup>.

Aby wstępnie uznana grupa producentów owoców i warzyw uzyskała status uznanej organizacji m.in. musi być utworzona z co najmniej 5 członków, posiadać wartość produkcji sprzedanej przez grupę nie mniejszą niż 100 tys. euro, posiadać osobowość prawną, uzyskać status uznania, czyli uzyskać wpis do rejestru marszałka województwa oraz posiadać fundusz i program operacyjny.

Uznana organizacja producentów na rynku owoców i warzyw może korzystać z pomocy finansowej w formie dofinansowania funduszu operacyjnego oraz wypłacania rekompensat z tytułu nieprzeznaczenia owoców i warzyw do sprzedaży. Fundusz operacyjny tworzony jest ze składek członków grupy oraz kwot przyznawanych w ramach pomocy finansowej Unii Europejskiej. Kwota pomocy udzielanej

<sup>207</sup> [www.arimr.gov.pl](http://www.arimr.gov.pl)

<sup>208</sup> K. Załuska: Zakres wsparcia finansowego. Wstępnie uznane grupy. [w:] Grupy producentów owoców i warzyw. Szansa na wzrost dochodów i produkcji. Poradnik informacyjno-promocyjny. Warszawa, listopad 2010 r., s. 25.

przez ARiMR jest równa wysokości składek wpłacanych przez członków grupy, nie może jednak przekroczyć:

- 4,1% wartości produktów członków grupy sprzedanych za jej pośrednictwem;
- 50,0% wydatków ponoszonych na realizację programu operacyjnego.

Środki funduszu operacyjnego przeznaczone mogą być na finansowanie programu operacyjnego oraz wypłaty z tytułu niewprowadzenia do obrotu produktów, np. produkty wytworzone przez grupę, a nie umieszczone w wykazie UE.

Cele grupy mogą być realizowane np. poprzez zakup maszyn i urządzeń do sortowania i pakowania, prowadzenia badań marketingowych. Program operacyjny może przewidywać realizację inwestycji zarówno w ośrodku gospodarczym, jak i w gospodarstwach członków grupy producentów owoców i warzyw. Program operacyjny zatwierdzany jest na okres 3–5 lat i realizowany jest w okresach rozliczeniowych od 1 stycznia do 31 grudnia każdego roku. Wszystkie planowane działania muszą znaleźć się w programie operacyjnym, natomiast na jego finansowanie musi być stworzony przez organizację producentów owoców i warzyw fundusz operacyjny.

Zakres pomocy finansowej dla grup/organizacji producentów owoców i warzyw w ujęciu regionalnym przedstawiono w tabeli 17.

**Tabela 17.** Dotychczasowa pomoc finansowa dla grup/organizacji producentów owoców i warzyw w układzie regionalnym [%]

| Województwo         | Pomoc finansowa dla grup/organizacji wypłacona do 31.07.2015 |         |
|---------------------|--|---------|
|                     | w mln zł   | odsetek |
| Dolnośląskie        | 228,5  | 3,1     |
| Kujawsko-pomorskie  | 1 016,0  | 13,9    |
| Lubelskie           | 382,9  | 5,2     |
| Lubuskie            | 92,8   | 1,3     |
| Łódzkie             | 627,5  | 8,6     |
| Małopolskie         | 165,4  | 2,3     |
| Mazowieckie         | 2 708,0  | 37,1    |
| Opolskie            | 65,8   | 0,9     |
| Podkarpackie        | 51,7   | 0,7     |
| Podlaskie           | 34,0   | 0,5     |
| Pomorskie           | 377,5  | 5,2     |
| Śląskie             | 161,4  | 2,2     |
| Świętokrzyskie      | 462,4  | 6,3     |
| Warmińsko-mazurskie | 92,4   | 1,3     |
| Wielkopolskie       | 828,0  | 11,3    |
| Zachodniopomorskie  | 8,2  | 0,1     |
| Ogółem              | 7 302,5  | 100,0   |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych MR i RW.



W ramach wspólnej organizacji rynku owoców i warzyw do 31 lipca 2015 r. grupom i organizacjom producentów owoców oraz warzyw wypłacono 7,3 mld zł. Największą aktywnością w pozyskiwaniu środków unijnych wykazali się producenci z województw mazowieckiego (37,1%) i kujawsko-pomorskiego (13,9%), a najmniejszą z województw zachodniopomorskiego i woj. podlaskiego (0,5%). Największe wsparcie finansowe w wysokości 7,2 mld zł otrzymały wstępnie uznane grupy producentów owoców i warzyw, w tym 6,7 mld zł przeznaczono na pokrycie części kwalifikowanych kosztów inwestycji ujętych w zatwierdzonym planie dochodzenia do uznania, a 0,5 mld zł na pokrycie kosztów związanych z utworzeniem grupy i prowadzeniem działalności administracyjnej. Uznane organizacje producentów na dofinansowanie funduszu operacyjnego otrzymały 18,6 mln zł<sup>209</sup>. W latach 2004–2008 wypłacono również pomoc dla organizacji producentów dostarczających pomidory do przetwórstwa w wysokości 99,8 mln złotych<sup>210</sup>.

Wdrożenie mechanizmów pomocy finansowej w ramach wspólnej organizacji rynków owoców i warzyw UE miało istotny wpływ na wzrost liczby wstępnie uznanych grup producentów, a tym samym przyczyniło się do większego zorganizowania w sektorze owoców i warzyw w naszym kraju.

#### **4.3.3. Funkcjonowanie grup/organizacji producentów owoców i warzyw w perspektywie finansowej do roku 2020**

O pomoc finansową ze środków UE mogą ubiegać się wstępnie uznane grupy producentów owoców i warzyw oraz uznane organizacje producentów owoców i warzyw, spełniające kryteria wstępnego uznania lub uznania.

Od 1 stycznia 2008 r. do 4 kwietnia 2012 r. regulowały to przepisy rozporządzenia Rady (WE) Nr 1234/2007 z dnia 22 października 2007 r. ustanawiającego wspólną organizację rynków rolnych oraz przepisy szczegółowe dotyczące niektórych produktów rolnych (rozporządzenie o jednolitej wspólnej organizacji rynku), przepisy rozporządzenia Komisji (WE) Nr 1580/2007 z dnia 21 grudnia 2007 r. ustanawiającego przepisy wykonawcze do rozporządzeń Rady (WE) nr 2200/96, (WE) nr 2201/96 i (WE) nr 1182/2007 w sektorze owoców i warzyw, a także rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z 16 grudnia 2008 r. w sprawie warunków wstępnego uznawania grup producentów owoców i warzyw, uznawania organizacji producentów owoców i warzyw oraz warunków i wymagań, jakie powinny spełniać plany dochodzenia do uznania<sup>211</sup>.

<sup>209</sup> Opracowanie własne na podstawie danych MR i RW.

<sup>210</sup> B. Klepacki, J. Krajewski: Wykorzystanie środków pomocowych Unii Europejskiej w rozwoju infrastruktury logistycznej grup producenckich w ogrodnictwie. Roczniki Naukowe „SERiA”, Koszalin 2015, t. XVII, zeszyt 5, s. 137.

<sup>211</sup> Dz.U. z 2009 r. Nr 5, poz. 27.

Do 4 kwietnia 2012 r. pomoc finansowa dla wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw wypłacana była w ramach Wspólnej Organizacji Rynków Owoców i Warzyw z Europejskiego Funduszu Rolniczych Gwarancji (EFRG) i nie miała limitu na działanie. Wnioski obsługiwane były w systemie ciągłym i kwoty przyznawanej pomocy finansowej grupom producentów owoców i warzyw były refundowane na bieżąco z budżetu Unii Europejskiej. W dniu 5 kwietnia 2012 r. weszło w życie rozporządzenie wykonawcze Komisji Europejskiej (UE) Nr 302/2012 z dnia 4 kwietnia 2012 r. zmieniające rozporządzenie wykonawcze (UE) Nr 543/2011 ustanawiające szczegółowe zasady stosowania rozporządzenia Rady (WE) nr 1234/2007 w odniesieniu do sektora owoców i warzyw oraz sektora przetworzonych owoców i warzyw<sup>212</sup>. Rozporządzenie to zmieniło zasady opiniowania planów dochodzenia do uznania oraz przyznawania pomocy finansowej wstępnie uznanym grupom producentów owoców i warzyw.

Zgodnie z nowym brzmieniem przepisów zmienionego rozporządzenia wykonawczego Komisji (UE) Nr 543/2011, wkład Unii Europejskiej w pomoc finansową na pokrycie części kwalifikowanych kosztów inwestycji realizowanych przez wstępnie uznane grupy producentów owoców i warzyw, w ramach zatwierdzonych planów dochodzenia do uznania, określany jest dla każdej grupy producentów na podstawie wartości jej produkcji sprzedanej. W ciągu pierwszych dwóch lat realizacji planów dochodzenia do uznania nie obowiązuje żaden limit, natomiast w trzecim, czwartym i piątym roku realizacji planu obowiązują odpowiednio limity 70,0%, 50,0% i 20,0% wartości produkcji sprzedanej przez daną grupę producentów.

Jednocześnie został wprowadzony limit łącznych wydatków UE na pomoc finansową, który nie może przekroczyć 10 mln euro w roku kalendarzowym, dla wszystkich państw członkowskich UE, w których pomoc dla wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw została wdrożona, tj. dla państw, które przystąpiły do UE w dniu 1 maja 2004 r. lub później. Na przykład w Polsce w 2011 r. wstępnie uznanym grupom producentów owoców i warzyw przyznano pomoc finansową z budżetu UE w wysokości 175 mln euro, przy czym cały budżet Wspólnoty Europejskiej dla „nowych” państw członkowskich wynosił około 200 mln euro<sup>213</sup>.

Zasady ograniczające wsparcie finansowe UE dotyczą grup producentów owoców i warzyw, które uzyskały lub uzyskają status wstępnego uznania (uzyskały lub uzyskają zatwierdzenie planów dochodzenia do uznania), po dacie wejścia w życie nowych przepisów, a więc od 5 kwietnia 2012 r. Ponadto dotyczą również grup producentów, które uzyskały wstępne uznanie i zatwierdzenie przez marszałka województwa planu dochodzenia do uznania przed datą wejścia w życie nowych prze-

<sup>212</sup> Dz. Urz. UE L 99, z 05.04.2012, s. 21.

<sup>213</sup> [www.sadownictwo.com.pl](http://www.sadownictwo.com.pl) [dostęp 11.09.2012].

pisów, tj. przed dniem 5 kwietnia 2012 r., lecz przed datą wejścia w życie nowych przepisów, nie podjęły jeszcze zobowiązań finansowych lub nie zawarły jeszcze prawnie wiążących umów ze stronami trzecimi, w stosunku do istotnych inwestycji, zatwierdzonych w planie dochodzenia do uznania.

Do dnia wejścia w życie przepisów rozporządzenia wykonawczego Komisji (UE) Nr 302/2012 wysokość pomocy finansowej do inwestycji realizowanych przez grupy producentów w ramach zatwierdzonych planów dochodzenia do uznania nie miała limitu wartościowego, natomiast, zgodnie z przepisami krajowymi, wsparcie było ograniczone do zakresu rodzajowego i ilościowego inwestycji związanych ze zbiorem, magazynowaniem, przechowywaniem oraz przygotowaniem owoców i warzyw do sprzedaży, dostosowanych do wielkości produkcji owoców i warzyw sprzedawanych przez grupę i wyprodukowanych przez jej członków.

Przepisy rozporządzenia wykonawczego Komisji (UE) Nr 302/2012 dotyczyły również następujących zmian w zakresie zasad zatwierdzania planów dochodzenia do uznania oraz przyznawania pomocy finansowej wstępnie uznanym grupom producentów owoców i warzyw<sup>214</sup>:

- 1) zobowiązano państwa członkowskie do wprowadzenia przepisów krajowych, zgodnie z którymi, producent (członek grupy producentów) mógłby korzystać z pomocy finansowej dla wstępnie uznanych grup producentów, przez okres maksymalnie 5 lat;
- 2) grupy producentów mogły uzyskać zezwolenie od właściwego organu państwa członkowskiego, tj. od dyrektora oddziału regionalnego Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa opiniującego plan dochodzenia do uznania oraz marszałka województwa jako organu zatwierdzającego taki plan, w ciągu danego roku i w odniesieniu do tego roku, na zwiększenie całkowitej kwoty wydatków określonych w planie uznawania o maksymalnie 5% kwoty początkowo zatwierdzonej lub zmniejszenie jej o maksymalny odsetek określony przez państwa członkowskie;
- 3) wprowadzono wykaz niekwalifikowanych kosztów inwestycji, zgodnie z którym, do objęcia pomocą finansową nie kwalifikują się m.in. inwestycje w środki transportu wykorzystywane przez grupę producentów do celów obrotu lub dystrybucji, z wyjątkiem:
  - ◆ inwestycji w środki transportu wewnętrznego – w momencie zakupu grupa producentów odpowiednio uzasadnia wobec odnośnego państwa członkowskiego, że inwestycje są wykorzystywane wyłącznie do transportu wewnętrznego,

<sup>214</sup> Por. K. Krzyżanowska: Podstawy prawne funkcjonowania grup producentów owoców i warzyw w nowej perspektywie finansowej. [w:] Społeczno-ekonomiczne determinanty rozwoju obszarów wiejskich. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wyd. SGGW, Warszawa 2012, s. 45–54.

- ◆ dodatkowych urządzeń na samochodach ciężarowych, przeznaczonych do transportu chłodniczego lub w kontrolowanej atmosferze;
- 4) zgodnie z nowymi zasadami, w przypadku grup producentów ubiegających się o wstępne uznanie, właściwy organ państwa członkowskiego, tj. dyrektor oddziału regionalnego ARiMR opiniujący plan dochodzenia do uznania oraz marszałek województwa jako organ zatwierdzający taki plan:
- ◆ zwraca się o wprowadzenie zmian do planu, w tym zmian w odniesieniu do okresu obowiązywania, oceniając w szczególności, czy proponowane etapy planu nie są nadmiernie długie, a w przypadku, gdy grupa producentów mogłaby spełniać kryteria uznania dla organizacji producentów przed końcem pięcioletniego okresu, domaga się skrócenia planu poprzez jego zmianę,
  - ◆ odrzuca plan, szczególnie w przypadku, gdy podmiot zraszający producentów owoców i warzyw, ubiegający się o wstępne uznanie za grupę producentów, spełnia już kryteria uznania za organizację producentów<sup>215</sup>.

Powyższe zasady, o których mowa w punktach 3 i 4, dotyczyły grup producentów owoców i warzyw, które uzyskały lub uzyskują status wstępnego uznania (uzyskały lub uzyskują zatwierdzenie planów dochodzenia do uznania), po dacie wejścia w życie nowych przepisów, tj. od dnia 5 kwietnia 2012 r.

Grupy producentów owoców i warzyw, które zostały wstępnie uznane przed datą wejścia w życie nowych przepisów – w celu realizacji inwestycji zatwierdzonych w swoich planach dochodzenia do uznania – mogły uzyskać dofinansowanie na dotychczasowych zasadach. Na podstawie informacji zebranych przez oddziały regionalne ARiMR od grup producentów wszystkie grupy, które uzyskały status wstępnego uznania przed dniem 5 kwietnia 2012 r., posiadają dla co najmniej dwu inwestycji zobowiązania finansowe lub prawnie wiążące umowy.

Na dotychczasowym poziomie zostały zachowane unijne środki finansowe na pomoc finansową udzielaną uznanym organizacjom producentów owoców i warzyw na dofinansowanie funduszu operacyjnego z tytułu realizacji przez organizację producentów programu operacyjnego. Nie została też zmniejszona pomoc finansowa na powstawanie i funkcjonowanie grup producentów rolnych finansowanych w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013.

Zgodnie z unijną polityką rolną w perspektywie finansowej 2014–2020, w zakresie wspólnej organizacji rynków produktów rolnych, pomoc w sektorze owoców i warzyw może być realizowana jedynie dla uznanych organizacji producentów na dofinansowanie funduszu operacyjnego. Na mocy przepisów rozporządzenia UE

<sup>215</sup> Wstępnie uznane grupy producentów owoców i warzyw. Zmiany w prawodawstwie. „Biuletyn Informacyjny” Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi 2012, nr 6, s. 31–33.

nr 1308/2013, które mają zastosowanie od 1 stycznia 2014 r., brakuje podstaw prawnych do tworzenia nowych wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw. Celem wstępnie uznanej grupy producentów owoców i warzyw jest jej uznanie za organizację producentów<sup>216</sup>. Zgodnie z nowymi regulacjami unijnymi obowiązującymi od 2014 r., zniesiono wsparcie z funduszy unijnych dla realizacji inwestycji w grupach producentów w zakresie wspomaganie ich tworzenia i funkcjonowania, ale utrzymano dotychczasowe zasady wsparcia organizacji producentów<sup>217</sup>. Organizacje producentów lub ich zrzeszenia działające w sektorze owoców i warzyw mogą utworzyć fundusz operacyjny. Fundusz ten jest finansowany ze składek pochodzących od członków organizacji producentów lub samej organizacji producentów, ze składek zrzeszeń organizacji producentów opłacanych przez członków tych zrzeszeń, a także z pomocy finansowej UE, która może być przyznana organizacjom producentów lub ich zrzeszeniom w przypadku, gdy przedstawią one program operacyjny lub częściowy program operacyjny, zarządzają nim i go wdrażają, na podstawie warunków, które zostaną przyjęte przez Komisję Europejską w drodze aktów delegowanych. Fundusz operacyjny wykorzystywany jest wyłącznie do finansowania programów operacyjnych przedłożonych przez organizacje producentów państwowemu członkowskim i przez nie zatwierdzonych. Programy operacyjne organizacji producentów owoców i warzyw przygotowuje się na minimum trzy lata, a maksymalnie na pięć lat. Powinny uwzględnić realizację co najmniej dwu spośród celów zapisanych w rozporządzeniu nr 1308/2013 w art. 152, ust. 1, lit. c. lub dwu spośród następujących celów zapisanych w art. 33: planowanie produkcji, w tym prognozowanie i monitorowanie produkcji i spożycia, poprawa jakości produktów świeżych lub przetworzonych, podwyższenie wartości handlowej produktów, promocja produktów świeżych lub przetworzonych, środki ochrony środowiska w szczególności dotyczące wody i metody produkcji bezpieczne dla środowiska, w tym rolnictwo ekologiczne oraz zapobieganie sytuacjom kryzysowym i zarządzanie kryzysowe. Celem realizacji programów operacyjnych organizacji producentów zapisanych w rozporządzeniu nr 1308/2013 (art. 152, ust. 1, lit. c) jest:

- ◆ zapewnienie planowania i dostosowania produkcji do popytu, w szczególności w odniesieniu do jakości i ilości, koncentracja dostaw i umieszczenie na rynku produktów wytwarzanych przez ich członków, w tym sprzedaż bezpośrednia;

<sup>216</sup> Pomoc finansowa w ramach wspólnej organizacji rynków owoców i warzyw Unii Europejskiej. ARiMR, [www.armir.gov.pl/pomocnarynku](http://www.armir.gov.pl/pomocnarynku) [dostęp 07.05.2015]; M. Trajer: Integracja producentów rolnych – działalność Agencji Rynku Rolnego. „Biuletyn Informacyjny ARR” 2016, nr 1, s. 24.

<sup>217</sup> B. Nosecka: Konkurencyjność zewnętrzna świeżych owoców i warzyw z Polski. Roczniki Naukowe „SERiA”. Lublin 2014, t. XVI, z. 4, s. 215.

- ◆ optymalizacja kosztów produkcji i zysków z inwestycji służących utrzymywaniu standardów dotyczących ochrony środowiska i dobrostanu zwierząt oraz stabilizowanie cen producentów, prowadzenie badań i opracowywanie inicjatyw dotyczących zrównoważonych metod produkcji, innowacyjnych praktyk, konkurencyjności gospodarczej i rozwoju sytuacji rynkowej, promowanie i udzielanie pomocy technicznej w zakresie stosowania przyjaznych dla środowiska metod uprawy i technik produkcji oraz odpowiedzialnych praktyk i technik w odniesieniu do dobrostanu zwierząt;
- ◆ promowanie i udzielanie pomocy technicznej w zakresie stosowania standardów produkcji, poprawa jakości produktów i rozwijanie produktów o chronionej nazwie pochodzenia, chronionym oznaczeniu geograficznym lub objętych krajowym znakiem jakości;
- ◆ zarządzanie produktami ubocznymi i odpadami, zwłaszcza w celu ochrony jakości wody, gleby i krajobrazu oraz zachowania lub zachęcania do zachowania bioróżnorodności, przyczynianie się do zrównoważonego wykorzystania zasobów naturalnych oraz do łagodzenia zmiany klimatu, opracowywanie inicjatyw w dziedzinie promocji i wprowadzania do obrotu, zarządzanie funduszami wspólnego inwestowania, o których mowa w części poświęconej programom operacyjnym w sektorze owoców i warzyw (w art. 31 i 36 rozporządzenia nr 1305/2013) oraz udzielanie niezbędnej pomocy technicznej w celu korzystania z rynków terminowych i systemów ubezpieczeń<sup>218</sup>.

Reasumując należy stwierdzić, że w perspektywie finansowej 2014–2020 o pomoc finansową ze środków UE mogą ubiegać się tylko uznane organizacje lub zrzeszenia producentów owoców i warzyw, które przygotowują program operacyjny. Nie przewidziano wsparcia na realizację inwestycji we wstępnie uznanych grupach producentów owoców i warzyw, które dominowało w PROW 2007–2013. Wówczas zrealizowano wiele innowacyjnych inwestycji, uzyskując dofinansowanie na działania zawarte w planach dochodzenia do uznania. Powstały podmioty sprawnie funkcjonujące na rynkach krajowych i międzynarodowych. Autorka uważa, że podjęto słuszną decyzję dotyczącą wspierania zespołowych działań w sektorze owoców i warzyw, celem której jest jeszcze większa konsolidacja producentów w organizacjach i związkach organizacji, a nie tworzenie nowych podmiotów.

<sup>218</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1308/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólną organizację rynków produktów rolnych oraz uchylające rozporządzenia Rady (EWG) nr 922/72, (EWG) nr 234/79, (WE) nr 1037/2001 i (WE) 1234/2007, L 347/738 [dostęp 20.12.2013].

## 5. Zasoby ludzkie w zespołowym działaniu w rolnictwie

### 5.1. Zasoby ludzkie na obszarach wiejskich

Według danych GUS, na wsi w 2012 r. mieszkało 15,2 mln osób, co stanowiło 39,4% ludności Polski. W stosunku do roku 2008 liczba ta wzrosła o 349 tys. (tj. o 2,3%)<sup>219</sup>. Liczba ludności w wieku przedprodukcyjnym na terenach wiejskich w roku 2012 wynosiła 3,2 mln, co stanowiło 20,7%, a w wieku produkcyjnym – 9,6 mln, czyli 63,4% ludności Polski w tej grupie wiekowej. Udział osób w wieku poprodukcyjnym (60/65 i więcej lat) wynosił około 15,9%. W latach 2010–2012 odnotowano minimalne zmiany w strukturze płci ludności wiejskiej, ogólny współczynnik feminizacji utrzymywał się na tym samym poziomie (1006 kobiet przypadło na 1 tys. mężczyzn)<sup>220</sup>. Tendencje zmian dotyczące poziomu wykształcenia mieszkańców wsi przedstawiono w tabeli 18.

**Tabela 18.** Struktura poziomu wykształcenia ludności wiejskiej według płci w latach 2002 i 2011 [%]

| Poziom wykształcenia             | Ogółem |      | Mężczyźni |      | Kobiety |      |
|----------------------------------|--------|------|-----------|------|---------|------|
|                                  | 2002   | 2011 | 2002      | 2011 | 2002    | 2011 |
| Wyższe                           | 4,2    | 9,9  | 3,4       | 7,7  | 4,9     | 12,1 |
| Średnie                          | 21,5   | 25,5 | 18,1      | 23,1 | 24,8    | 27,9 |
| ogólnokształcące                 | 4,3    | 8,9  | 2,4       | 6,4  | 6,2     | 11,2 |
| zawodowe                         | 17,2   | 16,7 | 15,7      | 16,6 | 18,6    | 16,7 |
| Zasadnicze zawodowe              | 28,0   | 26,5 | 35,5      | 33,6 | 20,7    | 19,6 |
| Gimnazjalne lub podstawowe       | 40,0   | 31,9 | 42,2      | 31,5 | 48,9    | 36,0 |
| Nieustalony poziom wykształcenia | 0,7    | 4,3  | 0,7       | 4,1  | 0,7     | 4,4  |

Źródło: I. Frenkel: Ludność wiejska. [w:] Polska wieś i rolnictwo 2014. Raport o stanie wsi. Red. naukowa I. Nurzyńska, W. Poczta. Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2014, s. 50 i Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2011. Stan i struktura demograficzno-społeczna. GUS, Warszawa 2013.

<sup>219</sup> I. Frenkel: Ludność wiejska. [w:] Polska wieś i rolnictwo 2014. Raport o stanie wsi. Red. naukowa I. Nurzyńska, W. Poczta. Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2014, s. 28.

<sup>220</sup> Ibidem, s. 47.

W analizowanym okresie zaobserwowano pozytywne tendencje zmian w poziomie wykształcenia ludności wiejskiej. Odsetek osób wieku 13 lat i więcej legitymujących się wykształceniem wyższym i średnim zwiększył się odpowiednio z 4,2 do 9,9% i z 21,5 do 25,5%, a odsetek osób posiadających wykształcenie podstawowe lub gimnazjalne zmniejszył z 40,0 do 31,9%. Mimo tych korzystnych zmian nadal odsetek ludności wiejskiej z wykształceniem wyższym był prawie dwukrotnie niższy, a z wykształceniem podstawowym lub gimnazjalnym prawie dwukrotnie wyższy niż ludności mieszkającej w miastach. W obu latach realizacji spisu powszechnego ludności odsetek osób z wykształceniem wyższym lub średnim był wyższy wśród kobiet niż mężczyzn i w 2011 roku wynosił odpowiednio 40,0 i 30,8%. Osoby posiadające wykształcenie podstawowe lub gimnazjalne również częściej były kobietami (36,0%) niż mężczyznami (31,5%). Jedyne posiadaniem wykształcenia na poziomie zasadniczym zawodowym bardziej zainteresowani byli mężczyźni niż kobiety.

Badania empiryczne dotyczące cech społeczno-demograficznych i aktywności ekonomicznej kierowników gospodarstw rolnych od 1991 r. realizowane były cyklicznie przez Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy. Każdorazowo próba badawcza obejmowała około jednej pięćsetnej rzeczywistej liczby indywidualnych gospodarstw rolnych. W ostatnim badaniu zrealizowanym w 2011 r. liczebność próby wynosiła 3,3 tys. podmiotów. Zmiany dotyczące poziomu wykształcenia kierowników gospodarstw rolnych przedstawiono w tabeli 19.

**Tabela 19.** Struktura poziomu wykształcenia kierowników indywidualnych gospodarstw rolnych w latach 2000, 2005, 2011 [%]

| Poziom wykształcenia        | 2000 | 2005 | 2011 |
|-----------------------------|------|------|------|
| Wyższe                      | 2,5  | 5,0  | 6,9  |
| Średnie i pomaturalne       | 15,8 | 22,2 | 27,5 |
| Zasadnicze zawodowe         | 45,6 | 46,3 | 45,4 |
| Gimnazjalne lub podstawowe* | 36,1 | 26,5 | 20,2 |

\*Do tej grupy należą również osoby, które nie ukończyły szkoły podstawowej lub gimnazjum. Stanowiły one 0,3–1,1% całkowitej liczby analizowanej populacji.

Źródło: B. Karwat-Woźniak: Przeobrażenia w cechach społeczno-demograficznych kierowników rodzinnych gospodarstw rolnych w Polsce w warunkach nasilającej się konkurencji w świetle badań terenowych. [w:] Cechy społeczno-demograficzne i aktywność ekonomiczna kierowników gospodarstw rolnych. IERiGŻ-PIB, Warszawa 2013, nr 84, s. 74.

W analizowanej grupie kierowników gospodarstw rolnych zaobserwowano również pozytywne zmiany, a mianowicie w 2011 r. odnotowano dwukrotny wzrost udziału osób z wyższym i średnim wykształceniem w stosunku do roku 2000 oraz prawie dwukrotny spadek osób gospodarujących, które ukończyły tylko szkołę podstawową lub gimnazjum. Najliczniejszą grupę stanowili rolnicy posiadający wy-



kształcenie zasadnicze zawodowe, a ich udział w strukturze wykształcenia kierowników gospodarstw nie zmienił się w analizowanych okresie.

Jednym z głównych mierników stopnia wykorzystania zasobów pracy w gospodarce narodowej są wskaźniki zatrudnienia. Ogólny wskaźnik zatrudnienia (w wieku 15 lat i więcej) na wsi w 2013 r. wynosił 50,1% i zwiększył się w stosunku do 2003 r. o 4,2 p.p., w tym w wieku produkcyjnym wzrósł z 58,3% w roku 2003 do 64,6% w roku 2013, a więc o 6,3 p.p. W latach 2003 i 2013 w populacji mężczyzn mieszkających na wsi ogólny wskaźnik zatrudnienia wynosił odpowiednio 53,1 i 59,2%, a wśród kobiet 38,9 i 41,1%. Poziom wskaźnika zatrudnienia skorelowany był pozytywnie z poziomem wykształcenia. W 2013 r. wśród ogółu ludności wiejskiej z wykształceniem wyższym wskaźnik zatrudnienia wynosił 77,1%, średnim – 61,3%, a podstawowym lub gimnazjalnym – 18,2%. Wskaźniki zatrudnienia ludności wiejskiej w Polsce są nadal niższe w porównaniu z większością krajów UE. Dotyczy to głównie kobiet i osób starszych, a w mniejszym stopniu młodzieży w wieku 15–24 lat. Odnotowano również postępujący proces dezagraryzacji struktury zatrudnienia: odsetek pracujących w rolnictwie zmniejszył się w skali kraju z 18,3% w 2003 do 12,1% w 2013 r., a odsetek pracujących na wsi z 43,7 do 28,3%<sup>221</sup>. Obecna struktura zatrudnienia w polskim rolnictwie w porównaniu z krajami Unii Europejskiej jest bardzo korzystna, o czym świadczy duży odsetek gospodarstw prowadzonych przez osoby do 35. roku życia (14,7% w 2013 r.), podczas gdy średnia dla krajów UE kształtowała się na poziomie 6,4%. Młodzi wiekiem rolnicy będą prawdopodobnie dążyć do rozwijania i modernizowania swoich gospodarstw, jednocześnie będzie miał miejsce proces starzenia części populacji rolników. Przewidując również procesy migracyjne oraz wzrost mobilności ludności wiejskiej można oczekiwać dalszego spadku zatrudnienia w rolnictwie, co w konsekwencji prowadzić będzie do koncentracji ziemi w malejącej liczbie gospodarstw<sup>222</sup>. Reasumując należy zauważyć, że w ciągu dziesięciu lat miały miejsce korzystne zmiany w strukturze zasobów ludzkich na obszarach wiejskich, a mianowicie zwiększył się odsetek osób mieszkających na wsi (w tym pracujących w rolnictwie) z wykształceniem wyższym i średnim, a zmniejszył z podstawowym i gimnazjalnym, w większym stopniu zmniejszył się również odsetek osób pracujących na wsi niż odsetek osób zajmujących się rolnictwem.

<sup>221</sup> Ibidem, s. 51–61.

<sup>222</sup> E. Majewski, H. Runowski: Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju rolnictwa w Polsce. [w:] *Badania naukowe w procesie kształtowania polskiej wizji Wspólnej Polityki Rolnej i Wspólnej Polityki Rybackiej*. Red. naukowa E.K. Chyłek, M. Pietras. Wyd. Pascal sp. z o.o., Warszawa 2015, s. 211.

## 5.2. Liderzy społeczności lokalnych

### 5.2.1. Pojęcie i istota przywództwa

R.W. Griffin<sup>223</sup> określa przywództwo jako „proces polegający na używaniu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w ustaleniu kultury grupy lub organizacji”. S.P. Robbins<sup>224</sup> definiuje przywództwo „jako zdolność wpływania na grupę, aby osiągnęła określone cele”. Przywództwo polega więc na oddziaływaniu na zachowania innych. „Jest to rodzaj społecznego wpływu, który pojawia się wówczas, gdy jedna osoba – przywódca – jest zdolna do powodowania pożądanego przez siebie zachowania kogoś innego, kto ulega mu z powodu więzi, jaka ich łączy, z powodu społecznego stosunku, jaki zachodzi między nimi”<sup>225</sup>. Przywódcy mogą być mianowani albo samorzutnie pojawiać się w grupie. Mogą wpływać na innych, żeby wykraczali poza działania wynikające z autorytetu formalnego<sup>226</sup>.

Autorzy zajmujący się problematyką przywództwa różnią się w zakresie przypisywania znaczenia czynnikom genetycznym i wyuczonym. Jedni uważają, że najważniejsze są cechy wrodzone i to one głównie warunkują sposoby reagowania i style kontaktowania się z grupą. Inni twierdzą, że umiejętności przywódcze są nabyte w trakcie zdobywania doświadczeń i poszerzania pola samoświadomości<sup>227</sup>.

Do najstarszych koncepcji dotyczących przywództwa należy podejście kwalifikacyjne. W ramach prowadzonych analiz starano się wyszukać uniwersalne cechy osobowości, którymi liderzy odznaczają się w większym stopniu niż inne osoby niebędące przywódcami. Podstawowe założenia tego podejścia polegają na tym, że zdolność do sprawowania przywództwa jest czymś wrodzonym. Badania cech osobowych miały na celu znalezienie zestawu pożądanych cech występujących u wybitnych liderów i niewystępujących u zwykłych ludzi. Na przykład K. Obłój<sup>228</sup> do najbardziej popularnych cech zaliczył: pewność siebie, ambicję, orientację na osiągnięcia i sukces, asertywność, zdolność do dominacji nad innymi, tolerancję na

<sup>223</sup> R.W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 554.

<sup>224</sup> S.P. Robbins: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 1998, s. 238.

<sup>225</sup> M. Kostera, S. Kownacki: Kierowanie zachowaniami organizacji. [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka. Red. naukowa A.K. Koźmiński. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 422.

<sup>226</sup> S.P. Robbins, D.A. DeCenzo: Podstawy zarządzania. PWE, Warszawa 2002, s. 471.

<sup>227</sup> Por. A.J. Parzonko: Role of leadership in development of group enterprise. [w:] Proceedings of the International Conference on Management of Human Resources 2012: Managment – Leadership – Strategy – Competitiveness: Gödöllő, Hungary, 14-15 June 2012. Vol. 1., Gödöllő 2012, s. 252.

<sup>228</sup> Za. K. Obłój [w:] W. Piotrowski, A.K. Koźmiński: Zarządzanie. Teoria i praktyka. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 339–340.

stres, upór i stanowczość, inteligencję i odwagę. Podejście to nie dało jednoznacznej odpowiedzi, kto może być liderem. Przyjęto natomiast, że osoba mająca wszystkie lub niektóre cechy z listy pożądanych właściwości może poprzez ich rozwój stać się dobrym liderem, natomiast ta, która nie ma żadnej z nich, nigdy nie będzie efektywnym przywódcą.

Według P. Legutko-Kobus<sup>229</sup>, lider to osoba otwarta, empatyczna, umiejąca budować wokół siebie zespół, łatwo wzbudzająca zaufanie i umiejąca rozwiązywać konflikty. Z doświadczeń autorki wynika, że tego nie można się nauczyć. Można i należy wzmacniać lokalnych liderów poprzez podnoszenie ich wiedzy i kompetencji. Szczególnie w społecznościach wiejskich zaufanie zdobywa się poprzez działanie. Rolą lidera jest więc nie tylko zarządzanie i odpowiedzialność za realizację zadań oraz osiągnięcie zamierzonego celu, ale także inicjowanie działań każdego uczestnika tego procesu.

Zdaniem P. Starosty<sup>230</sup>, liderów wyróżnia odwaga i wytrwałość bez względu na okoliczności. Często są to osoby uparte, wymagające, nieustępliwe i konsekwentne, cieszą się szacunkiem, a nie tylko popularnością. Budzą respekt, ale nie strach czy lęk. Ich autentyczność i bycie rzeczywiście sobą jest kluczem do sukcesu. Wszystkie typy liderów wydaje się łączyć charyzma, otwartość i pasja w działaniu.

Tam gdzie podejmowana jest współpraca grupy osób, tam pojawia się problem przywódcy, lidera czy kierownika, czyli osoby, która ma do spełnienia szczególną rolę. Według R. Stacha<sup>231</sup> powinna to być osoba, która potrafi:

- ◆ dostrzegać w swojej społeczności problemy i sprawy, rozwiązanie których byłoby korzystne i możliwe;
- ◆ mieć pomysł na rozwiązanie problemu;
- ◆ zainicjować działania zmierzające do rozwiązania problemu czy załatwienia sprawy, przekonać innych o ważności i możliwości rozwiązania oraz trafności i spodziewanej skuteczności wybranych metod;
- ◆ motywować innych do działania i pokierować tym działaniem ze wszystkimi z tego wynikającymi konsekwencjami;
- ◆ zadbać o sprawiedliwy podział tego, co w trakcie działania powstanie.

W monografii poświęconej kierowaniu J.A.F. Stoner i C.H. Wankler niezależnie od opisu działań i powinności osób pełniących funkcje kierownicze piszą o przy-

<sup>229</sup> P. Legutko-Kobus: Rola lidera lokalnego w rozwoju gminy, s. 127, kolegia.sgh.waw.pl [dostęp 18.02.2015].

<sup>230</sup> P. Starosta: Między liderem a zmianą. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2010, s. 20, www.mpips.gov.pl [dostęp 26.02.2015].

<sup>231</sup> R. Stach: Skuteczność kierowania innymi – menedżer, lider. [w:] Szkoła liderów społeczności wiejskiej. Cz. I. Psychologiczne przesłanki efektywnego działania. Red. R. Stach, L. Górniak. Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie w Poznaniu, Kraków 1997, s. 73–74.

wództwie, określając je jako: *proces kierowania i wpływania na związaną z zasadami działalność członków grupy*. Subtelna różnica, jaką można dostrzec między definicją osoby kierownika a definicją przywódcy polega na odmiennych akcentach odnoszących się do źródeł władzy obu tych osób<sup>232</sup>.

Przyjmuje się, że istnieje sześć głównych podstaw władzy<sup>233</sup>:

- ◆ oparta na autorytecie (władza z mocy prawa);
- ◆ wynikająca z możliwości i prawa nagradzania;
- ◆ oparta na przymusie (władza wymuszania);
- ◆ oparta na identyfikacji (inaczej władza odniesienia);
- ◆ wynikająca z autorytetu merytorycznego (władza ekspercka) lub autorytetu moralnego;
- ◆ informacyjna wynikająca z posiadania wcześniej i większym zakresie bazy informacji.

Często bywa tak, że głównym źródłem władzy kierownika jest władza wynikająca z mocy prawa lub wymuszania, podczas gdy w przypadku przywódcy podstawą sprawowania władzy jest autorytet merytoryczny lub moralny, pragnienia pracowników czy identyfikowanie się z przywódcą i z możliwościami nagradzania.

W przypadku działań zespołowych w rolnictwie można zakładać, że podstawą przywództwa jest autorytet moralny, władza wynikająca z pragnienia identyfikacji podwładnego z przywódcą oraz z faktu posiadania przez niego największej bazy informacji.

W sytuacji braku jednoznacznych dowodów potwierdzających, że skuteczność przywództwa zależy jedynie od cech przywódcy bądź od jego powtarzalnych zachowań, pojawiła się potrzeba poszukiwania innych czynników stanowiących o efektywności przywództwa. Badacze zwrócili uwagę na kontekst i sytuację, w której zachodzą procesy przywództwa, wskazując na te elementy jako potencjalne czynniki, mogące mieć wpływ na skuteczność działań kierowniczych. Za pierwsze opracowanie z tego nurtu uznaje się prace R.M. Stogdilla (1948 r.), który dowodził, że zrozumienie fenomenu przywództwa nie jest możliwe przy uwzględnieniu tylko i wyłącznie cech lidera i jego zachowań, ale wymaga uwzględnienia sytuacji, w której znajduje się lider.

Istotny wkład w teorię przywództwa sytuacyjnego wnieśli P. Hersey i H.K. Blanchard, którzy rozszerzyli o trzeci wymiar wczesne dwuwymiarowe modele behawio-

<sup>232</sup> R. Stach: op. cit., s. 76.

<sup>233</sup> Por. J. Moczydłowska: *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*. Wyd. Naukowe „Śląsk” Sp. z o.o., Katowice 2006, s. 115–118; D. Gach i A. Pietruszka-Ortyl: *Przywództwo i style kierowania*. [w:] *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*. Red. naukowa A. Potocki. Wyd. Difin, Warszawa 2005, s. 214; B.R. Kuc i J.M. Moczydłowska: *Zachowania organizacyjne*. Podręcznik akademicki. Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 317–319.

ralne oparte na zachowaniach zadaniowych i relacyjnych, wykorzystując głównie do tego celu teorię trójwymiarowego stylu zarządzania J.W. Reddina. Wymiar ten odnosił się do poziomu indywidualnej lub grupowej dojrzałości psychologicznej czy też do poziomu rozwoju członków zespołu i tym samym stanowił próbę uwzględnienia czynnika ludzkiego.

Dojrzałość funkcjonalną określają zdolności, wiedza i doświadczenia wnoszone przez pracownika w wykonywaną pracę. Dojrzałość psychologiczna jest tu rozumiana jako zaufanie i szacunek do siebie oraz gotowość do ponoszenia odpowiedzialności za wykonywane zadania. Poziom dojrzałości pracowników ma charakter dynamiczny i wraz z jego zmianą powinna nastąpić modyfikacja stylu kierowania.

Stworzony model był podstawą popularnej koncepcji określanej jako przywództwo sytuacyjne (*situational leadership*), której używa się współcześnie w kilku wariantach, oprócz tych opracowanych przez pierwotnych twórców.

Badacze w nurcie sytuacyjnym odrzucili ideę, że istnieje jeden najlepszy styl kierowania. Założyli natomiast, że im bardziej kierownik stara się dostosować swój styl kierowania do wymagań sytuacji i potrzeb podwładnych, tym jest on bardziej efektywny w osiąganiu zarówno celów organizacji, jak i osobistych. Rozpatrywali oni dwa czynniki: styl kierowania, wykorzystując do tego celu wyniki badań przeprowadzonych w Uniwersytecie w Ohio oraz dojrzałość (kompetencje pracowników i poziom ich zaangażowania w wykonywane zadania) jako zmienną sytuacyjną. Te dwa elementy miały decydować o najodpowiedniejszym stylu kierowania.

Podejście zaprezentowane przez P. Herseya i H.K. Blancharda wskazuje na konieczność dostosowywania działań przywódczych do specyfiki okoliczności, w których znajduje się lider. Dlatego sposób postępowania przywódcy powinien być wciąż dostosowywany do wymagań pojawiających się w określonych sytuacjach. W modelu tym zakłada się, że przywództwo powinno obejmować dwa wymiary – dyrektywny i wspierający. Podstawą zastosowania właściwego sposobu działania powinna być szczegółowa analiza kompetencji i zaangażowania podwładnych. Na podstawie wyników analizy przywódca decyduje w jakim zakresie jego działania powinny być zdeterminowane przez czynniki partycypacyjne, a w jakim przez dyrektywne. Zgodnie z tym poglądem brak umiejętności i chęci u podwładnych powinny być rekompensowane przez przywódcę wysokim nastawieniem zarówno na zadania, aby zrekompensować brak kwalifikacji, jak i na wzajemne relacje, aby skłonić podwładnych do podporządkowania się jego wymaganiom. Zakłada się również, że umiejętności i motywacja pracowników zmieniają się wraz z upływem czasu, dlatego skład zachowań między dyrektywnymi i wspierającymi w procesie oddziaływania powinien być systematycznie dostosowywany do specyfiki sytuacji, a efektywność działań lidera zależy od trafności doboru tych zachowań. Uwzględ-

niając te dwa wymiary przywództwa P. Hersey i H.K. Blanchard dokonali podziału możliwych zachowań na cztery podstawowe style przywództwa sytuacyjnego:

- ◆ styl dyrektywny (S1), który charakteryzuje się wysokim poziomem zachowań dyrektywnych przy niskim stanie zachowań wspierających;
- ◆ styl coachingowy (S2), który charakteryzuje się przywiązywaniem dużej uwagi zarówno do aspektów zadaniowych, jak i wspierających;
- ◆ styl wspierający (partycypacyjny – S3), w którym szczególną rolę odgrywają działania wspierające, przy ograniczonym udziale zachowań dyrektywnych;
- ◆ styl delegujący (S4), lider w małym zakresie angażuje się w aspekty zadaniowe, natomiast dużym zaufaniem obdarowuje pracowników.

Powyższe postulaty uwzględnia jeden z najbardziej uznanych współcześnie sposobów traktowania przywództwa jakim jest „teoria ścieżki do celu” opracowana przez R. House’a na bazie badań przeprowadzonych w Uniwersytecie Stanowym w Ohio<sup>234</sup>. Termin „ścieżka do celu” wynika z przekonania, że skuteczni przywódcy wskazują tę ścieżkę, aby pomóc swoim podwładnym pokonać odległość między miejscem, w którym aktualnie się znajdują a celem. Zachowania przywódcy są w myśl tej koncepcji akceptowane przez podwładnych w takim stopniu, w jakim są przez nich postrzegane jako przynoszące im zadowolenie (teraz lub w przyszłości). Bazując na powyższych, R. House wyróżnił cztery style zachowań przywódczych:

- ◆ przywódca dyrektywny, czyli taki, który informuje podwładnych o tym, czego od nich oczekuje, programuje pracę i udziela szczegółowych wskazówek co do sposobu wykonania zadań;
- ◆ przywódca wspierający jest osobą przyjazną, wykazującą troskę o zaspokojenie potrzeb podwładnych;
- ◆ przywódca partycypacyjny jest typem przełożonego, który zasięga opinii podwładnych i korzysta z ich pomocy w procesie podejmowania decyzji;
- ◆ przywódca nastawiony na osiągnięcia wyznacza podwładnym trudne cele i oczekuje od nich najwyższej efektywności.

Autor teorii ścieżki do celu podkreśla, że skuteczny przywódca zachowuje się w każdy z wymienionych wyżej sposobów w zależności od sytuacji. Sytuację wyznaczają dwie grupy zmiennych: zmienne środowiskowe, na które przywódca nie ma wpływu i zmienne, które tworzą cechy charakteryzujące podwładnych. Przywódca skuteczny to taki, którego zachowanie stanowi dopełnienie zmiennych sytuacyjnych<sup>235</sup>.

<sup>234</sup> Za S.P. Robins: *Zachowania w organizacji*. PWE, Warszawa 1998, s. 252.

<sup>235</sup> J. Moczyłowska: *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*. „Śląsk” Sp. z o.o. Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2006, s. 131–132.

W monografii przyjęto określenie „lider” w stosunku do osób zarządzających grupami producentów rolnych czy grupami/organizacjami producentów owoców i warzyw. Prawie wszyscy prezesi w badanych podmiotach byli równocześnie producentami i zostali wybrani przez członków grup/organizacji, prawdopodobnie w opinii producentów zasługiwali na miano lidera.

### **5.2.2. Liderzy wiejskich społeczności lokalnych w świetle dotychczasowych badań**

Wśród liderów działających w społecznościach lokalnych można wyróżnić następujące typy<sup>236</sup>:

- ◆ społecznicy – charakteryzują się dużą aktywnością społeczną, uczestniczą w wielu przedsięwzięciach związanych z zaspokajaniem potrzeb w zakresie oświaty, służby zdrowia, sportu; najczęściej działacze lokalnych stowarzyszeń pełniący w nich różne funkcje;
- ◆ liderzy opinii lokalnie zorientowani – cieszą się sympatią i uznaniem osób powiązanych kontaktami nieformalnymi; zlokalizowani w strukturze danej miejscowości i w jej ramach przebiega ich kariera społeczno-zawodowa; ukierunkowani na problemy lokalne i wynikające z nich stosunki międzyludzkie;
- ◆ animatorzy kulturalno-społeczni – organizatorzy działań kulturalnych, obchodów rocznic oraz stowarzyszeń kulturalnych;
- ◆ osoby wpływowe (elita władzy, menedżerowie) – związani przez swoje najważniejsze funkcje z organizacjami, stowarzyszeniami społecznymi, gospodarczymi i ekonomicznymi;
- ◆ politycy i urzędnicy – pełnią funkcje w administracji samorządowej (np. wójt), liderzy partii politycznych i reprezentanci gminy w sejmiku samorządowym, jak również w innych organach przedstawicielskich.

W praktyce w działalności liderów wiejskich występuje wyraźny brak zainteresowania problemami dotyczącymi jakości życia mieszkańców. Działania przywódców koncentrują się głównie wokół spraw społeczno-politycznych (np. przekształcenia systemowe w gospodarce, zarządzanie mieniem komunalnym, tworzenie elit politycznych). Natomiast bardzo małe jest zainteresowanie takimi problemami codziennymi, jak: odbudowa więzi między władzą lokalną a mieszkańcami, problematyka więzi sąsiedzkich, działania upowszechniające współpracę w rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnych, zagadnienia rozwoju kultury.

<sup>236</sup> J. Hybel, A. Kozuch, K. Łęczycki: *Vademecum dla liderów i przedsiębiorców wiejskich*. Wyd. Krajowy Związek Rolników, Kółek i Organizacji Rolniczych, Warszawa 2001, s. 17–19.

B. Fedyszak-Radziejowska<sup>237</sup> podzieliła liderów na dwie grupy: liderów zmiany i liderów współpracy. Liderzy zmiany stawiają sobie konkretne, pragmatyczne cele, ich osiągnięcie jest dla nich miarą sukcesu i satysfakcji. Problemy własnej społeczności traktują jako problemy do wykonania. Zakładanie grup producentów rolnych, przedsiębiorczość, rozwój wsi i gminy czy szkolenia są przykładami konkretnych działań, których realizacja jest zarówno sukcesem osobistym lidera, jak i osiągnięciem grupy. Z kolei liderzy współpracy koncentrują się na dobrych relacjach z innymi, na budowaniu trwałych więzi i wzmacnianiu poczucia tożsamości wspólnoty. Ich cele są mniej wymierne, a miarą sukcesu jest satysfakcjonująca współpraca z innymi.

L. Lionberger<sup>238</sup> wyróżnił trzy grupy liderów, a mianowicie: innowatorów, kluczowych informatorów, którzy niekoniecznie są pierwszymi rolnikami wprowadzającymi innowacje oraz osoby, które są podmiotem oceny, co jest dobre a co złe i które potrafią – w opinii sąsiadów – najlepiej orzec, czy dana innowacja jest korzystna czy nie. Takie rozróżnienie wskazuje, że w procesie dyfuzji innowacji rolniczych liderzy mogą pełnić różne funkcje. Mogą być przywódcami w:

- ◆ przyswajaniu innowacji i oddziaływać na innych w kierunku przyspieszania tempa rozprzestrzeniania się innowacji;
- ◆ kształtowaniu opinii społecznej dzięki posiadanym cechom osobowym i prestiżowi;
- ◆ prowadzeniu gospodarstwa rolniczego na wysokim poziomie.

W podobny sposób społeczność wiejską podzielił S. Zawisza<sup>239</sup>, który zaproponował następujące kategorie przywódców: liderów, imitatorów i outsiderów. Najbardziej interesującą grupę stanowią liderzy, a więc osoby, które poszukują nowych rozwiązań i jako pierwsi stosują je w praktyce. Kategorię tę można scharakteryzować ze względu na typ przywództwa i wyróżnić: liderów produkcji, liderów opinii i liderów organizacji. Do liderów produkcji można zaliczyć tych rolników, którzy najlepiej prowadzą swoje gospodarstwa i osiągają najlepsze rezultaty gospodarcze, zarówno w wymiarze technologicznym, jak i ekonomicznym – są to najlepsi rolnicy w danej społeczności lokalnej. Drugi typ przywódców to liderzy opinii – osoby, które cieszą się największym zaufaniem i uznaniem wśród członków własnej społecz-

<sup>237</sup> B. Fedyszak-Radziejowska: Liderzy i ich organizacje w rozwoju społeczno-gospodarczym wsi. [w:] *Przedsiębiorczość wiejska w Polsce i krajach Unii Europejskiej*. Red. naukowa M. Kłodzińska, B. Fedyszak-Radziejowska. IRWiR PAN, Warszawa 2002, s. 256.

<sup>238</sup> Za L. Lionberger [w:] I. Sikorska-Wolak: *Dyfuzja innowacji rolniczych w wiejskiej społeczności lokalnej i jej społeczno-ekonomiczne uwarunkowania*. Wyd. SGGW, Warszawa 1993, s. 44.

<sup>239</sup> S. Zawisza: *Liderzy wiejskich społeczności lokalnych w procesie przemian wsi i rolnictwa*. [w:] *Doradztwo i komunikowanie w działalności przedsiębiorczej*. Red. naukowa Z.J. Przychodzeń, I. Sikorska-Wolak. Wyd. SGGW, Warszawa 2002, s. 122–123.



ności lokalnej. Mają najlepsze relacje sąsiedzkie, dlatego z ich zdaniem inni liczą się najbardziej. Do trzeciej kategorii należą liderzy organizacji, a więc osoby, które inicjują wspólne podejmowanie działań w społeczności lokalnej. Chętnie angażują się w działalność różnych organizacji społecznych i zawodowych, inicjują wspólne przedsięwzięcia w środowisku, potrafią zainteresować innych swoim pomysłem, zachęcić do współpracy i przewodzić powstałej grupie. Ten typ przywództwa jest bardzo potrzebny w procesie organizowania się grup producentów rolnych. W praktyce zdarza się, że osoby wyróżniające się wykazują swą aktywność we wszystkich trzech wymiarach.

Badania empiryczne dotyczące cech osobowych i umiejętności interpersonalnych liderów grup producentów rolnych prowadzone były przez wielu autorów reprezentujących różne ośrodki naukowe. Na przykład z badań przeprowadzonych przez K. Krzyżanowską<sup>240</sup> w 1999 r. wśród 452 rolników działających w organizacjach producenckich i 21 doradców współpracujących z tymi rolnikami wynika, że za najważniejsze cechy osobowości liderów doradcy współpracujący z grupami marketingowymi i producenckimi uznali: inicjatywę (95,2%), inteligencję (85,7%), pewność siebie (66,7%), odwagę (66,7%) i dojrzałość społeczną (42,9%). Rolnik, który wystąpił z inicjatywą zorganizowania grupy, zazwyczaj zostawał jej liderem – najpierw nieformalnym, a po zarejestrowaniu grupy w sądzie formalnym, wybranym przez członków grupy. Doradcy wskazywali również na umiejętności społeczne lidera istotne w pracy z grupą. Za najważniejsze uznali następujące umiejętności: szybkiego i trafnego podejmowania decyzji (90,5%), przekonywania innych do współpracy (66,7%), podejmowania ryzyka (61,9%), rozwiązywania konfliktów (61,9%), inspirowania do działania w sposób pozytywny, twórczy i dynamiczny (57,1%), słuchania innych i próby ich rozumienia (52,4%), realistycznej oceny własnych możliwości (47,6%), okazywania troski i zainteresowania innym (42,9%) oraz trafnej oceny ich osiągnięć (33,3%).

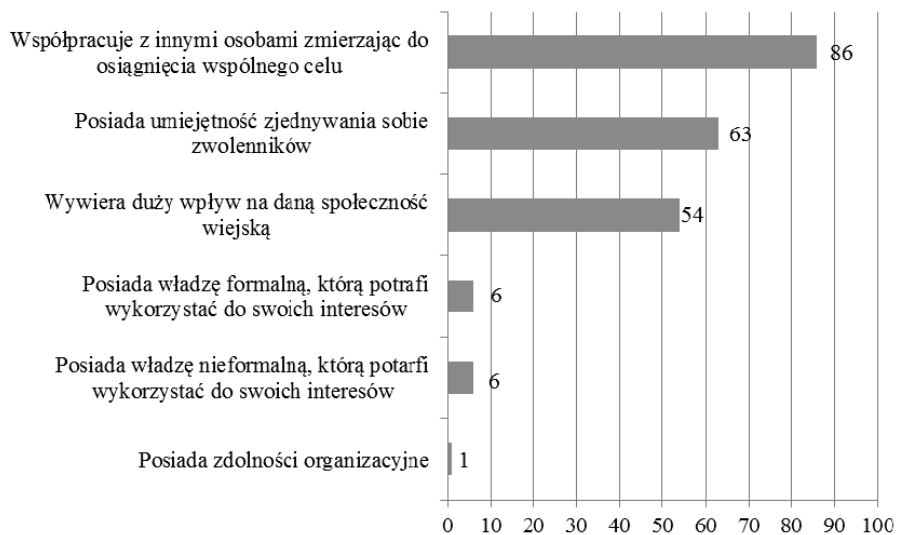
Z badań empirycznych przeprowadzonych w 2002 r. przez M. Lemanowicz<sup>241</sup> wśród 62 liderów grup producentów rolnych zlokalizowanych na terenie pięciu województw: lubelskiego, świętokrzyskiego, mazowieckiego, kujawsko-pomorskiego i podlaskiego wynika, że 79% badanych liderów pełniło tę funkcję od początku działalności grupy, będąc równocześnie pomysłodawcą i głównym inicjatorem działań. Badani rolnicy wskazywali, że dokonując wyboru lidera grupy, brali pod uwagę ta-

<sup>240</sup> K. Krzyżanowska: Rola lidera w funkcjonowaniu grupy producenckiej rolników. [w:] Doradztwo i komunikowanie w działalności przedsiębiorczej. Red. naukowa Z.J. Przychodzeń, I. Sikorska-Wolak. Wyd. SGGW, Warszawa 2002, s. 155.

<sup>241</sup> M. Lemanowicz: Organizacje i grupy producentów szansą na poprawę konkurencyjności polskiego rolnictwa. Wyd. SGGW, Warszawa 2005, s. 141.

kie cechy i umiejętności, jak: doświadczenie zawodowe, kreatywność, chęć do działania, umiejętność łagodzenia ewentualnych sporów czy możliwość obdarzenia go zaufaniem.

Na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych przez A.J. Parzonko w 2004 r. wśród 150 rolników zorganizowanych w 28 grupach producentów rolnych zlokalizowanych na terenie siedmiu województw: świętokrzyskiego, lubelskiego, warmińsko-mazurskiego, lubuskiego, śląskiego, podlaskiego i wielkopolskiego określono profil lidera grupy producentów rolnych. Szczegółowe dane przedstawiono na rysunku 2.



**Rysunek 2.** Profil lidera grupy producentów rolnych w opinii członków [%]

Źródło: A.J. Parzonko, A. Werenowska: Czynniki wpływające na powstanie i funkcjonowanie grup producentów rolnych. [w:] Sposoby współpracy doradców z rolnikami zorganizowanymi w grupy producentów rolnych. Wyd. SGGW, Warszawa 2008, s. 75.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że za najważniejszą umiejętność lidera członkowie grupy uznali współpracę z innymi osobami w celu osiągnięcia wspólnego celu, na drugim miejscu uplasowało się zjednywanie sobie zwolenników, a na trzecim wywieranie dużego wpływu na społeczność wiejską. Członkowie grup nie dostrzegali roli umiejętności organizacyjnych lidera w jej funkcjonowaniu. Być może brak zainteresowania tymi cechami i umiejętnościami wynikał z faktu, że najważniejsze działania związane z organizacją i procesem tworzenia grup podejmowali w więk-

szości przypadków doradcy rolniczy lub prezesi grup<sup>242</sup>. Według A.J. Parzonko<sup>243</sup>, rozpatrując zagadnienie skutecznego przywództwa w grupach producentów rolnych należy uznać, że największe znaczenie ma wiarygodność przywódcy, z kolei władza (np. wynikająca z możliwości nagradzania i karania) nie będzie wspomagać, ale utrudniać kierowanie grupą.

W badaniach przeprowadzonych przez M. Domagalską-Grędyś w 2004 r. wśród 395 rolników zorganizowanych w 18 grupach i w 2007 r. wśród 290 rolników zrzeszonych w 22 grupach określono kryteria, jakie powinien spełniać lider, aby pełnił swoją funkcję w sposób właściwy. Szczegółowe dane na ten temat zaprezentowano w tabeli 20.

**Tabela 20.** Cechy i umiejętności liderów grup w opinii ich członków [%]

| Kryteria                             | 2004<br>[N = 395] | 2007<br>[N = 290] |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Inicjatywa i zdolności organizacyjne | 31,1              | 40,2              |
| Doświadczenie zawodowe               | 27,5              | 21,5              |
| Wiedza fachowa                       | 21,7              | 17,8              |
| Budzenie szacunku wśród rolników     | 17,3              | 17,8              |
| Odpowiednie cechy charakteru         | 1,8               | 1,7               |
| Inne                                 | 0,2               | 0,2               |
| Nie wiem                             | 0,5               | 0,8               |

Źródło: M. Domagalska-Grędyś: Rozwój gospodarstw rolnych poprzez działania grupowe producentów. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie. 363. Wyd. Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie, Kraków 2012, s. 222.

Inicjatywa i zdolności organizacyjne uznane zostały przez członków badanych grup producentów rolnych za najważniejsze kryterium bycia dobrym liderem, a ich znaczenie w 2007 r. zwiększyło się o 9,1 p.p. w stosunku do 2004 r. Na drugim miejscu uplasowało się doświadczenie zawodowe, a na trzecim – posiadanie fachowej wiedzy. Ranga tych kryteriów zmniejszyła się w 2007 r. odpowiednio o 6 i o 3,9 p.p.

Reasumując należy stwierdzić, że systematyczne rozpoznawanie pożądaných cech osobowych i umiejętności przywódczych może być przydatne w procesie doboru właściwych osób do pełnienia funkcji lidera grup/organizacji producentów rolnych.

<sup>242</sup> Por. A.J. Parzonko, A. Werenowska: Czynniki wpływające na powstanie i funkcjonowanie grup producentów rolnych. [w:] Sposoby współpracy doradców z rolnikami zorganizowanymi w grupy producentów rolnych. Wyd. SGGW, Warszawa 2008, s. 75; A.J. Parzonko: Contemporary importance of leadership in the concept of collective entrepreneurship in agriculture. [w:] SMEs' management in the 21st century: challenges and solutions. Ed. By Csaba Bálint Illés. Częstochowa 2012, p. 405.

<sup>243</sup> A.J. Parzonko: Role of leadership in development of group enterprise. [w:] Proceedings of the International Conference on Management of Human Resources 2012: Management – Leadership – Strategy – Competitiveness: Gödöllő, Hungary, 14–15 June 2012. Vol. 1., Gödöllő 2012, p. 253.

### 5.3. Charakterystyka społeczno-demograficzna liderów badanych grup/organizacji producentów rolnych

W badaniach empirycznych przeprowadzonych w 2012 r. udział wzięło 117 liderów wstępnie uznanych grup i uznanych organizacji producentów owoców oraz warzyw, a także 132 prezesów grup producentów rolnych<sup>244</sup>. Szczegółową charakterystykę badanych populacji przedstawiono w tabeli 21.

Tabela 21. Charakterystyka społeczno-demograficzna badanych liderów

| Wyszczególnienie               | Ogółem GPO i W* |         | Ogółem GPR** |         |
|--------------------------------|-----------------|---------|--------------|---------|
|                                | N = 117         | odsetek | N = 132      | odsetek |
| Płeć:                          |                 |         |              |         |
| • mężczyzna                    | 102             | 87,2    | 121          | 91,7    |
| • kobieta                      | 15              | 12,8    | 11           | 8,3     |
| Wiek:                          |                 |         |              |         |
| • poniżej 30 lat               | 9               | 7,7     | 6            | 4,5     |
| • 30–40 lat                    | 40              | 34,2    | 36           | 27,3    |
| • 41–50 lat                    | 30              | 25,6    | 36           | 27,3    |
| • 51–60 lat                    | 29              | 24,8    | 39           | 29,5    |
| • powyżej 60 lat               | 9               | 7,7     | 15           | 11,4    |
| Wykształcenie:                 |                 |         |              |         |
| • zasadnicze                   | 2               | 1,7     | 6            | 4,5     |
| • średnie                      | 37              | 31,4    | 48           | 36,4    |
| • wyższe                       | 78              | 66,2    | 78           | 59,1    |
| Staż pracy w rolnictwie:       |                 |         |              |         |
| • do 10 lat                    | 19              | 16,2    | 13           | 9,8     |
| • 10–20 lat                    | 49              | 41,9    | 42           | 31,8    |
| • 21–30 lat                    | 25              | 21,4    | 44           | 33,3    |
| • powyżej 30 lat               | 24              | 20,5    | 33           | 25,0    |
| Czas pełnienia funkcji lidera: |                 |         |              |         |
| • poniżej 5 lat                | 61              | 52,1    | 95           | 72,0    |
| • 5–10 lat                     | 43              | 36,8    | 27           | 20,5    |
| • powyżej 10 lat               | 13              | 11,1    | 10           | 7,5     |

\*GPO i W – grupy/organizacje producentów owoców i warzyw, \*\*GPR – grupy producentów rolnych.  
Źródło: Wyniki badań własnych.

Liderami badanych grup/organizacji producentów owoców i warzyw byli głównie mężczyźni, a ich udział w całej populacji wynosił 87,2%. Dominowały osoby młode (41,9% miało 40 lat i mniej), bardzo dobrze wykształcone (97,6% legity-

<sup>244</sup> Podjęto próbę dotarcia do wszystkich liderów grup/organizacji producentów owoców i warzyw, ale w badaniach empirycznych uczestniczyło 38,1% grup/organizacji producentów owoców i warzyw oraz 16,4% grup producentów rolnych. Szczegółowe informacje zamieszczono we wstępie monografii.

mowało się wykształceniem średnim lub wyższym), z długim stażem w rolnictwie (83,8% posiadało doświadczenie zawodowe powyżej 10 lat). Prawie połowa badanych pełniła funkcję lidera powyżej 5 lat, zdobywając tym samym doświadczenia organizacyjne.

W badanych grupach producentów rolnych udział mężczyzn pełniących funkcję prezesa był jeszcze większy i wynosił 91,7% całej populacji. Dominowały osoby młode i w średnim wieku (59,1% miało 50 lat i mniej), bardzo dobrze wykształcone (95,5% legitymowało się wykształceniem średnim lub wyższym). Prawie 3/4 respondentów pełniło funkcję lidera 4 lata i mniej, 90,2% legitymowało się stażem pracy w rolnictwie powyżej 10 lat, a więc posiada tym samym duże doświadczenie zawodowe i organizacyjne.

Badani prezesi grup/organizacji producentów owoców i warzyw byli dobrze wykształceni, ale mimo to chętnie uczestniczyli w różnych formach doskonalenia zawodowego. Szczegółowe dane na ten temat przedstawiono w tabeli 22.

**Tabela 22.** Udział liderów grup/organizacji producentów owoców i warzyw w doskonaleniu zawodowym w zależności od poziomu wykształcenia

| Forma doskonalenia zawodowego* | Ogółem  |         | Wykształcenie [%] |                  |                     |                 |                    |
|--------------------------------|---------|---------|-------------------|------------------|---------------------|-----------------|--------------------|
|                                | N = 117 | odsetek | zasadnicze        | średnie rolnicze | średnie nierolnicze | wyższe rolnicze | wyższe nierolnicze |
| Samokształcenie                | 77      | 65,8    | 1,3               | 20,8             | 13,0                | 50,6            | 14,3               |
| Szkolenia                      | 59      | 50,4    | –                 | 27,1             | 10,2                | 52,5            | 10,2               |
| Kursy                          | 44      | 37,6    | 2,3               | 31,8             | 13,6                | 40,9            | 11,4               |
| Studia podyplomowe             | 15      | 12,8    | –                 | –                | –                   | 46,7            | 53,3               |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Liderzy legitymujący się wykształceniem średnim lub wyższym rolniczym częściej uczestniczyli w kursach i szkoleniach niż ci, którzy posiadali wykształcenie nierolnicze. Można przypuszczać, że o ile szkoły i uczelnie rolnicze bardzo dobrze przygotowują kandydatów na liderów, wyposażając ich w wiedzę przyrodniczo-technologiczną, to niedostatek może dotyczyć wiedzy z zakresu kompetencji menedżerskich.

Podobnie zachowywali się prezesi badanych grup producentów rolnych, podejmując działania mające na celu aktualizowanie wiedzy zdobytej w procesie kształcenia ogólnego i zawodowego na poziomie średnim lub wyższym. Preferencje liderów dotyczące form doskonalenia zawodowego przedstawiono w tabeli 23.

**Tabela 23.** Udział liderów grup producentów rolnych w doskonaleniu zawodowym w zależności od poziomu wykształcenia

| Forma doskonalenia zawodowego* | Ogółem  |         | Wykształcenie [%] |                  |                     |                 |                    |
|--------------------------------|---------|---------|-------------------|------------------|---------------------|-----------------|--------------------|
|                                | N = 132 | odsetek | zasadnicze        | średnie rolnicze | średnie nierolnicze | wyższe rolnicze | wyższe nierolnicze |
| Samokształcenie                | 89      | 67,4    | 4,5               | 28,1             | 9,0                 | 31,5            | 27,0               |
| Szkolenia                      | 66      | 50,0    | 3,0               | 31,8             | 9,1                 | 43,9            | 12,1               |
| Kursy                          | 43      | 32,6    | 9,3               | 27,9             | 9,3                 | 41,9            | 11,6               |
| Studia podyplomowe             | 11      | 8,3     | –                 | –                | –                   | 72,7            | 27,3               |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że dla 2/3 badanych samokształcenie było preferowaną formą doskonalenia zawodowego, co drugi respondent uczestniczył w szkoleniach, a co trzeci w kursach specjalistycznych. Studia podyplomowe ukończyło 14,1% liderów legitymujących się wykształceniem wyższym. Prezesi grup producentów rolnych posiadający wykształcenie średnie lub wyższe rolnicze częściej uczestniczyli w kursach i szkoleniach niż ci, którzy posiadali wykształcenie nierolnicze.

W badaniach poszukiwano odpowiedzi na pytania dotyczące cech wyróżniających badane grupy/organizacje producentów owoców i warzyw, a ich szczegółową charakterystykę przedstawiono w tabeli 24.

Ponad połowę badanych respondentów stanowili producenci owoców i warzyw, na drugim miejscu uplasowali się producenci owoców, a na trzecim producenci warzyw. Najrzadziej podejmowana była produkcja ziół, a tylko co dwudziesty badany zainteresowany był produkcją grzybów.

W połowie badanych grup i organizacji producentów owoców i warzyw średnia wielkość zrzeszonych gospodarstw wynosiła powyżej 10 ha (najmniejsza średnia powierzchnia gospodarstwa w grupie wynosiła 0,1 ha, a największa 430 ha). Należy zauważyć, że działania zespołowe częściej podejmowali sadownicy i ogrodnicy dysponujący większym arealem produkcji.

Zarówno wstępnie uznane grupy, jak i uznane organizacje producentów owoców oraz warzyw najczęściej rejestrowały działalność w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. W ostatnim dziesięcioleciu sadownicy i ogrodnicy rzadko byli zainteresowani prowadzeniem działalności w formie zrzeszenia czy stowarzyszenia. Te formy prawne dominowały przed integracją Polski ze strukturami UE. Na przykład w 2002 r. zrzeszenia i stowarzyszenia stanowiły 83,2% wszystkich form prawnych, spółdzielnie – 12,6%, a spółki tylko 4,2%<sup>245</sup>.

<sup>245</sup> K. Krzyżanowska: Stan i kierunki rozwoju..., op. cit., s. 231.

**Tabela 24.** Charakterystyka badanych grup/organizacji producentów owoców i warzyw

| Wyszczególnienie                               | Ogółem  |         |
|--|---------|---------|
|  | N = 117 | odsetek |
| Kierunek produkcji:                            |         |         |
| • owoce oraz warzywa                           | 61      | 52,1    |
| • owoce  | 31      | 26,5    |
| • warzywa                                      | 17      | 14,5    |
| • grzyby                                       | 7       | 6,0     |
| • zioła kulinarne                              | 1       | 0,9     |
| Średnia wielkość gospodarstwa w grupie [w ha]: | 20      | 17,1    |
| • poniżej 5 ha                                 | 40      | 34,2    |
| • 5–10 ha                                      | 31      | 26,5    |
| • 10,1–15, 0 ha                                | 26      | 22,2    |
| • powyżej 15 ha                                |         |         |
| Forma prawna:                                  |         |         |
| • spółka z o.o.                                | 81      | 69,2    |
| • spółdzielnia                                 | 20      | 17,1    |
| • zrzeszenie                                   | 13      | 11,1    |
| • stowarzyszenie                               | 3       | 2,6     |
| Czas funkcjonowania grupy na rynku:            |         |         |
| • poniżej 4 lat                                | 53      | 45,3    |
| • 4–6 lat                                      | 28      | 23,9    |
| • powyżej 6 lat                                | 36      | 30,8    |
| Liczba członków w grupie:                      |         |         |
| • poniżej 10 osób                              | 44      | 37,6    |
| • 10–49 osób                                   | 52      | 44,4    |
| • 50–249 osób                                  | 20      | 19,6    |
| • powyżej 249 osób                             | 1       | 0,9     |

Źródło: Wyniki badań własnych.

Ponad połowa badanych wstępnie uznanych grup i uznanych organizacji producentów owoców i warzyw funkcjonowała na rynku cztery lata i więcej, a więc ich innowacyjność wynikała prawdopodobnie nie tylko z konieczności wprowadzenia nowych rozwiązań w pierwszej fazie rozwoju.

Średnia liczba członków w badanych grupach wynosiła 34 osoby (minimum 5, maksimum 460). W badanej populacji 44,4% stanowiły grupy zrzeszające od 10 do 49 osób.

W badaniach poszukiwano również odpowiedzi na pytanie dotyczące zmian w zakresie liczby członków w grupach. Szczegółowe informacje przedstawiono w tabeli 25.

Z analizy danych zawartych w tabeli 25 wynika, że prawie połowa badanych podmiotów zwiększyła liczbę gospodarstw podejmujących wspólne działanie. Im krótszy był czas funkcjonowania grupy czy organizacji na rynku, tym częściej przyjmowano nowych jej członków, prawdopodobnie łatwiej można było tym producentom zaoferować jakieś profity (np. udział w powierzchni magazynowej).

**Tabela 25.** Zmiany dotyczące liczby członków w grupach/organizacjach producentów owoców i warzyw w ostatnich trzech latach

| Liczba członków w grupie lub organizacji | Ogółem  |         | Udział grup/organizacji według czasu funkcjonowania na rynku [%] |                   |                  |
|--|---------|---------|--|-------------------|------------------|
|  | N = 117 | odsetek | <4 lata<br>N = 53  | 4–6 lat<br>N = 28 | >6 lat<br>N = 36 |
| Zwiększyła się                           | 55      | 47,0    | 49,1   | 60,7              | 33,3             |
| Pozostała bez zmian                      | 44      | 37,6    | 49,1   | 32,1              | 25,0             |
| Zmniejszyła się                          | 18      | 15,4    | 1,8  | 7,2               | 41,7             |

Źródło: Wyniki badań własnych.

O przyjęciu nowych członków decydowały następujące kryteria: kierunek produkcji (58,1%), wielkość i jakość produkcji (44,4%), posiadanie gospodarstwa rolnego (44,4%) i uiszczenie opłaty wpisowej (15,4%).

Największy udział w procesie tworzenia badanych grup/organizacji mieli doradcy prywatnych firm doradczych (57,3%), na drugim miejscu liderzy wskazali doradców ośrodków doradztwa rolniczego (20,5%), a na trzecim przykład dobrze funkcjonujących na rynku grup lub organizacji (18,8%). Rzadko wymieniani byli przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego (4,3%) czy Fundacji Spółdzielczości Wiejskiej (3,4%).

W podobny sposób scharakteryzowano grupy producentów rolnych biorące udział w badaniach empirycznych (tab. 26).

Producenci ziaren zbóż i nasion roślin oleistych stanowili 2/5 badanej populacji, na drugim miejscu znaleźli się producenci trzody chlewnej, a na trzecim producenci drobiu. W badanych grupach producentów rolnych średnia wielkość zrzeszonych gospodarstw kształtowała się na poziomie 159,5 ha, przy czym najmniejsza średnia powierzchnia w grupie wynosiła 1,5 ha, a największa 850 ha. Należy zauważyć, że działania zespołowe częściej podejmowali rolnicy kierujący dużymi gospodarstwami rolniczymi (udział gospodarstw powyżej 30 ha w strukturze obszarowej badanych obiektów wynosił aż 64,4%).

Zaprzecza to idei podejmowania działań zespołowych w rolnictwie, zgodnie z którą zrzeszać powinni się głównie producenci kierujący gospodarstwami o małej powierzchni i sile ekonomicznej.

Średnia powierzchnia ogółem, na której prowadzili działalność członkowie badanych grup, kształtowała się na poziomie 1315,36 ha, przy czym najmniejsza powierzchnia ogółem wynosiła 8 ha, a największa 7500 ha. Ponad 40% badanych grup prowadziło działalność na obszarze powyżej 1000 ha.



**Tabela 26.** Charakterystyka badanych grup producentów rolnych

| Wyszczególnienie   | Ogółem  |         |
|--|---------|---------|
|  | N = 132 | odsetek |
| Kierunek produkcji:  |         |         |
| • ziarno zbóż i nasion roślin oleistych                            | 52      | 39,4    |
| • trzoda chlewna   | 32      | 24,2    |
| • drób   | 19      | 14,4    |
| • mleko  | 13      | 9,8     |
| • ziemniaki  | 3       | 2,3     |
| • bydło  | 3       | 2,3     |
| • buraki cukrowe   | 1       | 0,8     |
| • jaja ptasie  | 2       | 1,8     |
| • produkty ekologiczne   | 1       | 0,8     |
| • inne*  | 7       | 5,3     |
| Średnia wielkość gospodarstwa w grupie [ha]:                       |         |         |
| • poniżej 10,00  | 6       | 4,5     |
| • 10,01–30,00  | 42      | 31,1    |
| • 30,01–50,00  | 17      | 12,9    |
| • 50,01–100,00   | 18      | 13,6    |
| • powyżej 100,00   | 49      | 37,1    |
| Powierzchnia ogółem, na której gospodarowali członkowie grupy [ha] |         |         |
| • do 100,00  | 16      | 12,1    |
| • 100,01–500,00  | 32      | 24,2    |
| • 500,01–1000,00   | 28      | 21,2    |
| • 1000,01–5000,00  | 51      | 38,5    |
| • Powyżej 5000,00  | 4       | 3,0     |
| Forma prawna:  |         |         |
| • spółka z o.o.  | 83      | 62,9    |
| • spółdzielnia   | 40      | 30,3    |
| • zrzeszenie   | 6       | 4,5     |
| • stowarzyszenie   | 3       | 2,3     |
| Czas funkcjonowania grupy na rynku:                                |         |         |
| • poniżej 4 lat  | 73      | 55,3    |
| • 4–6 lat  | 47      | 35,6    |
| • powyżej 6 lat  | 12      | 9,1     |
| Liczba członków w grupie:  |         |         |
| • poniżej 10 osób  | 87      | 65,9    |
| • 10–49 osób   | 37      | 28,0    |
| • 50–249 osób  | 8       | 6,1     |
| • powyżej 249 osób   | –       | –       |

\*Inne (rośliny energetyczne, sadzonki roślin ozdobnych, drzewa i krzewy ozdobne, produkty pszczele).

Źródło: Wyniki badań własnych.

Grupy producentów rolnych najczęściej rejestrowały działalność w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (prawie 2/3 badanych podmiotów), spółdzielnię wybrało 30,3%, a tylko nieliczne grupy funkcjonowały jako zrzeszenie lub stowarzyszenie.

W ostatnim dziesięcioleciu radykalnie spadło zainteresowanie rolników podejmowaniem współpracy w grupach producentów rolnych w formie zrzeszeń i stowarzyszeń. Te formy prawne dominowały przed integracją Polski ze strukturami UE. Na przykład w 2002 r. zrzeszenia i stowarzyszenia stanowiły 83,2% wszystkich form prawnych, spółdzielnie – 12,6%, a spółki – tylko 4,2%<sup>246</sup>.

Ponad połowa badanych grup funkcjonowała na rynku poniżej czterech lat, a więc ich innowacyjność wynikała prawdopodobnie z konieczności wprowadzenia nowych rozwiązań w pierwszej fazie rozwoju, z kolei pozostałe podmioty prowadziły działalność cztery lata i dłużej.

Średnia liczba członków w badanych grupach wynosiła 17 osób (minimum 5, maksimum 167). W badanej populacji 65,9% stanowiły podmioty zrzeszające od 5 do 9 osób.

Zmiany dotyczące liczby członków w badanych grupach producentów rolnych przedstawiono w tabeli 27.

**Tabela 27.** Zmiany dotyczące liczby członków w grupach producentów rolnych w ostatnich trzech latach

| Liczba członków w grupie | Ogółem  |         | Udział grup według czasu funkcjonowania na rynku [%] |                   |                  |
|--------------------------|---------|---------|--|-------------------|------------------|
|                          | N = 132 | odsetek | <4 lata<br>N = 73                                    | 4–6 lat<br>N = 47 | >6 lat<br>N = 12 |
| Zwiększyła się           | 18      | 13,6    | 16,5   | 10,6              | 8,3              |
| Pozostała bez zmian      | 95      | 72,0    | 78,0   | 74,5              | 25,0             |
| Zmniejszyła się          | 19      | 14,4    | 5,5  | 14,9              | 66,7             |

Źródło: Wyniki badań własnych.

Z analizy danych zawartych w tabeli 27 wynika, że w 3/4 badanych podmiotów liczba członków w grupie nie zmieniała się. Nowych członków przyjmowały głównie grupy działające na rynku do trzech lat, a decyzje o rezygnacji ze współdziałania podejmowali przede wszystkim rolnicy zrzeszeni dłużej niż sześć lat. Prawdopodobnie rolnicy utworzyli grupę głównie po to, aby uzyskać wsparcie finansowe z funduszy UE.

Liderzy grup producentów rolnych podejmując decyzję o przyjęciu nowych członków brali pod uwagę następujące kryteria: kierunek produkcji (51,5%), posiadanie gospodarstwa rolnego (43,9%), wielkość i jakość produkcji (27,3%) i uiszczenie opłaty wpisowej (12%).

<sup>246</sup> Ibidem, s. 231.

W procesie tworzenia grupy największy udział mieli doradcy prywatnych firm doradczych (31,1%), przedstawiciele ośrodków doradztwa rolniczego (30,3%) oraz obserwacje przykładów dobrze funkcjonujących na rynku grup (26,5%).

Kolejną kwestią podjętą w badaniach było rozpoznanie struktury zatrudnienia w badanych populacjach. I tak, grupy/organizacje producentów owoców i warzyw zatrudniały zarówno pracowników etatowych, jak i sezonowych. Szczegółową charakterystykę ich struktury przedstawiono w tabeli 28.

**Tabela 28.** Pracownicy stali i sezonowi zatrudnieni przez badane podmioty

| Pracownicy*                   | Zatrudnienie stałe |         |         |         | Zatrudnienie sezonowe |         |         |         |
|-------------------------------|--------------------|---------|---------|---------|-----------------------|---------|---------|---------|
|                               | N = 117            | odsetek | N = 132 | odsetek | N = 117               | odsetek | N = 132 | odsetek |
| Księgowy (obsługa biura)      | 91                 | 77,8    | 103     | 78,0    | 5                     | 4,3     | 7       | 5,3     |
| Menedżer                      | 55                 | 47,0    | 43      | 32,6    | 3                     | 2,6     | 3       | 2,3     |
| Kierowca                      | 47                 | 40,2    | 27      | 20,5    | 8                     | 6,8     | 2       | 1,5     |
| Magazynier                    | 40                 | 34,2    | 28      | 21,2    | 7                     | 6,0     | 5       | 3,8     |
| Pozostali pracownicy fizyczni | 40                 | 34,2    | 91      | 68,9    | 41                    | 35,0    | 28      | 21,2    |
| Handlowiec                    | 36                 | 30,8    | 28      | 21,2    | 5                     | 4,3     | 3       | 2,3     |
| Pracownik obsługujący maszyny | 33                 | 28,2    | 107     | 81,1    | 9                     | 7,7     | 3       | 2,3     |
| Doradca ds. produkcji         | 14                 | 12,0    | 9       | 6,8     | 4                     | 3,4     | 3       | 2,3     |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

W obu badanych populacjach w strukturze zatrudnienia dominowała forma stałego zatrudnienia, sezonowo zatrudniani byli natomiast głównie pracownicy fizyczni. Prawie 4/5 grup/organizacji producentów owoców i warzyw posiadało księgowego, co druga firma menedżera, a co trzecia handlowca. Z kolei w grupach producentów rolnych ponad 80% podmiotów przyjmowało do pracy osoby obsługujące maszyny i prawie tyle samo posiadało księgowego. Co trzecia firma zatrudniała menedżera, a co piąta handlowca.

## **5.4. Zdolności i umiejętności przywódcze badanych liderów**

Liderzy wiejscy mają do spełnienia ważną rolę w stymulowaniu rozwoju przedsiębiorczości zespołowej rolników. Przewodzenie nie oznacza rządzenia, przejmowania odpowiedzialności i kontroli nad celami czy środkami działań ludzi, nie ozna-

cza posiadania władzy czy specjalnych przywilejów. Oznacza natomiast zdolność angażowania ludzi przez tworzenie i wzmacnianie w nich poczucia możliwości realizacji potrzeb oraz zdolność formułowania wizji i wyznaczanie kierunku pożądaných wartościowych działań. Zatem umiejętności przywódcze są determinantą poziomu sukcesu zarówno przywódcy, jak i osób, z którymi współdziała. Zasadniczymi elementami przywództwa są więc: osobowość, wiedza, umiejętności, doświadczenie i współpraca z innymi. Wykorzystując we właściwy sposób te elementy, możemy osiągnąć zamierzony cel. Podobne stanowisko zajmuje Z. Ściborek, stwierdzając że lider powinien dostrzegać możliwości pomyślnego przeobrażenia w różnych sytuacjach i warunkach, dbać o właściwą komunikację, posiadać wrodzoną charyzmę, być osobą kreatywną i chętnie podejmować ryzyko<sup>247</sup>. Ważne są również takie cechy i umiejętności, jak: wysoki poziom kompetencji, konsekwencja w działaniu i zdolności interpersonalne. Określając profil lidera można wziąć pod uwagę trzy grupy kompetencji, które powinien on posiadać:

- ◆ kompetencje strategiczne (umiejętność dynamicznego i kompleksowego spojrzenia na działalność firmy);
- ◆ kompetencje społeczne (np. umiejętność podejmowania decyzji, radzenie sobie podczas konfliktu i kryzysu);
- ◆ osobowość (otwartość, szczerłość, odwaga, wiara we własne siły, umiejętność mobilizowania innych oraz silna wewnętrzna motywacja)<sup>248</sup>.

Istnieją dwa podejścia w pojmowaniu lidera<sup>249</sup>. Tradycyjne przejawia się w tym, że za lidera uważa się osobę podejmującą decyzję, uznającą hierarchię działania, sprawującą kontrolę nad pracą innych, co często prowadzi do konfrontacji i konfliktów. Lider w tym znaczeniu jest osobą reagującą na przedstawione problemy, ale działającą poza grupą. Z kolei w nowym sposobie pojmowania lider to osoba, która stwarza warunki do podejmowania decyzji, pracuje w zespole ucząc się wraz z innymi, współpracuje z grupą i twórczo włącza się w działanie, a więc nie tylko należy do grupy, lecz umożliwia jej działanie. Zatem nowy sposób podejścia polega

<sup>247</sup> Za Z. Ściborek [w:] R. Borowiecki, A. Balcerek: Rola lidera w kreowaniu zachowań rozwojowych przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji i globalizacji. [w:] Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi. Red. naukowa F. Byłok, M. Harciarek. Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 267.

<sup>248</sup> R. Borowiecki, A. Balcerek: Rola lidera w kreowaniu zachowań rozwojowych przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji i globalizacji. [w:] Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi. Red. naukowa F. Byłok, M. Harciarek. Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 264.

<sup>249</sup> J. Kania, K. Vinogradnik, S. Legutko: Treści i metody w programach edukacji liderów społeczności wiejskich. W: Kształcenie liderów społeczności wiejskich. Materiały konferencyjne. Fundusz Współpracy – Program AGROLINIA 2000 i FAPA, Warszawa 1997, s. 95.

na poszukiwaniu wspólnych problemów i włączaniu ludzi z obu stron do ich rozwiązania, ponieważ każdy przynosi z sobą nową wiedzę, inne doświadczenia i tylko współpraca może przynieść efekt w postaci osiągnięcia celu.

Problemem jest przekonać się wzajemnie, że współpraca może przynieść więcej efektów niż działanie osobno. Lider ma przekonać ludzi do tego sposobu działania. Musi mieć równocześnie świadomość, że ma do czynienia z grupą ludzi, którym stara się pomóc, poradzić, zorganizować spotkanie, przeprowadzić je w sposób interesujący dla wszystkich, aby każdy wyniósł z tego jakąś korzyść. To odnosi się nie tylko do działania z małą grupą osób, lecz również do działania na szerszym polu, np. na terenie gminy czy województwa. W tym przypadku niezwykle ważne są zdolności do planowania i strategicznego myślenia.

Zadaniem lidera jest pełnienie tzw. szczególnej roli w dążeniu do realizacji celów, którymi w sposób aktywny zainteresowani są inni ludzie. W tym kontekście lider to człowiek, który wykonuje następujące zadania: dostrzega problemy społeczności i określa możliwości ich rozwiązania, inspiruje i motywuje innych do działania w celu rozwiązywania dostrzeżonych problemów, kieruje tymi działaniami, dba o interesy wszystkich zaangażowanych w działanie, jak również o zaspokojenie oczekiwań społeczności dla dobra której podejmuje te działania.

#### **5.4.1. Cechy osobowe**

Opracowanie kryteriów identyfikacji liderów zależy od sposobu podejścia do definicji lidera. Jeśli lidera będziemy utożsamiać z menedżerem, wówczas powinniśmy kierować się stanowiskiem, jakie dana osoba zajmuje. Powinniśmy zatem wziąć pod uwagę te osoby, które mają wysoką pozycję społeczną w danej społeczności – dotyczy to zarówno osób na stanowiskach wybieralnych, jak i powołanych na stanowiska w wyniku konkursu bądź mianowania. W przypadku utożsamiania lidera z pozycją społeczną będziemy się kierować szacunkiem, jakim obdarzani są tzw. liderzy społeczni. Do identyfikacji liderów wykorzystuje się dwie grupy cech charakterystycznych dla przywódców, tj. cechy osobowości i posiadane umiejętności<sup>250</sup>.

W badaniach przeprowadzonych przez K. Krzyżanowską w 2012 r. wśród 117 prezesów grup/organizacji producentów owoców i warzyw oraz 132 prezesów grup producentów rolnych wykorzystano model „wielkiej piątki” opracowany przez dwóch badaczy amerykańskich – P. Costę i R. McCrae’a. Osobowość według tej teo-

<sup>250</sup> Por I. Sikorska-Wolak, K. Krzyżanowska: Wybrane psychologiczne i socjologiczne aspekty przedsiębiorczości wiejskiej. Zeszyty Naukowe SGGW „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”. Wyd. SGGW, Warszawa 2002, nr 46, s. 22–24.

rii cechuje głównie stałość zachowania i cech, które skupiają się na istnieniu pięciu podstawowych cech osobowości<sup>251</sup>:

- ◆ ekstrawersja (aktywność, stanowczość, entuzjazm, towarzyskość, rozmowność, energiczność, dominacja);
- ◆ ugodowość (pogodne usposobienie, życzliwość, uprzejmość, nastawienie na współpracę, skłonność do wybaczenia, ufność, szczodrość);
- ◆ sumienność (odpowiedzialność, zorganizowanie, ambicja, skrupulatność, rzetelność, rozważność, praktyczność, wytrwałość w dążeniu do celu, zdyscyplinowanie, skuteczność);
- ◆ stabilność emocjonalna (pewność siebie, wysoka odporność na stres, zrównoważenie, spokój, traktowanie trudnych sytuacji jako wyzwań, niepobudliwość, zadowolenie z wykonywanych zadań);
- ◆ otwartość na doświadczenie (inteligencja, szerokie zainteresowania, inwencja, pomysłowość, wnikliwość, ciekawość poznawcza);

Ranking cech osobowych lidera istotnych w procesie przewodzenia grupie/organizacji producentów owoców i warzyw przedstawiono w tabeli 29.

**Tabela 29.** Cechy osobowe lidera istotne w procesie przewodzenia grupie/organizacji producentów owoców i warzyw w opinii prezesów

| Cechy osobowe              | Średnia wazona | Minimum | Maksimum | Odchylenie standardowe |
|----------------------------|----------------|---------|----------|------------------------|
| Sumienność                 | 4,67           | 2       | 5        | 0,587                  |
| Otwartość na doświadczenie | 4,53           | 2       | 5        | 0,738                  |
| Stabilność emocjonalna     | 4,38           | 1       | 5        | 0,955                  |
| Ekstrawersja               | 4,35           | 1       | 5        | 0,941                  |
| Ugodowość                  | 4,14           | 1       | 5        | 0,982                  |

Źródło: Wyniki badań własnych (N = 117).

Za bardzo ważne respondenci uznali takie cechy, jak: inicjatywa, inteligencja, pomysłowość, odpowiedzialność, zorganizowanie, wytrwałość w dążeniu do celu i skuteczność w działaniu. Ważne okazały się także takie cechy, jak: nastawienie na współpracę, życzliwość, uprzejmość, stanowczość, pewność siebie i wysoka odporność na stres. Podobne opinie dotyczące rangi cech osobowych w przewodzeniu ludziom wyrazili liderzy grup producentów rolnych. Szczegółowe informacje przedstawiono w tabeli 30.

<sup>251</sup> Por. J. Strelau: Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna. T. 2, GWP, Gdańsk 2012, s. 552–553; W. Strus, J. Ciecuch: Poza wielką piątką – przegląd nowych modeli struktury osobowości. „Polskie Forum Psychologiczne” 2014, T. 19, nr 1, s. 18; J. Wołoszyn: Zarządzanie szkołą rolniczą w warunkach gospodarki rynkowej. Wyd. SGGW, Warszawa 2000, s. 157; R.W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 486–489.

**Tabela 30.** Ranking cech osobowych lidera istotnych w procesie przewodzenia w grupach producentów rolnych w opinii prezesów

| Cechy osobowe              | Średnia ważona | Minimum | Maksimum | Odchylenie standardowe |
|----------------------------|----------------|---------|----------|------------------------|
| Sumienność                 | 4,64           | 1       | 5        | 0,655                  |
| Otwartość na doświadczenie | 4,45           | 2       | 5        | 0,713                  |
| Ugodowość                  | 4,18           | 1       | 5        | 0,872                  |
| Stabilność emocjonalna     | 4,16           | 1       | 5        | 1,003                  |
| Ekstrawersja               | 4,14           | 1       | 5        | 0,811                  |

Źródło: Wyniki badań własnych (N = 132).

Z przeprowadzonych badań wynika, że sumienność, czyli odpowiedzialność, zorganizowanie, ambicja, skrupulatność, rzetelność, rozważność, praktyczność, wytrwałość w dążeniu do celu, zdyscyplinowanie, skuteczność w działaniu, uznane zostały za najważniejsze cechy, które powinien posiadać dobry lider grupy. Piąte miejsce w rankingu cech osobowych zajęła ekstrawersja. Za ważne respondenci uznali takie cechy, jak: aktywność, stanowczość, entuzjazm, towarzyskość, rozmowność, energiczność i dominację.

Reasumując należy stwierdzić, że zarówno prezesi grup/organizacji producentów owoców i warzyw, jak i grup producentów rolnych do bardzo ważnych cech osobowych lidera zaliczyli sumienność i otwartość na doświadczenia, a ugodowość, stabilność emocjonalna i ekstrawersja ocenione zostały jako ważne.

#### 5.4.2. Umiejętności interpersonalne

Prezesi badanych grup/organizacji dokonali również oceny umiejętności społecznych istotnych w pracy z grupą. Ich rangę przedstawiono w tabeli 31.

**Tabela 31.** Umiejętności interpersonalne liderów istotne w procesie przewodzenia grupie/organizacji producentów owoców i warzyw w opinii prezesów

| Umiejętności interpersonalne              | Średnia ważona | Minimum | Maksimum | Odchylenie standardowe |
|---|----------------|---------|----------|------------------------|
| Szybkiego i trafnego podejmowania decyzji | 4,52           | 1       | 5        | 0,805                  |
| Przekonywania innych                      | 4,43           | 2       | 5        | 0,741                  |
| Inspirowania do działania                 | 4,41           | 1       | 5        | 0,779                  |
| Słuchania innych                          | 4,38           | 2       | 5        | 0,741                  |
| Realistycznej oceny własnych możliwości   | 4,35           | 1       | 5        | 0,862                  |
| Rozwiązywania konfliktów                  | 4,30           | 1       | 5        | 0,851                  |
| Podejmowania ryzyka                       | 4,14           | 2       | 5        | 0,860                  |
| Trafnej oceny innych                      | 4,09           | 1       | 5        | 0,884                  |
| Okazywania zaufania innym                 | 3,86           | 1       | 5        | 0,909                  |

Źródło: Wyniki badań własnych (N = 117).

Respondenci byli zgodni, że szybkie i trafne podejmowanie decyzji jest najważniejszą umiejętnością lidera, na drugim miejscu wskazali umiejętność przekonywania innych do współpracy, a na trzecim inspirowanie do działania w sposób twórczy i dynamiczny. Prezesi w najmniejszym stopniu dostrzegali znaczenie potrzeby okazywania troski i zainteresowania innym oraz trafnej oceny ich osiągnięć. Do podobnych spostrzeżeń doszła autorka realizując badania w 1999 r. wśród 452 rolników działających w organizacjach producenckich i 21 doradców współpracujących z tymi rolnikami.

**Tabela 32.** Ranga umiejętności interpersonalnych liderów istotnych w procesie przewodzenia w grupach producentów rolnych

| Umiejętności interpersonalne              | Średnia ważona | Minimum | Maksimum | Odchylenie standardowe |
|---|----------------|---------|----------|------------------------|
| Szybkiego i trafnego podejmowania decyzji | 4,62           | 2       | 5        | 0,586                  |
| Przekonywania innych                      | 4,35           | 3       | 5        | 0,677                  |
| Rozwiązywania konfliktów                  | 4,30           | 1       | 5        | 0,769                  |
| Realistycznej oceny własnych możliwości   | 4,23           | 1       | 5        | 0,760                  |
| Słuchania innych                          | 4,19           | 2       | 5        | 0,763                  |
| Trafnej oceny innych                      | 4,14           | 1       | 5        | 0,722                  |
| Podejmowania ryzyka                       | 4,11           | 1       | 5        | 0,858                  |
| Inspirowania do działania                 | 4,05           | 1       | 5        | 0,890                  |
| Okazywania zaufania innym                 | 3,98           | 1       | 5        | 0,928                  |

Źródło: Wyniki badań własnych (N = 132).

Liderzy grup producentów rolnych szybkie i trafne podejmowanie decyzji uznali również za najważniejszą umiejętność przywódcy, na drugim miejscu wskazali umiejętność przekonywania innych do współpracy, a na trzecim twórcze rozwiązywanie konfliktów w grupie. Mniejszą uwagę przywiązywali do potrzeby okazywania troski i zainteresowania innym oraz inspirowania do podejmowania nowych wyzwań, ale mimo to umiejętności te ocenili jako ważne w realizowaniu idei przywództwa.

Należy zauważyć, że ranga poszczególnych umiejętności interpersonalnych liderów w procesie przewodzenia zarówno w grupach/organizacjach producentów owoców i warzyw, jak i w grupach producentów rolnych była podobna. Tylko umiejętność inspirowania innych do działania producenci owoców i warzyw uznali za bardzo ważną, a producenci pozostałych branż rolniczych za ważną.

Predyspozycje osobowe i umiejętności interpersonalne liderów badanych grup/organizacji producentów ocenione zostały wysoce pozytywnie, co należy przyjąć z zadowoleniem. Charyzma, kreatywność, sprawne działanie lidera jest jednym



z ważnych czynników sukcesu działań zespołowych w obszarze rolnictwa, a jego zaangażowanie i podejmowane działania mogą mieć znaczący wpływ na trwałość powstałych podmiotów i dalszy ich rozwój. Informacje dotyczące profilu osobowego przywódcy mogą być wykorzystane w procesie doboru właściwych osób do pełnienia tej funkcji.

## **6. Innowacyjność w badanych grupach i organizacjach**

### **6.1. Poziom innowacyjności w grupach**

#### **6.1.1. Innowacje technologiczne**

W badaniach podjęto próbę rozpoznania poziomu innowacyjności w badanych obiektach. Do tego celu wykorzystano metodologię Oslo Manual, zgodnie z którą innowacyjną grupą jest taka, która w latach 2009–2011 wprowadziła innowację produktową, procesową, organizacyjną lub marketingową. Za innowację produktową uznaje się zarówno całkowicie nowy wyrób i usługę, jak i znacząco udoskonalony istniejący produkt. Innowacjami w obrębie procesów są znaczące zmiany w metodach produkcji i dostarczaniu produktów, innowacje organizacyjne polegają na wdrażaniu nowych metod organizacyjnych, a innowacje marketingowe na wprowadzaniu zmian w projekcie/konstrukcji produktu, w opakowaniu, promocji i dystrybucji, a także w metodach kształtowania cen wyrobów i usług. Produkty i procesy muszą być nowe co najmniej z punktu widzenia wprowadzającego je podmiotu<sup>252</sup>. Oznacza to według M. Golińskiej-Pieszyńskiej<sup>253</sup>, że badaniami statystycznymi innowacji objęte są wszystkie możliwe stopnie nowości: od produktów i procesów nowych na skalę światową, przez produkty i procesy nowe na skalę kraju lub rynku, na którym działa grupa producentów rolnych, aż po produkty i procesy nowe tylko dla danego podmiotu. Strukturę innowacji technologicznych w badanych grupach/organizacjach producentów owoców i warzyw przedstawiono w tabeli 33.

Z przeprowadzonych badań wynika, że prawie dwie trzecie badanych podmiotów wdrożyło nowe produkty i prawie tyle samo nowe technologie. Natomiast na wprowadzenie modernizacji produktów czy technologii produkcji zdecydowała się ponad połowa grup/organizacji producentów owoców i warzyw. Średnia liczba wdrożonych produktów wynosiła 2,97, a nowych technologii – 2,77.

<sup>252</sup> Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Departament Strategii i Rozwoju Nauki – wydanie polskie. Warszawa 2008, s. 19, [www.uwm.edu.pl/ciitt/wp-content/uploads/2013/10/Podrecznik-OSLO-MANU-AL1.pdf](http://www.uwm.edu.pl/ciitt/wp-content/uploads/2013/10/Podrecznik-OSLO-MANU-AL1.pdf) [dostęp 10.07.2015].

<sup>253</sup> M. Golińska-Pieszyńska: Polskie praktyki innowacyjne. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 51.

**Tabela 33.** Innowacje technologiczne wdrożone w badanych grupach/organizacjach producentów owoców i warzyw w latach 2009–2011

| Innowacje technologiczne* | Liczba**<br>N = 117 | Odsetek | Minimum | Maksimum | Średnia<br>ważona | Odchylenie<br>standardo-<br>we |
|---------------------------|---------------------|---------|---------|----------|-------------------|--------------------------------|
| Nowe produkty             | 76                  | 65,0    | 1       | 20       | 2,97              | 3,506                          |
| Modernizacje produktów    | 62                  | 53,0    | 1       | 50       | 4,05              | 6,550                          |
| Nowe technologie          | 71                  | 60,7    | 1       | 16       | 2,77              | 2,514                          |
| Modernizacje technologii  | 65                  | 55,6    | 1       | 15       | 2,40              | 2,384                          |

\*Według Eurostatu przedsiębiorstwa innowacyjne w zakresie innowacji technologicznych (produkcyjnych i procesowych) to takie, które wdrożyły, są w trakcie lub zaniechały działalności innowacyjnej w badanym czasie.

\*\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Wśród innowacyjnych produktów znalazły się: nowe odmiany pomidorów, aronii, malin, skrzyniopalety, europalety plastikowe i drewniane, sprzęt rolniczy, kombajny, niszczarki naci, zbieracze kamieni, sadzarki karuzelowe, a wśród technologii: produkcja soków naturalnie tłoczonych, produkcja dżemów i konfitur wiśniowych, mrożenie malin i truskawek, baza logistyczno-sortownicza, nowoczesna sortownia owoców, nowa technologia pakowania (konfekcjonowania) owoców i warzyw (tace, worki foliowe, foliowanie brokułów czy kalafiorów), przechowalnia z chłodnią ULO, nowa technologia produkcji rozsady, mechaniczny zbiór warzyw. Jednak najczęściej badane podmioty decydowały się na modernizacje produktów, które polegały m.in. na różnicowaniu wielkości opakowań, zmianie kolorystyki i poprawie wyglądu opakowania czy umieszczeniu na opakowaniu logo firmy.

Aby ocenić poziom działalności innowacyjnej badanych grup/organizacji producentów owoców i warzyw wykorzystano badania dotyczące innowacyjności polskich przedsiębiorstw przeprowadzone w 2012 r. przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Szczegółowe wyniki analiz przedstawiono w tabeli 34.

**Tabela 34.** Przedsiębiorstwa innowacyjne w zakresie innowacji technologicznych i nietechnologicznych według ich wielkości [%]

| Przedsiębiorstwa innowacyjne w zakresie innowacji: | Ogółem | 10–49 osób | 50–249 osób | Powyżej 249 osób |
|--|--------|------------|-------------|------------------|
| technologicznych                                   | 16,0   | 11,0       | 28,0        | 56,0             |
| nietechnologicznych*                               | 15,5   | 12,0       | 22,0        | 46,0             |

\*Według Eurostatu przedsiębiorstwa innowacyjne w zakresie innowacji nietechnologicznych to takie, które wdrożyły innowacje marketingowe i/lub organizacyjne.

Źródło: M. Nieć: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów Europy. [w:] Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności. Red. naukowa P. Zadura-Lichota. Wyd. Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa 2015, s. 16–18.

Zaangażowanie badanych grup/organizacji producentów owoców i warzyw w działalność innowacyjną należy ocenić bardzo wysoko. Jego zakres jest porównywalny z aktywnością dużych firm, a więc zatrudniających powyżej 249 osób.

Strukturę innowacji technologicznych w badanych grupach producentów rolnych przedstawiono w tabeli 35.

**Tabela 35.** Innowacje technologiczne wdrożone w badanych grupach producentów rolnych w latach 2009–2011

| Innowacje technologiczne* | Liczba podmiotów | Odsetek | Minimum | Maksimum | Średnia ważona | Odchylenie standardowe |
|---------------------------|------------------|---------|---------|----------|----------------|------------------------|
| Nowe produkty             | 40               | 30,3    | 1       | 3        | 1,2            | 0,464                  |
| Modernizacje produktów    | 9                | 6,8     | 1       | 10       | 2,89           | 0,848                  |
| Nowe technologie          | 41               | 31,1    | 1       | 6        | 1,41           | 1,024                  |
| Modernizacje technologii  | 22               | 16,7    | 1       | 4        | 1,45           | 0,800                  |

\*Według Eurostatu, przedsiębiorstwa innowacyjne w zakresie innowacji technologicznych (produktowych i procesowych) to takie, które wdrożyły, są w trakcie lub zaniechały działalności innowacyjnej w badanym czasie.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że tylko jedna trzecia badanych podmiotów wdrożyła nowe produkty i tyle samo nowe technologie. Na modernizację technologii produkcji zdecydowała się co szósta grupa, a modernizację oferty produktowej tylko co piętnasta. Średnia liczba wdrożonych produktów w badanych grupach wynosiła 1,2, a nowych technologii – 1,41.

Jeśli uzyskane wyniki porównamy z wynikami badań przeprowadzonych w 2012 r. przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości<sup>254</sup> w obszarze innowacyjności polskich przedsiębiorstw, to możemy stwierdzić, że zakres działalności innowacyjnej w zakresie innowacji technologicznych grup producentów rolnych był porównywalny z aktywnością średnich firm, a więc zatrudniających od 50 do 249 osób.

Reasumując można stwierdzić, że zarówno średnia liczba wdrożonych nowych produktów, jak i nowych technologii w badanych grupach/organizacjach producentów owoców i warzyw była ponad dwukrotnie większa niż w grupach producentów rolnych.

W badaniach rozpoznano powody wdrażania innowacji produktowych przez badane podmioty. Szczegółowy ich wykaz przedstawiono w tabeli 36.

<sup>254</sup> Odsetek innowacyjnych przedsiębiorstw w zakresie innowacji technologicznych w Polsce w 2012 r. wynosił 28%. Por. M. Nieć: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów Europy. [w:] Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności. Red. naukowa P. Zadura-Lichota. Wyd. Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa 2015, s. 16–18.

**Tabela 36.** Motywy wprowadzania innowacji produktowych w grupie/organizacji producentów owoców i warzyw

| Motywy wprowadzania nowych lub modernizacji istniejących produktów* | Ogółem  |         | Udział grup/organizacji według czasu funkcjonowania na rynku [%] |         |        |
|---|---------|---------|--|---------|--------|
|   | N = 117 | odsetek | <4 lata  | 4–6 lat | >6 lat |
| Lepsze zaspokojenie potrzeb klientów                                | 47      | 40,2    | 44,7   | 23,4    | 31,9   |
| Poprawa jakości produktu  | 44      | 37,6    | 45,5   | 20,4    | 34,1   |
| Zwiększenie udziału w rynku   | 40      | 34,2    | 30,0   | 27,5    | 42,5   |
| Obniżenie kosztów produkcji   | 29      | 24,8    | 41,4   | 20,7    | 37,9   |
| Rozszerzenie asortymentu produkcji                                  | 29      | 24,8    | 31,0   | 24,1    | 44,8   |
| Utrzymanie pozycji na rynku   | 21      | 17,9    | 47,6   | 23,8    | 28,6   |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Najważniejsze motywy wprowadzania innowacji produktowych w badanych grupach/organizacjach związane były z klientem (lepsze zaspokojenie potrzeb klienta – 40,2%, poprawa jakości produktu – 37,6%), na drugim miejscu znalazły się przesłanki związane z rozwojem przedsiębiorstwa (zwiększenie udziału w rynku – 34,2%, obniżenie kosztów produkcji – 24,8% wskazań). Ranga motywów zależała od czasu funkcjonowania grupy/organizacji na rynku. Dla prawie połowy badanych liderów działających na rynku 3 lata i mniej ważne było utrzymanie pozycji na rynku, na potrzebę rozszerzenia asortymentu produkcji wskazywali natomiast głównie ci, którzy działalność prowadzili powyżej 6 lat.

Motywy wdrażania innowacji produktowych przez badane grupy producentów rolnych przedstawiono w tabeli 37.

**Tabela 37.** Motywy wprowadzania nowych lub modernizacji już istniejących produktów przez grupy producentów rolnych

| Motywy wprowadzania nowych lub modernizacji istniejących produktów** | Ogółem  |         | Udział grup według czasu funkcjonowania na rynku [%] |         |        |
|--|---------|---------|--|---------|--------|
|  | N = 49* | odsetek | <4 lata  | 4–6 lat | >6 lat |
| Poprawa jakości produktu   | 32      | 65,3    | 62,5   | 28,1    | 9,4    |
| Obniżenie kosztów produkcji  | 29      | 59,2    | 51,7   | 41,4    | 6,9    |
| Utrzymanie pozycji na rynku  | 12      | 24,5    | 33,3   | 58,3    | 8,3    |
| Lepsze zaspokojenie potrzeb klientów                                 | 10      | 20,4    | 60,0   | 30,0    | 10,0   |
| Zwiększenie udziału w rynku  | 9       | 18,4    | 55,6   | 44,4    | –      |
| Rozszerzenie asortymentu produkcji                                   | 7       | 14,3    | 71,4   | 28,6    | –      |

\*N = 49 (liczba podmiotów podejmujących działalność innowacyjną).

\*\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Za najważniejsze motywy wprowadzania nowych lub modernizacji już istniejących produktów w badanych grupach 2/3 liderów uznało poprawę jakości produktu i prawie tyle samo wymieniło obniżenie kosztów produkcji. Co czwarty badany wskazywał, że ważnym powodem wdrażania innowacji jest utrzymanie pozycji grupy na rynku, a co piąty dostrzegał konieczność dostosowania oferty produktowej do potrzeb i oczekiwań klienta.

Ranga motywów zależała od czasu funkcjonowania grup producentów rolnych na rynku. Dla 2/3 badanych liderów działających na rynku poniżej 4 lat priorytetowe znaczenie miały motywy związane z klientem (rozszerzenie asortymentu produktu i poprawa jego jakości, lepsze zaspokojenie potrzeb klienta), na drugim miejscu uplasowały się motywy dotyczące funkcjonowania grupy, a więc obniżenie kosztów produkcji czy zwiększenie udziału w rynku.

W ocenie działalności innowacyjnej badanych podmiotów uwzględniono również liczbę wdrożeń nowych produktów i modernizacji już istniejących. Informacje dotyczące grup/organizacji producentów owoców i warzyw przedstawiono w tabeli 38.

**Tabela 38.** Struktura nowych produktów i ich modernizacji wdrożonych przez grupy/organizacje producentów owoców i warzyw

| Liczba produktów            | Nowe produkty              |         |                            |         | Modernizacje produktów     |         |                            |         |
|-----------------------------|----------------------------|---------|----------------------------|---------|----------------------------|---------|----------------------------|---------|
|                             | liczba podmiotów (N = 117) | odsetek | liczba podmiotów (N = 132) | odsetek | liczba podmiotów (N = 117) | odsetek | liczba podmiotów (N = 132) | odsetek |
| Od 1 do 3                   | 59                         | 50,5    | 40                         | 30,3    | 42                         | 35,9    | 7                          | 5,3     |
| 4 do 6                      | 9                          | 7,7     | –                          | –       | 13                         | 11,1    | 2                          | 1,5     |
| 6 i więcej                  | 8                          | 6,8     | –                          | –       | 7                          | 6,0     | –                          | –       |
| Brak innowacji produktowych | 41                         | 35,0    | 92                         | 69,7    | 55                         | 47,0    | 123                        | 93,2    |

Źródło: Wyniki badań własnych.

Należy zauważyć, że co druga badana grupa/organizacja producentów owoców i warzyw wprowadzała od 1 do 3 innowacji produktowych, a co trzeci podmiot nie podejmował żadnej aktywności innowacyjnej w tym zakresie. Działania z zakresu modernizacji produktowej podjęła ponad połowa badanych i głównie zdecydowano się na wprowadzenie od jednej do trzech zmian w tym zakresie.

Zdecydowanie rzadziej działalność innowacyjną podejmowały grupy producentów rolnych. Tylko co trzecia badana grupa producentów rolnych wprowadzała od jednej do trzech innowacji produktowych, a prawie 70% badanych podmiotów nie podejmowało żadnej aktywności innowacyjnej w tym zakresie. Zainteresowanie

grup modernizacjami produktów było jeszcze mniejsze i tylko nieliczni podjęli tego typu działania.

Kolejną kwestią podjętą w badaniach były innowacje procesowe, a opinię dotyczącą przesłanek ich wdrażania wyrazili prezesi badanych podmiotów. Szczegółowe dane na ten temat zamieszczono w tabeli 39.

**Tabela 39.** Motywy wprowadzania nowych technologii/lub modernizacji już istniejących w grupie/organizacji producentów owoców i warzyw

| Motywy wprowadzania nowych technologii*           | Ogółem  |         | Udział grup/organizacji według czasu funkcjonowania na rynku [%] |         |        |
|---|---------|---------|--|---------|--------|
|   | N = 117 | odsetek | <4 lata  | 4–6 lat | >6 lat |
| Poprawa jakości produktów dotychczas wytwarzanych | 47      | 40,2    | 36,2   | 34,0    | 29,8   |
| Lepsze zaspokojenie potrzeb klientów              | 44      | 37,6    | 38,6   | 27,3    | 34,1   |
| Obniżenie kosztów produkcji                       | 39      | 33,3    | 38,5   | 25,6    | 35,9   |
| Wejście na nowy rynek                             | 38      | 32,5    | 28,9   | 34,3    | 36,8   |
| Zwiększenie wielkości produkcji                   | 35      | 29,9    | 28,6   | 34,3    | 37,1   |
| Wdrożenie nowych produktów                        | 25      | 21,4    | 36,0   | 28,0    | 36,0   |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Za najważniejszy motyw wdrażania nowych metod wytwarzania badani uznali potrzebę poprawy jakości produktów dotychczas wytwarzanych, na drugim miejscu znalazła się przesłanka dotycząca lepszego zaspokojenia potrzeb klientów, a trzecie miejsce zajęło obniżenie kosztów produkcji. Nie było korelacji między motywami i czasem funkcjonowania grupy/organizacji na rynku.

Opinię dotyczącą motywów wdrażania innowacji procesowych wyrazili również liderzy grup producentów rolnych. Informacje na ten temat zamieszczono w tabeli 40.

Za najważniejsze motywy wdrażania nowych metod wytwarzania lub modernizacji już istniejących badani liderzy grup producentów rolnych uznali przesłanki związane z funkcjonowaniem grupy, a mianowicie obniżenie kosztów produkcji czy zwiększenie wielkości produkcji. Istotne znaczenie miała również poprawa jakości dotychczas wytwarzanych produktów, a więc motyw uwzględniający oczekiwania klientów. Ranga motywów dotyczących zarówno funkcjonowania grupy, jak i potrzeb klientów skorelowana była z czasem funkcjonowania na rynku. Grupy działające do 6 lat, podejmując decyzje dotyczące procesów innowacyjnych zdecydowanie częściej niż inne kierowały się tymi przesłankami.

**Tabela 40.** Motywy wprowadzania nowych technologii i/lub modernizacji już istniejących w grupach producentów rolnych

| Motywy wprowadzania nowych i/lub modernizacji technologii** | Ogółem  |         | Udział grup według czasu funkcjonowania na rynku [%] |         |        |
|---|---------|---------|--|---------|--------|
|   | N = 63* | odsetek | <4 lata  | 4–6 lat | >6 lat |
| Obniżenie kosztów produkcji                                 | 31      | 50,1    | 48,4   | 48,4    | 3,2    |
| Poprawa jakości produktów dotychczas wytwarzanych           | 26      | 41,3    | 57,7   | 42,3    | –      |
| Zwiększenie wielkości produkcji                             | 18      | 28,6    | 44,4   | 50,0    | 5,6    |
| Wdrożenie nowych produktów                                  | 7       | 11,1    | 42,9   | 57,1    | –      |
| Wejście na nowy rynek                                       | 6       | 9,5     | 50,0   | 33,3    | 16,7   |
| Lepsze zaspokojenie potrzeb klientów                        | 5       | 7,9     | 40,0   | 60,0    | –      |

\*N = 63 (liczba podmiotów podejmujących działalność innowacyjną).

\*\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

W badaniach rozpoznano również stopień zainteresowania badanych podmiotów wdrażaniem nowych, wcześniej niestosowanych metod wytwarzania oraz modernizowaniem technologii już istniejących. Ich strukturę przedstawiono w tabeli 41.

**Tabela 41.** Stopień zainteresowania wdrażaniem nowych technologii i modernizowaniem już istniejących przez grupy/organizacje producentów owoców i warzyw

| Liczba nowych technologii lub modernizacji | Nowe technologie           |         |                            |         | Modernizacje technologii   |         |                            |         |
|--|----------------------------|---------|----------------------------|---------|----------------------------|---------|----------------------------|---------|
|  | liczba podmiotów (N = 117) | odsetek | liczba podmiotów (N = 132) | odsetek | liczba podmiotów (N = 117) | odsetek | liczba podmiotów (N = 132) | odsetek |
| Od 1 do 3                                  | 54                         | 46,2    | 39                         | 29,6    | 57                         | 48,7    | 21                         | 15,9    |
| 4 do 6                                     | 13                         | 11,1    | 2                          | 1,5     | 5                          | 4,3     | 1                          | 0,8     |
| 7 i więcej                                 | 4                          | 3,4     | –                          | –       | 3                          | 2,6     | –                          | –       |
| Brak innowacji procesowych                 | 46                         | 39,3    | 91                         | 69,9    | 52                         | 44,4    | 110                        | 83,3    |

Źródło: Wyniki badań własnych.

Należy zauważyć, że ponad połowa badanych grup/organizacji zastosowało nowe technologie i tyle samo podjęło działania z zakresu modernizacji procesowej. Głównie decydowano się na wprowadzenie od jednej do trzech zmian w wymienionych obszarach. W grupach producentów rolnych tylko 1/3 badanych podjęło decyzję o wprowadzaniu nowych technologii, w tym głównie była to jedna zmiana, a na modernizację procesową zdecydował się tylko co dziesiąty badany podmiot.



### 6.1.2. Innowacje nietechnologiczne

Zgodnie z terminologią przyjętą przez Eurostat, do innowacji nietechnologicznych zaliczane są innowacje marketingowe i/lub organizacyjne. Zazwyczaj stanowią one dopełnienie działalności innowacyjnej w zakresie produktów czy technologii.

W badaniach poszukiwano odpowiedzi na pytanie: czy i jakie innowacje marketingowe wprowadzone zostały przez grupy/organizacje producentów owoców i warzyw. Szczegółowe dane na ten temat przedstawiono w tabeli 42.

**Tabela 42.** Innowacje marketingowe wprowadzone przez grupy/organizacje producentów owoców i warzyw

| Rodzaj innowacji**             | Ogółem* |         | Udział grup/organizacji według czasu funkcjonowania na rynku [%] |         |        | Udział grup/organizacji według czasu pełnienia funkcji lidera [%] |          |         |
|--------------------------------|---------|---------|--|---------|--------|---|----------|---------|
|                                | N = 78  | odsetek | <4 lata  | 4–6 lat | >6 lat | <5 lat  | 5–10 lat | >10 lat |
| Zmiany w opakowaniu            | 54      | 69,2    | 38,9   | 20,4    | 40,7   | 42,6  | 38,9     | 18,5    |
| Zmiany w produkcie             | 35      | 44,9    | 34,3   | 34,3    | 31,4   | 37,1  | 42,9     | 20,0    |
| Zmiany w dystrybucji produktów | 29      | 37,2    | 31,0   | 41,4    | 27,6   | 41,4  | 44,8     | 13,8    |
| Zmiany w kształtowaniu cen     | 21      | 26,9    | 33,3   | 14,3    | 52,4   | 42,9  | 42,9     | 14,3    |
| Zmiany w promocji produktów    | 18      | 23,1    | 38,9   | 27,8    | 33,3   | 50,0  | 38,9     | 11,1    |

\*N = 78 (liczba podmiotów podejmujących działalność innowacyjną).

\*\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Należy zauważyć, że 66,7% grup/organizacji producentów owoców i warzyw wprowadzało innowacje marketingowe. Ponad 2/3 respondentów wyraziło opinię, że dokonało korekt w formule opakowania produktu, prawie co drugi wskazał na zmiany w samym produkcie, a co trzeci zmienił sposób jego dystrybucji. Na potrzebę zmian form i sposobów promocji najczęściej wskazywali liderzy pełniący tę funkcję 4 lata i mniej. Nie dostrzeżono zależności między rodzajem innowacji marketingowej a czasem funkcjonowania grupy/organizacji na rynku.

Uzyskane wyniki można porównać z analizami przeprowadzonymi w 2012 r. przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości<sup>255</sup> w obszarze innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Należy zauważyć, że zaangażowanie w działalność innowacyjną grup/organizacji producentów owoców i warzyw było nawet większe

<sup>255</sup> Odsetek dużych innowacyjnych przedsiębiorstw w zakresie innowacji nietechnologicznych w Polsce w 2012 r. wynosił 46%. Por. M. Nieć: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów Europy. [w:] Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności. Red. naukowa P. Zadura-Lichota. Wyd. Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa 2015, s. 16–18.

niż aktywność dużych firm, a więc zatrudniających powyżej 249 osób. Dlatego też innowacyjność marketingową grup/organizacji producentów owoców i warzyw oceniono bardzo wysoko.

Jako przykład innowacji nietechnologicznej w sadownictwie można podać stworzenie w 2011 r. przez Towarzystwo Rozwoju Sadów Karłowych i Związek Sadowników Rzeczypospolitej ogólnopolskiego brandu „Kings and Appels”, czyli nowej marki polskich jabłek wysokiej jakości. Marka „Kings and Appels” swoim zasięgiem objęła najlepszych producentów oraz zrzeszające ich grupy i organizacje producentów funkcjonujących na terenie całej Polski. Po przystąpieniu do systemu nowym znakiem mogli posługiwać się zarówno producenci jabłek, jak i grupy/organizacje producentów, które przeszły specjalny audyt związany z oceną jakości produkowanych w nich jabłek. Jabłka nie tylko musiały spełniać określone parametry dotyczące ich jakości zewnętrznej, ale także musiały być wolne od szkodliwych dla konsumentów pozostałości. Wysoka jakość owoców musiała być potwierdzona certyfikatami Integrowanej Produkcji Owoców, a także musiały być one produkowane zgodnie z wymaganiami stawianymi przed systemem GlobalGAP. Sam znak oraz jabłka, które go uzyskały promowane są m.in. w mediach, w punktach sprzedaży, na wystawach, targach i konferencjach oraz w Internecie. W pierwszym etapie projektu wytypowano następujące odmiany jabłek: Golden Delicious, Gala, Jonagold i Šampion<sup>256</sup>.

Zakres i poziom innowacyjności marketingowej rozpoznano także w grupach producentów rolnych objętych obserwacją badawczą. Szczegółowe dane na ten temat przedstawiono w tabeli 43.

**Tabela 43.** Innowacje marketingowe wprowadzone przez grupy producentów rolnych

| Rodzaj innowacji**             | Ogółem* |         | Udział grup według czasu funkcjonowania na rynku [%] |         |        | Udział grup według czasu pełnienia funkcji lidera [%] |          |         |
|--------------------------------|---------|---------|--|---------|--------|---|----------|---------|
|                                | N = 45  | odsetek | <4 lata  | 4–6 lat | >6 lat | <5 lat  | 5–10 lat | >10 lat |
| Zmiany w kształtowaniu cen     | 26      | 57,8    | 65,4   | 34,6    | –      | 65,4  | 26,9     | 7,7     |
| Zmiany w dystrybucji produktów | 10      | 22,2    | 60,0   | 40,0    | –      | 50,0  | 50,0     | –       |
| Zmiany w produkcji             | 9       | 20,0    | 33,3   | 55,6    | 11,1   | 55,6  | 44,4     | –       |
| Zmiany w promocji produktów    | 9       | 20,0    | 44,4   | 55,6    | –      | 77,8  | 22,2     | –       |
| Zmiany w opakowaniu            | 5       | 11,1    | 40,0   | 60,0    | –      | 80,0  | 20,0     | –       |

\*N = 45 (liczba podmiotów podejmujących działalność innowacyjną).

\*\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

<sup>256</sup> <http://www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/wiadomości/quot-sadownicy-stworzyli-nowa-marke-dla-polskich-jablek,46050.html> [dostęp 27.07.2015].

Z przeprowadzonych badań wynika, że 34,1% badanych grup producentów rolnych zdecydowało się na wprowadzenie innowacji marketingowych. Ponad połowa podmiotów zmieniła sposób ustalania cen produktów, co piąta grupa dokonała zmian w samym produkcie, jego promocji i dystrybucji. Potrzebę dokonania korekt w sposobach promocji, kształtowaniu cen, czy zmian w opakowaniu wytworzonych produktów dostrzegali głównie liderzy pełniący tę funkcję poniżej 5 lat.

Jeśli uzyskane wyniki porównamy z wynikami badań przeprowadzonymi w 2012 r. przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości<sup>257</sup> w obszarze innowacyjności polskich przedsiębiorstw, to możemy stwierdzić, że zainteresowanie działalnością innowacyjną w zakresie innowacji nietechnologicznych w grupach producentów rolnych było większe niż aktywność średnich firm w Polsce, a więc zatrudniających od 50 do 249 osób.

Reasumując, można stwierdzić, że zarówno poziom innowacyjności produkcyjnej, procesowej, jak i marketingowej w grupach/organizacjach producentów owoców i warzyw był wyższy niż w grupach producentów rolnych.

### 6.1.3. Poziom innowacyjności technologicznej a cechy społeczno-demograficzne liderów

W analizie danych empirycznych dotyczących poziomu innowacyjności technologicznej w grupach producentów owoców i warzyw zastosowano test chi-kwadrat ( $\chi^2$ ):  $\alpha = 0,05$ . Jest on podstawowym narzędziem statystycznym służącym do weryfikacji hipotezy zerowej w postaci: cechy A i B są niezależne, gdy przynajmniej jedna z tych cech jest cechą skategoryzowaną. Test ten opiera się na danych zebranych w postaci tabel kontyngencji zwanych tabelami krzyżowymi. W tabeli takiej zestawia się w wierszach i w kolumnach liczebności wystąpienia danych kategorii badanych cech.

Test  $\chi^2$  Pearsona obejmuje różnicę między obserwowaną częstością wystąpień a częstością oczekiwaną, którą wyznacza się dla zachodzącej hipotezy o braku zależności między cechami.

$$\chi_p^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^r \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

gdzie:  $e_{ij}$  – licznosc oczekiwana,  $e_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{n..}$ .

<sup>257</sup> Odsetek średnich innowacyjnych przedsiębiorstw w zakresie innowacji nietechnologicznych w Polsce w 2012 r. wynosił 22%. Por. M. Nieć: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów Europy. [w:] Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności. Red. naukowa P. Zadura-Lichota. Wyd. Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa 2015, s. 16–18.

W przypadku badań ankietowych test chi-kwadrat Pearsona wykonujemy dla każdej pary zmiennych w układzie: zmienna z metryczki<->pytanie. Hipotezę zerową odrzucamy, jeżeli prawdopodobieństwo popełnienia błędu I rodzaju (p-value), obliczone przez procedurę, jest mniejsze niż założony poziom istotności  $\alpha$ . W przeciwnym wypadku nie odrzucamy  $H_0$  i uznajemy, że zależność nie istnieje. Jeżeli  $H_0$  zostanie odrzucona (zależność istnieje), wówczas miarą siły i kierunku tej zależności jest współczynnik V Cramera (najczęściej stosowany na świecie) lub współczynnik FI (rzadziej stosowany). Oba te współczynniki są odpowiednikami współczynnika korelacji liniowej Pearsona dla zmiennych ciągłych. Bez względu na wybór współczynnika jego interpretacja jest zawsze taka sama: znak informuje o kierunku zależności („+” zależność wprost proporcjonalna, „-” zależność odwrotnie proporcjonalna), a wartość bezwzględna o sile zależności<sup>258</sup>.

Współczynnik  $\Phi$  (FI) jest miarą zależności między cechami. Wywodzi się z testu chi-kwadrat Pearsona. Przyjmuje wartości z zakresu  $-1 \leq \Phi \leq 1$  dla tablic kontyngencji o wymiarach  $2 \times 2$  oraz  $0 \leq \Phi \leq \min(\sqrt{r-1}, \sqrt{k-1})$  dla tablic o wymiarach  $r \times k$ , gdzie  $r > 2 \cup k > 2$ .

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{dla tablic } 2 \times 2 \quad \Phi = \frac{n_{11} \cdot n_{22} - n_{12} \cdot n_{21}}{\sqrt{n_{1.} \cdot n_{2.} \cdot n_{.1} \cdot n_{.2}}} \\ \text{dla tablic } r \times k \quad \Phi = \sqrt{\frac{\chi_p^2}{n..}} \end{array} \right.$$

Współczynnik V Cramera, podobnie jak współczynnik  $\Phi$ , jest miarą zależności między cechami skokowymi. Współczynnik ten przyjmuje wartości z zakresu  $-1 \leq V \leq 1$  dla tablic kontyngencji o wymiarach  $2 \times 2$  oraz  $0 \leq V \leq 1$  dla tablic o wymiarach  $r \times k$ , gdzie  $r > 2 \cup k > 2$ .

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{dla tablic } 2 \times 2 \quad V = \Phi \\ \text{dla tablic } r \times k \quad V = \sqrt{\frac{\frac{\chi_p^2}{n..}}{\min(r-1, k-1)}} \end{array} \right.$$

W analizie wykorzystano współczynnik kontyngencji V Cramera i stwierdzono zależności między liczbą innowacji technologicznych a cechami społeczno-demograficznymi liderów grup/organizacji producentów owoców i warzyw. Szczegółowe informacje zamieszczono w tabeli 44.

<sup>258</sup> A. Zeliaś: Metody statystyczne. PWE, Warszawa 2000, s. 284.

**Tabela 44.** Zależność między poziomem innowacyjności technologicznej w badanych grupach/organizacjach producentów owoców i warzyw a cechami społeczno-demograficznymi liderów

| Innowacje technologiczne                      | Zmienne niezależne            | Współczynnik kontyngencji V Cramera | Siła zależności |
|---|-------------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| Liczba wdrożonych nowych produktów            | Wykształcenie                 | 0,20                                | słaba           |
|   | Czas pełnienia funkcji lidera | 0,28                                | słaba           |
| Liczba wprowadzonych modernizacji produktów   | Doskonalenie zawodowe         | 0,30                                | słaba           |
|   | Czas pełnienia funkcji lidera | 0,24                                | słaba           |
| Liczba wprowadzonych nowych technologii       | Czas pełnienia funkcji lidera | 0,33                                | słaba           |
| Liczba wprowadzonych modernizacji technologii | Wykształcenie                 | 0,24                                | słaba           |
|   | Czas pełnienia funkcji lidera | 0,30                                | słaba           |

Źródło: Wyniki badań własnych.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że istnieje słaba zależność między poziomem innowacji technologicznych wprowadzonych w badanych grupach/organizacjach producentów owoców i warzyw, a takimi cechami społeczno-demograficznymi, jak: wykształcenie, doskonalenie zawodowe czy czas pełnienia funkcji lidera.

Tę samą analizę wykonano dla grup producentów rolnych i jej wyniki przedstawiono w tabeli 45.

**Tabela 45.** Zależność między poziomem innowacyjności technologicznej w badanych grupach producentów rolnych a cechami społeczno-demograficznymi liderów

| Innowacje technologiczne                      | Zmienne niezależne      | Współczynnik kontyngencji V Cramera | Siła zależności |
|---|-------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| Liczba wprowadzonych modernizacji produktów   | Staż pracy w rolnictwie | -0,15                               | słaba           |
| Liczba wprowadzonych modernizacji technologii | Staż pracy w rolnictwie | -0,18                               | słaba           |

Źródło: Wyniki badań własnych.

Wyniki tego samego testu wykonanego dla grup producentów rolnych posiadają tak małe wartości, że mimo ich istotności nie wnoszą nowych informacji do analizy wyników badań.

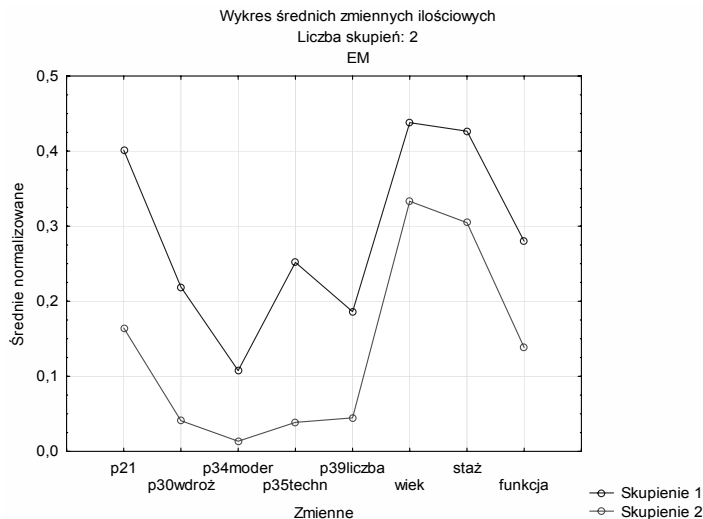
#### **6.1.4. Analiza skupień**

Analiza skupień jest narzędziem do analizy danych, której celem jest wykrywanie struktur w danych, bez wyjaśnienia przyczyn ich wystąpienia. Stosowana jest przeważnie wtedy, gdy nie dysponujemy żadnymi hipotezami *a priori*, co do kryte-

rium klasyfikacji ani mnogości jednorodnie podobnych grup. Głównym celem analizy skupień jest grupowanie obiektów ze względu na podobieństwa między nimi. Grupowanie danych pod względem strukturalnie jednorodnym umożliwia łatwiejsze wyjaśnianie i interpretację wielu zjawisk.

Analiza skupień metodą *EM* jest metodą uczenia bez nauczyciela. W algorytmie *EM* miarę przynależności do danego skupienia definiuje się odmiennie niż w metodzie *k*-średnich. Algorytm *EM* dla danego podziału na skupienia oblicza prawdopodobieństwa przynależności obiektów do skupień, przy założeniu jednego lub wielu rozkładów prawdopodobieństwa, w celu maksymalizacji ogólnego prawdopodobieństwa (wiarygodności danych). W odróżnieniu od klasycznej implementacji *k*-średnich, algorytm *EM* może być stosowany zarówno do zmiennych ilościowych, jak i jakościowych<sup>259</sup>.

Ze zbioru danych dotyczących grup/organizacji producentów owoców i warzyw w analizie uwzględniono następujące zmienne: p21 – sprzedaż poprzez grupę, p30wdroż – liczba wdrożeń nowych produktów, p34moder – liczba wprowadzonych modernizacji produktów, p35techn – liczba wprowadzonych nowych technologii, p39liczba – liczba wprowadzonych modernizacji technologii, płeć (1 – kobieta, 2 – mężczyzna), wiek, wykształcenie (1 – średnie, 2 – wyższe), staż pracy w rolnictwie, doskonalenie zawodowe (udział w liczbie form doskonalenia zawodowego: 0, 1, 2, 3 lub 4) i czas pełnienia funkcji lidera. Wyniki analizy przedstawiono na rysunku 3.



**Rysunek 3.** Charakterystyka grup/organizacji producentów owoców i warzyw w zależności od przynależności do skupienia

<sup>259</sup> A. Stanisz: Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Analizy wielowymiarowe. T. 3, StatSoft Polska Sp. z o.o., Kraków 2007, s. 127–131.

W skupieniu 1 znalazło się 36 obiektów, a 81 w skupieniu 2. Wszystkie średnie znormalizowane w skupieniu 1 osiągnęły wyższe wartości niż w skupieniu 2. Na uwagę zasługuje zmienna czas pełnienia funkcji lidera w grupie/organizacji. Okazało się, że w skupieniu 1 znaleźli się liderzy posiadający większe doświadczenie zawodowe i średnio pełnili funkcję lidera powyżej 8 lat, a w skupieniu 2 byli przywódcy z mniejszym stażem (średnio 4 lata).

### 6.1.5. Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji

W analizie wariancji badamy, czy określone czynniki wpływają w jakiś sposób na obserwowane w doświadczeniu cechy. Hipoteza zerowa może być zapisana w dwóch postaciach: pierwsza ( $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$ ) mówi o równości wartości średnich obserwowanej cechy dla wszystkich poziomów badanego czynnika, druga z kolei ( $H_0: a_1 = a_2 = \dots = a_k = 0$ ) mówi o braku wpływu (wpływ zerowy) badanego czynnika na wartości obserwowanej cechy. Po odrzuceniu hipotezy o braku wpływu badanego czynnika na obserwowaną cechę najczęściej przeprowadza się porównania szczegółowe średnich (testy post-hoc) w celu stwierdzenia, które z porównywanych średnich różnią się istotnie.

Zmienne *średnia wielkość gospodarstwa rolniczego w grupie* oraz *powierzchnia ogółem, na której gospodarują członkowie grupy* nie spełniają podstawowego założenia analizy wariancji: nie mają rozkładu normalnego. Analiza została wykonana orientacyjnie.

W przypadku wariancji w populacjach założono, że są one równe, ponieważ dane pochodzą z jednej zbiorowości i nie są sztucznie wygenerowane – założenie równości wariancji w populacjach w tym wypadku nie jest błędne.

Poszukiwano zależności między zmienną zależną *średnia wielkość gospodarstwa w grupie*, a takimi czynnikami, jak: *pleć, wykształcenie, doskonalenie zawodowe, wiek, staż pracy w rolnictwie, czas pełnienia funkcji lidera*. Wykonano 6 analiz. Nie znaleziono istotnych różnic między średnimi wartościami cechy *średnia wielkość gospodarstwa w grupie* dla poszczególnych poziomów wyżej wymienionych czynników.

Następnie testowano zmienną zależną *powierzchnia ogółem, na której gospodarują członkowie grupy* od takich czynników, jak: *pleć, wykształcenie, doskonalenie zawodowe, wiek, staż pracy w rolnictwie, czas pełnienia funkcji lidera*. Wykonano 6 analiz.

W analizie wariancji otrzymano wyniki testowania  $H_0$  mówiącej o braku wpływu badanego czynnika na cechę ciągłą ( $p\text{-value} < 0,05$ ). Hipotezę tę odrzucono zarówno dla czynników *wiek*, jak i *czas pełnienia funkcji lidera* (pozostałe czynni-

ki były nieistotne, więc nie zapisano dla nich wyników ANOVA). Do grupowania średnich wykorzystano procedurę Tukeya<sup>260</sup>. W przypadku czynnika *czas pełnienia funkcji lidera* licznosci populacji znacznie się różniły, czego skutkiem jest tabela porównania populacji parami, a nie lista grup jednorodnych. Taką listę zaprezentowano w tabeli 46.

**Tabela 46.** Wyniki analizy wariancji dla czynnika czas pełnienia funkcji lidera

| Grupowanie | Średnia wielkość powierzchni ogółem, na której gospodarują członkowie grupy/organizacji [w ha] | N = 117 | Czas pełnienia funkcji lidera [w latach] |
|------------|--|---------|--|
| A          | 305,1  | 71      | poniżej 5                                |
| A B        | 519,3  | 33      | 6–10                                     |
| B          | 783,7  | 13      | powyżej 10                               |

\*Średnie z tą samą literą nie różnią się znacząco.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Im dłuższy był czas pełnienia funkcji lidera, tym większa była średnia powierzchnia ogółem, na której gospodarowali członkowie grupy/organizacji. Prawie 2/3 obiektów gospodarowało na powierzchni około 300 ha, a tylko co dziesiąta grupa/organizacja posiadała średnio około 800 ha.

## 6.2. Źródła informacji o innowacjach

W literaturze przedmiotu istnieją różne klasyfikacje źródeł informacji. Odbierane przekazy mogą pochodzić bezpośrednio od innych osób, mogą być przekazywane za pośrednictwem Internetu, prasy, radia, telewizji, publikacji naukowych czy raportów z badań, mogą mieć charakter werbalny i niewerbalny, mogą docierać do odbiorcy w sposób mimowolny lub być efektem poszukiwań. W analizie wykorzystano podział źródeł informacji o innowacjach przyjęty przez GUS i wyróżniono następujące grupy: rynkowe, źródła z sektora publicznego oraz ogólne<sup>261</sup>. Odpowiedź na pytanie dotyczące źródeł pozyskiwania informacji o innowacjach technologicznych przez badane podmioty przedstawiono w tabeli 47.

<sup>260</sup> A. Stawasz: Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Modele liniowe i nieliniowe. T. 2, StatSoft Polska Sp. z o.o., Kraków 2007, s. 401–402.

<sup>261</sup> M. Wasilewski, A. Wasilewska: Źródła informacji dotyczących wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach przemysłu rolno-spożywczego. Zeszyty Naukowe SGGW „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, Warszawa 2012, nr 99, s. 463.



**Tabela 47.** Źródła informacji o innowacjach technologicznych w opinii liderów grup/organizacji producentów owoców i warzyw

| Źródła informacji*  | Ogółem  |         | Wykształcenie [%] |         |        |
|---|---------|---------|-------------------|---------|--------|
|   | N = 117 | odsetek | zasadnicze        | średnie | wyższe |
| <b>1. Rynkowe źródła informacji</b>                                       |         |         |                   |         |        |
| 1.1. Porady przedstawicieli firm sprzedających środki do produkcji rolnej | 52      | 44,4    | –                 | 28,9    | 71,1   |
| 1.2. Pozytywne przykłady innych grup/organizacji                          | 49      | 41,9    | –                 | 28,5    | 71,5   |
| <b>2. Źródła informacji z sektora publicznego</b>                         |         |         |                   |         |        |
| 2.1. Porady doradców ODR  | 19      | 16,2    | –                 | 42,1    | 57,9   |
| 2.2. Współpraca z jednostkami naukowo-badawczymi                          | 14      | 12,0    | –                 | 35,7    | 64,3   |
| 2.3. Fundacja Spółdzielczości Wiejskiej                                   | 4       | 3,4     | –                 | –       | 100,0  |
| <b>3. Ogólne źródła informacji</b>  |         |         |                   |         |        |
| 3.1. Internet   | 84      | 71,8    | 1,2               | 32,1    | 66,7   |
| 3.2. Prasa branżowa   | 60      | 51,3    | 1,7               | 36,7    | 61,6   |
| 3.3. Udział w szkoleniach   | 54      | 46,2    | –                 | 33,4    | 66,6   |
| 3.4. Udział w targach   | 52      | 44,4    | 1,9               | 25,0    | 73,1   |
| 3.5. Telewizja  | 12      | 10,3    | –                 | 33,4    | 66,6   |
| 3.6. Ulotki, broszury wydawane przez ODR                                  | 11      | 9,4     | 9,1               | 9,1     | 81,8   |
| 3.7. Książki  | 7       | 6,0     | –                 | 28,6    | 71,4   |
| 3.8. Radio  | 4       | 3,4     | –                 | 25,0    | 75,0   |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Najważniejszymi źródłami informacji o innowacjach były źródła ogólne, a wśród nich: Internet, prasa branżowa i doskonalenie zawodowe w formie szkoleń. Spośród źródeł rynkowych badani liderzy najbardziej cenili porady fachowców sprzedających środki do produkcji rolnej oraz pozytywne przykłady innych grup/organizacji producentów owoców i warzyw. Małe znaczenie miały materiały promocyjne w formie ulotek, broszur wydawane przez ODR, jak też audycje radiowe i telewizyjne, a wśród instytucji: Fundacja Spółdzielczości Wiejskiej czy jednostki badawczo-rozwojowe.

Podobne preferencje dotyczące źródeł pozyskiwania informacji o innowacjach technologicznych mieli liderzy grup producentów rolnych, co przedstawiono w tabeli 48.

Z przeprowadzonych badań wynika, że największe znaczenie miały ogólne źródła informacji, a wśród nich Internet, do którego dostęp aktualnie jest najłatwiejszy i najszybszy. Na drugim miejscu znalazło się doskonalenie zawodowe podczas

**Tabela 48.** Źródła informacji dotyczące innowacji technologicznych w opinii liderów grup producentów rolnych

| Rodzaje źródeł informacji*  | Ogółem  |         | Wykształcenie [%] |         |        |
|---|---------|---------|-------------------|---------|--------|
|   | N = 132 | odsetek | zasadnicze        | średnie | wyższe |
| 1. Rynkowe źródła informacji  |         |         |                   |         |        |
| 1.1. Porady przedstawicieli firm sprzedających środki do produkcji rolnej | 46      | 34,8    | 10,9              | 39,1    | 50,0   |
| 1.2. Pozytywne przykłady innych grup                                      | 35      | 26,5    | 5,7               | 37,1    | 57,2   |
| 2. Źródła informacji z sektora publicznego                                |         |         |                   |         |        |
| 2.1. Porady doradców ODR  | 20      | 15,2    | 5,0               | 60,0    | 35,0   |
| 2.2. Jednostki naukowo-badawcze   | 6       | 4,5     | 16,7              | 33,3    | 50,0   |
| 2.3. Fundacja Spółdzielczości Wiejskiej                                   | 5       | 3,8     | –                 | 60,0    | 40,0   |
| 3. Ogólne źródła informacji   |         |         |                   |         |        |
| 3.1. Internet   | 103     | 78,0    | 5,9               | 34,0    | 60,1   |
| 3.2. Udział w szkoleniach   | 65      | 49,2    | 6,2               | 41,5    | 52,3   |
| 3.3. Prasa branżowa   | 62      | 47,0    | 1,6               | 32,2    | 66,2   |
| 3.4. Udział w targach   | 33      | 25,0    | 12,1              | 36,4    | 51,5   |
| 3.5. Telewizja  | 32      | 24,2    | 6,3               | 25,0    | 68,7   |
| 3.6. Ulotki, broszury wydawane przez ODR                                  | 17      | 12,9    | 5,9               | 23,6    | 70,5   |
| 3.7. Radio  | 11      | 8,3     | –                 | 27,2    | 72,8   |
| 3.8. Książki  | 11      | 8,3     | –                 | 27,2    | 72,8   |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

szkoleń, a na trzecim prasa branżowa. Być może o wysokiej randze mediów drukowanych zdecydowała ich zaleta, jaką jest trwałość zawartych w nich informacji, a w konsekwencji możliwość ponownego dotarcia do niej w razie potrzeby. Wśród źródeł rynkowych informacji co trzeci lider wskazał pomoc fachową przedstawicieli firm sprzedających środki do produkcji rolnej, a co czwarty respondent pozytywne przykłady innych grup. Marginalne znaczenie dla działalności innowacyjnej grup miała współpraca z jednostkami badawczo-rozwojowymi i Fundacją Spółdzielczości Wiejskiej.

Źródeł informacji jest wiele, ale ich jakość bywa różna. Samodzielne poszukiwanie wartościowej wiedzy jest często skomplikowane i nie zawsze efektywne. Dlatego warto skorzystać z porad kompetentnych doradców. Spróbujmy odpowiedzieć na pytanie, z pomocy których instytucji korzystali przedstawiciele badanych podmiotów, poszukując dofinansowania ze środków unijnych.

**Tabela 49.** Instytucje wspierające grupy/organizacje producentów owoców i warzyw w zakresie pozyskiwania środków finansowych z funduszy

| Instytucja*                                       | Ogółem  |         | Udział grup/organizacji według czasu funkcjonowania na rynku [%] |         |        |
|---|---------|---------|--|---------|--------|
|   | N = 117 | odsetek | <4lata   | 4–6 lat | >6 lat |
| Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa | 105     | 89,7    | 41,9   | 26,7    | 31,4   |
| Prywatne biuro doradcze                           | 41      | 35,0    | 53,7   | 24,3    | 22,0   |
| Agencja Rynku Rolnego                             | 15      | 12,8    | 20,0   | 46,7    | 33,3   |
| Ośrodek doradztwa rolniczego                      | 9       | 7,7     | 44,5   | 33,3    | 22,2   |
| Samorząd wojewódzki                               | 8       | 6,8     | 37,5   | 12,5    | 50,0   |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Za najważniejszą instytucję wspierającą grupy/organizacje w procesie pozyskiwania środków finansowych z funduszy UE uznano Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa. Na drugim miejscu znalazły się usługi świadczone przez doradców prywatnych biur doradczych. Pomoc polegała na udzielaniu fachowych porad i przygotowaniu dokumentów aplikacyjnych niezbędnych do ubiegania się o pomoc finansową z programów UE. Pozostałe instytucje w niewielkim zakresie angażowały się w ten proces.

W badaniach określono również rolę instytucji publicznych i podmiotów świadczących usługi doradcze w pozyskiwaniu środków finansowych z funduszy UE na rzecz grup producentów rolnych.

**Tabela 50.** Instytucje wspierające grupy producentów rolnych w zakresie pozyskiwania środków finansowych z funduszy UE

| Instytucja*                                       | Ogółem  |         | Udział grup według czasu funkcjonowania na rynku [%] |         |        |
|---|---------|---------|--|---------|--------|
|   | N = 132 | odsetek | <4 lata  | 4–6 lat | >6 lat |
| Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa | 98      | 74,2    | 56,1   | 32,7    | 11,2   |
| Prywatne biuro doradcze                           | 31      | 23,5    | 54,8   | 45,2    | –      |
| Ośrodek doradztwa rolniczego                      | 21      | 15,9    | 61,8   | 19,1    | 19,1   |
| Samorząd wojewódzki                               | 12      | 9,1     | 75,0   | 25,0    | –      |
| Agencja Rynku Rolnego                             | 6       | 4,5     | 83,3   | 16,7    | –      |
| Inne  | 5       | 3,8     | 20,0   | 80,0    | –      |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Również w przypadku grupy producentów rolnych najważniejszą instytucją wspierającą proces pozyskiwania środków finansowych z programów UE była Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa. Tak odpowiedziało 3/4 badanych

prezesów. O randze tej instytucji prawdopodobnie zdecydowały bezpośrednie kontakty z pracownikami oddziałów regionalnych ARiMR, które zajmowały się obsługą różnych działań zarówno w ramach PROW 2004–2006, jak i PROW 2017–2013. Na drugim miejscu znalazły się usługi świadczone przez doradców prywatnych biur doradczych. Trzecie miejsce zajęła państwowa służba doradcza, a mianowicie ośrodki doradztwa rolniczego. Pozostałe instytucje w niewielkim zakresie angażowały się w ten proces. Wyniki przeprowadzonej analizy są zbieżne z danymi opublikowanymi w raporcie<sup>262</sup> przygotowanym w 2014 r. przez zespół badawczy firmy WYG PSDB sp. z o.o., a dotyczącym oceny efektów wsparcia udzielonego w ramach działania 142 – „Grupy producentów rolnych” Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013. Badania przeprowadzono od lipca do października 2014 r. na terenie całego kraju i objęto nimi 475 przedstawicieli zarządów grup producentów rolnych. Stwierdzono, że ponad połowa grup producentów rolnych korzystała w momencie ubiegania się o unijne środki finansowe z pomocy instytucji lub podmiotów zewnętrznych. Najczęściej były to firmy doradcze (20,4%), prawnicy i kancelarie prawne (18,1%) i ośrodki doradztwa rolniczego (11,2%).

### 6.3. Źródła finansowania działalności inwestycyjnej

Środki pieniężne potrzebne do zrealizowania inwestycji mogą pochodzić z różnych źródeł. Biorąc pod uwagę kryterium własnościowe źródła finansowania dzieli się na kapitał własny i kapitał obcy<sup>263</sup>. Do kapitału własnego zalicza się środki pochodzące z prywatnych oszczędności właściciela firmy, wkładów wspólników, prywatnych pożyczek oraz wypracowanych zysków przedsiębiorstwa. Kapitały obce stanowią: kredyty bankowe, pożyczki z sektora pozabankowego, leasing, pożyczki kupieckie i factoring, bezzwrotne dotacje ze środków publicznych czy unijnych, fundusze *venture capital*, anioły biznesu.

W badaniach poszukiwano odpowiedzi na pytanie, jakie były źródła finansowania działalności inwestycyjnej w badanych grupach/organizacjach producentów owoców i warzyw? Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 51.

Z przedstawionych danych wynika, że najważniejszym źródłem finansowania działalności inwestycyjnej (w tym innowacyjnej) były środki własne grup/organizacji (4/5), na drugim miejscu uplasowały się kredyty bankowe (3/4), a na trzecim

<sup>262</sup> Raport końcowy z badania nt. „Ocena efektów wsparcia udzielonego w ramach działania 142 – Grupy producentów rolnych PROW 2007–2013”. Wykonawca: WYG PSDB Sp. z o.o. Warszawa, listopad 2014 r., s. 22.

<sup>263</sup> A. Michałak: Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 69.

**Tabela 51.** Źródła finansowania działalności inwestycyjnej w badanych grupach/organizacjach producentów owoców i warzyw

| Źródła finansowania* | Ogółem  |         | Wykształcenie [%] |         |        | Udział grup/organizacji według czasu funkcjonowania na rynku [%] |         |        |
|----------------------|---------|---------|-------------------|---------|--------|--|---------|--------|
|                      | N = 117 | odsetek | zasadnicze        | średnie | wyższe | <4 lata  | 4–6 lat | >6 lat |
| Środki własne        | 95      | 81,2    | 1,1               | 26,3    | 72,6   | 43,2   | 24,2    | 32,6   |
| Kredyty bankowe      | 87      | 74,4    | 1,1               | 27,6    | 71,3   | 46,0   | 27,6    | 26,4   |
| Środki UE            | 81      | 69,2    | 2,5               | 33,3    | 64,2   | 42,0   | 17,3    | 40,7   |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

środki finansowe pochodzące z programów unijnych (2/3). Analiza ta jest częściowo zbieżna z wynikami badań przeprowadzonymi przez Ministerstwo Gospodarki<sup>264</sup> w drugiej połowie 2012 r. wśród 960 przedsiębiorców sektora MSP, z których wynika, że dla 2/3 przedsiębiorstw głównym źródłem finansowania nakładów inwestycyjnych były środki własne, 18% ankietowanych wskazało kredyt bankowy, a 8% leasing. Również z danych GUS<sup>265</sup> wynika, że w 2012 r. głównym źródłem finansowania nakładów inwestycyjnych w sektorze MSP były środki własne (65,7%), kredyty i pożyczki krajowe stanowiły 16,9%, a środki z zagranicy, w tym kredyty bankowe – 7,7%.

W badaniach poszukiwano odpowiedzi na pytanie dotyczące form wsparcia finansowego dla badanych podmiotów. Wykaz form pomocy finansowej ze źródeł krajowych i unijnych przedstawiono w tabeli 52.

Prawie wszystkie badane grupy/organizacje otrzymały dotacje do kosztów administracyjnych dla wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw oraz dotacje do kosztów inwestycji ujętych w planach dochodzenia do uznania. Co piąty podmiot skorzystał z pomocy finansowej w ramach PROW 2007–2013, a co dziesiąty zwolniony był z podatku od nieruchomości.

Z przeprowadzonych badań wynika, że 82,9% badanych grup i organizacji korzystało ze środków pomocowych Unii Europejskiej. W wyniku inwestycji wspartej środkami pochodzącymi z PROW 2004–2006 i/lub PROW 2007–2013 w badanych grupach/organizacjach wprowadzono:

- ◆ nowe urządzenia do produkcji – 35,0%;

<sup>264</sup> Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2012 roku. Ministerstwo Gospodarki. Departament Strategii i Analiz nr 1, Warszawa, marzec 2013 r., s. 23.

<sup>265</sup> P. Zbierowski: Inwestycje przedsiębiorstw. [w:] Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014. Red. naukowa A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota. Wyd. PARP, Warszawa 2015, s. 26.

- ◆ nowe technologie do produkcji (przynajmniej jeden nowy lub istotnie ulepszony proces) – 21,4%;
- ◆ innowacje marketingowe (zmiany w projekcie/konstrukcji produktów, opakowaniu, dystrybucji, promocji i kształtowaniu cen produktów) – 17,1%;
- ◆ nowe produkty na rynek – 11,1%;
- ◆ innowacje organizacyjne (wdrożenie nowej metody organizacyjnej) – 6,8%;
- ◆ nie wprowadziła żadnych zmian innowacyjnych – 8,6%.

**Tabela 52.** Formy wsparcia finansowego, z których korzystała i/lub korzysta grupa/organizacja producentów owoców i warzyw

| Formy wsparcia finansowego*   | Ogółem  |         | Udział grup/organizacji według czasu funkcjonowania na rynku [%] |         |        |
|---|---------|---------|--|---------|--------|
|   | N = 117 | odsetek | <4 lata  | 4–6 lat | >6 lat |
| Dotacje do kosztów administracyjnych dla wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw | 110     | 94,0    | 45,5   | 25,4    | 29,1   |
| Dotacje do kosztów inwestycji ujętych w planach dochodzenia do uznania                      | 109     | 93,2    | 45,9   | 25,7    | 28,4   |
| Pomoc w ramach PROW 2007–2013   | 19      | 16,2    | 21,1   | 17,8    | 61,1   |
| Zwolnienie z podatku od nieruchomości   | 13      | 11,1    | 38,5   | 23,1    | 38,5   |
| Pomoc w ramach PROW 2004–2006   | 4       | 3,4     | 50,0   | –       | 50,0   |
| Dofinansowanie programu operacyjnego w uznanych organizacjach producentów owoców i warzyw   | 3       | 2,6     | –  | –       | 100,0  |
| Zwolnienie z podatku dochodowego od osób prawnych   | 2       | 1,7     | 50,0   | –       | 50,0   |
| Grupa nie korzystała z żadnych form wsparcia finansowego                                    | 1       | 0,9     | 100,0  | –       | –      |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

W badaniach poszukiwano również odpowiedzi na pytanie, jakie były źródła finansowania działalności inwestycyjnej w badanych grupach producentów rolnych. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 53.

Z przedstawionych danych wynika, że najważniejszym źródłem finansowania działalności inwestycyjnej (w tym innowacyjnej) były środki własne grup producentów rolnych (90,2%), na drugim miejscu uplasowały się środki finansowe pochodzące z programów unijnych (4/5), a na trzecim kredyty bankowe (18,9%). Analiza ta jest częściowo zbieżna z wynikami badań przeprowadzonymi przez Ministerstwo Gospodarki w drugiej połowie 2012 r. wśród 960 przedsiębiorców sektora MSP,

**Tabela 53.** Źródła finansowania działalności inwestycyjnej w badanych grupach producentów rolnych

| Źródła finansowania* | Ogółem  |         | Wykształcenie [%] |         |        | Udział grup według czasu funkcjonowania na rynku [%] |         |        |
|----------------------|---------|---------|-------------------|---------|--------|--|---------|--------|
|                      | N = 132 | odsetek | zasadnicze        | średnie | wyższe | <4 lata  | 4–6 lat | >6 lat |
| Środki własne        | 119     | 90,2    | 5,0               | 36,9    | 58,0   | 56,3   | 34,5    | 9,2    |
| Środki UE            | 106     | 80,3    | 4,0               | 48,0    | 38,0   | 52,8   | 36,8    | 10,4   |
| Kredyty bankowe      | 25      | 18,9    | 5,7               | 38,9    | 55,7   | 44,0   | 48,0    | 8,0    |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

z których wynika, że dla 2/3 przedsiębiorstw głównym źródłem finansowania nakładów inwestycyjnych były środki własne, 18% ankietowanych wskazało kredyt bankowy, a 8% leasing<sup>266</sup>. Także z danych GUS, wynika, że od wielu lat w 65% MSP środki własne są głównym źródłem finansowania inwestycji, a środki zewnętrzne w formie kredytów i pożyczek stanowią zaledwie 17,0% całości realizowanych inwestycji<sup>267</sup>.

W badaniach rozpoznano zakres pomocy finansowej pochodzącej ze źródeł krajowych i unijnych wykorzystywanej przez badane grupy producentów rolnych. Wykaz preferowanych przez liderów form wsparcia finansowego przedstawiono w tabeli 54.

Z różnych form wsparcia finansowego ze środków krajowych i/lub unijnych korzystało lub nadal korzysta ponad 86,5% badanych grup producentów rolnych. Prawie 2/3 grup otrzymało pomoc na ułatwienie tworzenia i wsparcie działalności administracyjnej w ramach działania 142 „Grupy producentów rolnych” PROW 2007–2013, co czwarty podmiot zwolniony był z podatku dochodowego od osób prawnych, co szósty otrzymał zwolnienie z podatku od nieruchomości, a co dziesiąty korzystał z pomocy finansowej w ramach PROW 2004–2006.

W wyniku inwestycji wspartej środkami pochodzącymi z PROW 2004–2006 i/lub PROW 2007–2013 w badanych grupach producentów rolnych wprowadzono:

- ◆ nowe urządzenia do produkcji – 23,5%;
- ◆ nowe technologie do produkcji (przynajmniej jeden nowy lub istotnie ulepszony proces) – 10,6%;
- ◆ innowacje organizacyjne (wdrożenie nowej metody organizacyjnej) – 10,6%;

<sup>266</sup> Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2012 roku. Ministerstwo Gospodarki. Departament Strategii i Analiz nr 1, Warszawa, marzec 2013 r., s. 23.

<sup>267</sup> M. Sadowska: Źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego „Ekonomiczne Problemy Usług nr 111”, Szczecin 2014, nr 799, s. 374.

- ◆ innowacje marketingowe (zmiany w projekcie/konstrukcji produktów, opakowaniu, dystrybucji, promocji i kształtowaniu cen produktów) – 4,5%;
- ◆ nowe produkty na rynek – 3,0%.

**Tabela 54.** Formy wsparcia finansowego, z których korzystała lub korzysta grupa producentów rolnych

| Formy wsparcia finansowego*  | Ogółem  |         | Udział grup według czasu funkcjonowania na rynku [%] |         |        |
|--|---------|---------|--|---------|--------|
|  | N = 132 | odsetek | <4 lata  | 4–6 lat | >6 lat |
| Pomoc na ułatwienie tworzenia i wsparcie działalności administracyjnej w ramach działania 142 „GPR” PROW 2007–2013 | 84      | 63,2    | 50,0   | 44,0    | 6,0    |
| Zwolnienie z podatku dochodowego od osób prawnych  | 32      | 24,1    | 31,3   | 62,5    | 6,3    |
| Zwolnienie z podatku od nieruchomości  | 22      | 16,5    | 40,9   | 36,4    | 22,7   |
| Pomoc w ramach działania „Zwiększenie wartości dodanej podstawowej produkcji rolnej i leśnej” PROW 2007–2013       | 19      | 14,3    | 62,3   | 36,8    | –      |
| Zaliczka w pierwszym roku działania grupy  | 17      | 12,8    | 82,4   | 17,6    | –      |
| Pomoc w ramach PROW 2004–2006  | 13      | 9,8     | 23,1   | 23,1    | 53,8   |
| Pomoc w ramach działania „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw” PROW 2007–2013                                  | 10      | 7,5     | 80,0   | –       | 20,0   |
| Dopłata do spłaty odsetek od kredytów inwestycyjnych   | 5       | 3,8     | 20,0   | 60,0    | 20,0   |
| Grupa nie korzystała z żadnych wymienionych form wsparcia finansowego  | 18      | 13,5    | 72,3   | 22,2    | 5,6    |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Reasumując, można stwierdzić, że zdaniem badanych liderów grup/organizacji producentów owoców i warzyw w wyniku inwestycji wspartej środkami pochodzącymi z PROW 2004–2006 i/lub PROW 2007–2013 w badanych grupach/organizacjach wprowadzono dwa razy więcej innowacji technologicznych i cztery razy więcej innowacji marketingowych niż w grupach producentów rolnych.



## 6.4. Plany i zamierzenia grup/organizacji dotyczące działalności innowacyjnej

Prezysi badanych grup/organizacji producentów owoców i warzyw wyrazili opinię dotyczącą planów i zamierzeń podejmowania działalności innowacyjnej. Wyniki analizy materiału źródłowego przedstawiono w tabeli 55.

**Tabela 55.** Plany liderów grup/organizacji producentów owoców i warzyw dotyczące działalności innowacyjnej w zależności od ich wieku

| Plany liderów dotyczące działalności innowacyjnej* | Ogółem  |         | Udział grup/organizacji według wieku liderów [%] |                     |                     |                     |                  |
|--|---------|---------|--|---------------------|---------------------|---------------------|------------------|
|  | N = 117 | odsetek | <30 lat<br>N = 9                                 | 30–40 lat<br>N = 40 | 41–50 lat<br>N = 30 | 51–60 lat<br>N = 29 | >60 lat<br>N = 9 |
| Unowocześnienie użytkowanych technologii           | 58      | 49,6    | 66,7   | 37,5                | 60,0                | 51,7                | 44,4             |
| Wprowadzanie nowych technologii                    | 50      | 42,7    | 22,2   | 50,0                | 43,3                | 41,4                | 33,3             |
| Modernizacja produktów już wytwarzanych            | 39      | 33,3    | 55,6   | 32,5                | 33,3                | 24,1                | 44,4             |
| Wprowadzenie nowych produktów                      | 32      | 27,4    | 33,3   | 17,5                | 50,0                | 24,1                | –                |
| Grupa nie zamierza wprowadzać innowacji            | 9       | 7,7     | –  | 7,5                 | 3,3                 | 10,3                | 22,2             |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Co drugi badany w ciągu najbliższych trzech lat zamierzał unowocześnić użytkowane technologie lub wprowadzać nowe, a co trzeci wskazywał na potrzebę wprowadzania nowych produktów lub modernizację już wytwarzanych. Tylko 7,7% grup nie planowało podejmować żadnej działalności innowacyjnej. Plany dotyczące działalności innowacyjnej nie zależały od wieku liderów grup/organizacji.

Poszukiwano również zależności między zamierzeniami dotyczącymi działalności innowacyjnej a poziomem wykształcenia i czasem pełnienia funkcji lidera. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 56.

W ciągu najbliższych trzech lat prawie połowa badanych liderów zamierzała unowocześnić użytkowane technologie i prawie tyle samo deklaroowało, że będzie wdrażać nowe rozwiązania technologiczne. Innowacje w działalności grup/organizacji częściej zamierzały wprowadzać osoby posiadające wykształcenie wyższe i pełniące funkcję lidera powyżej 5 lat. Zmiany polegać miały głównie na modernizacji produktów już wytwarzanych i/lub unowocześnianiu użytkowanych technologii. Należy zauważyć, że liderzy badanych podmiotów optymistycznie nastawieni byli do aktywności innowacyjnej w przyszłości. Prawdopodobnie możliwość skorzysta-

nia z programów pomocowych w ramach PROW 2004–2006 i PROW 2013–2017 utwierdziła badanych w przekonaniu, że możliwe jest dalsze wspieranie działalności w nowej perspektywie finansowej 2014–2020.

**Tabela 56.** Plany liderów grup/organizacji producentów owoców i warzyw dotyczące działalności innowacyjnej w zależności od ich wykształcenia i czasu pełnienia funkcji lidera

| Plany związane z działalnością innowacyjną* | Ogółem  |         | Wykształcenie [%]   |                   |                  | Udział grup/organizacji według czasu pełnienia funkcji lidera [%] |                    |                   |
|---|---------|---------|---------------------|-------------------|------------------|---|--------------------|-------------------|
|   | N = 117 | odsetek | zasadnicze<br>N = 2 | średnie<br>N = 37 | wyższe<br>N = 78 | <5 lat<br>N = 61  | 5–10 lat<br>N = 43 | >10 lat<br>N = 13 |
| Unowocześnienie użytkowanych technologii    | 58      | 49,6    | –                   | 37,8              | 56,4             | 40,9  | 55,8               | 69,2              |
| Wprowadzanie nowych technologii             | 50      | 42,7    | –                   | 37,8              | 46,2             | 44,3  | 44,2               | 44,4              |
| Wprowadzenie nowych produktów               | 39      | 33,3    | –                   | 16,2              | 42,3             | 36,1  | 32,6               | 33,3              |
| Modernizacja produktów już wytwarzanych     | 32      | 27,4    | –                   | 24,3              | 29,5             | 24,6  | 27,9               | 55,6              |
| Grupa nie zamierza wprowadzać innowacji     | 9       | 7,7     | 50,0                | 13,5              | 5,1              | 11,5  | 4,7                | –                 |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

O dużej aktywności w pozyskiwaniu środków unijnych tej grupy polskich producentów świadczy fakt, że w 2011 roku na działalność inwestycyjną wstępnie uznanym grupom producentów owoców i warzyw przyznano pomoc finansową z budżetu UE w wysokości 175 mln euro (87,5% całej kwoty), przy czym cały budżet Wspólnoty Europejskiej dla „nowych” państw członkowskich wynosił około 200 mln euro<sup>268</sup>.

Podobną analizę przeprowadzono wśród liderów grup producentów rolnych, a jej wyniki przedstawiono w tabeli 57.

Co trzeci badany w ciągu najbliższych trzech lat zamierzał unowocześnić użytkowane technologie, co czwarty wskazywał na potrzebę wprowadzania nowych technologii lub modernizację produktów już wytwarzanych. Ponad 1/4 badanych grup nie planowała podejmować żadnej działalności innowacyjnej. Innowacje polegające na modernizacji produktów już wytworzonych zamierzały wprowadzać w działalności grup głównie osoby pełniące funkcję lidera powyżej 5 lat.

<sup>268</sup> [www.sadownictwo.com.pl](http://www.sadownictwo.com.pl) [dostęp 11.09.2012].

**Tabela 57.** Plany liderów grup producentów rolnych dotyczące działalności innowacyjnej w zależności od ich wykształcenia i czasu pełnienia funkcji lidera

| Plany liderów dotyczące działalności innowacyjnej* | Ogółem  |         | Wykształcenie [%]   |                   |                  | Udział grup według czasu pełnienia funkcji lidera [%] |                |                   |
|--|---------|---------|---------------------|-------------------|------------------|---|----------------|-------------------|
|  | N = 132 | odsetek | zasadnicze<br>N = 6 | średnie<br>N = 48 | wyższe<br>N = 78 | <5 lat<br>N = 95                                      | 5–10<br>N = 27 | >10 lat<br>N = 10 |
| Unowocześnienie użytkowanych technologii           | 41      | 31,1    | –                   | 30,6              | 34,6             | 32,6  | 25,9           | 30,0              |
| Wprowadzanie nowych technologii                    | 34      | 25,8    | 16,7                | 25,0              | 26,9             | 28,4  | 22,2           | 10,0              |
| Modernizacja produktów już wytwarzanych            | 33      | 25,0    | 33,3                | 25,0              | 23,1             | 18,9  | 29,6           | 70,0              |
| Wprowadzenie nowych produktów                      | 11      | 8,3     | –                   | 10,4              | 7,7              | 9,5   | 7,4            | –                 |
| Grupa nie zamierza wprowadzać innowacji            | 35      | 26,5    | 50,0                | 22,9              | 26,9             | 28,4  | 29,6           | –                 |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Reasumując należy stwierdzić, że liderzy badanych grup/organizacji producentów owoców i warzyw bardziej optymistycznie nastawieni byli do aktywności innowacyjnej w przyszłości niż prezesi grup producentów rolnych.

# 7. Ekonomiczne i pozaekonomiczne efekty współdziałania w badanych grupach i organizacjach

## 7.1. Ekonomiczne efekty współdziałania

### 7.1.1. Sprzedaż produkcji pochodzącej z gospodarstw członków

Jednym z podstawowych celów współdziałania w grupach/organizacjach producentów owoców i warzyw jest koncentracja podaży i wprowadzanie do obrotu produktów swoich członków, w odniesieniu do których grupa/organizacja producentów została powołana (tab. 58).

Tabela 58. Wielkość sprzedaży poprzez grupę/organizację producentów owoców i warzyw w 2011 r.

| Kierunek produkcji | Ogółem  |         | Wielkość sprzedaży [w tonach] |          |         |
|--------------------|---------|---------|-------------------------------|----------|---------|
|                    | N = 117 | odsetek | minimum                       | maksimum | średnia |
| Owoce oraz warzywa | 61      | 52,1    | 55,0                          | 20000,0  | 4140,74 |
| Owoce              | 31      | 26,5    | 650,0                         | 24240,0  | 4723,59 |
| Warzywa            | 17      | 14,5    | 200,0                         | 51560,0  | 6618,67 |
| Grzyby             | 7       | 6,0     | 300,0                         | 14400,0  | 4742,86 |
| Zioła kulinarne    | 1       | 0,9     | 800,0                         | 800,0    | 800,0   |

Źródło: Wyniki badań własnych.

Wielkość sprzedaży produkcji pochodzącej z gospodarstw członków za pośrednictwem grupy/organizacji była zróżnicowana i wynosiła od 55 ton do ponad 51 tys. ton w ciągu roku. Z analizy materiału empirycznego wynika, że wielkość sprzedaży była dodatnio skorelowana z liczbą członków i powierzchnią gospodarstw ogółem, na której prowadzili oni działalność.

W badaniach poszukiwano odpowiedzi na pytanie, jak zmieniała się wielkość sprzedaży produktów za pośrednictwem grup/organizacji. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 59.

**Tabela 59.** Zmiany dotyczące wartości sprzedaży produktów poprzez grupy/organizacje producentów owoców i warzyw w ostatnich trzech latach

| Wielkość sprzedaży poprzez grupę/organizację | Ogółem  |         | Udział grup/organizacji według czasu funkcjonowania na rynku [%] |                   |                  |
|--|---------|---------|--|-------------------|------------------|
|  | N = 117 | odsetek | <4 lata<br>N = 53  | 4–6 lat<br>N = 28 | >6 lat<br>N = 36 |
| Wzrosła                                      | 73      | 62,4    | 49,1   | 78,6              | 69,4             |
| Pozostała bez zmian                          | 40      | 34,2    | 50,9   | 17,9              | 22,2             |
| Zmaląła                                      | 4       | 3,4     | –  | 3,6               | 8,3              |

Źródło: Wyniki badań własnych.

Niezależnie od czasu prowadzenia działalności prawie 2/3 liderów wskazało na wzrost wielkości sprzedaży produkcji za pośrednictwem grupy, przy czym zaobserwowano duże różnice dotyczące jej rozmiarów (od 5 do 400%). Ponad połowa (53,4%) badanych podmiotów uzyskało wzrost sprzedaży od 5 do 50%, co trzecie przedsiębiorstwo uplasowało się w przedziale 51–100%, a pozostali (17,8%) ocenili wzrost sprzedaży poprzez grupę na poziomie od 200 do 400%. Połowa badanych wyraziła opinię, że w ostatnich trzech latach wielkość sprzedaży nie zmieniła się. Głównie były to podmioty, które funkcjonowały na rynku mniej niż cztery lata.

Podobną analizę wykonano dla grup producentów rolnych, a jej wyniki przedstawiono w tabeli 60.

**Tabela 60.** Zmiany dotyczące wielkości sprzedaży produktów poprzez grupy producentów rolnych w ostatnich trzech latach

| Wielkość sprzedaży poprzez grupę | Ogółem  |         | Udział grup według czasu funkcjonowania na rynku [%] |                   |                  |
|----------------------------------|---------|---------|--|-------------------|------------------|
|                                  | N = 132 | odsetek | <4 lata<br>N = 73                                    | 4–6 lat<br>N = 47 | >6 lat<br>N = 12 |
| Wzrosła                          | 61      | 46,2    | 39,7   | 51,1              | 66,7             |
| Pozostała bez zmian              | 64      | 48,5    | 60,3   | 46,8              | 8,3              |
| Zmaląła                          | 4       | 3,0     | –  | 2,1               | 25,0             |

Źródło: Wyniki badań własnych.

Niezależnie od czasu funkcjonowania grupy na rynku prawie połowa badanych liderów wskazała na wzrost wielkości sprzedaży produktów za pośrednictwem grupy, przy czym zaobserwowano duże różnice dotyczące jej zakresu (od 3 do 480%). Ponad połowa (53,4%) badanych podmiotów uzyskało wzrost sprzedaży od 3 do 20%, co czwarta grupa odnotowała wzrost sprzedaży w granicach 21–40%, a co piąta w przedziale 41–100%. Tylko jeden podmiot wskazał, że uzyskał wzrost sprzedaży o 480%. Im dłuższy był czas funkcjonowania grupy na rynku, tym częściej wskazywano na wzrost sprzedaży produkcji poprzez grupę, co świadczy o rozwoju

tych podmiotów. Prawie połowa badanych oceniła, że w ostatnich trzech latach wielkość sprzedaży nie zmieniła się. Głównie były to podmioty, które funkcjonowały na rynku mniej niż sześć lat.

Reasumując można stwierdzić, że liderzy grup/organizacji producentów owoców i warzyw częściej niż prezesi grup producentów rolnych wskazywali na wzrost dynamiki sprzedaży produkcji poprzez grupę, co wskazuje na możliwości dalszego rozwoju tych podmiotów i budowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

### 7.1.2. Sytuacja finansowa grup/organizacji

W badaniach rozpoznano ekonomiczne korzyści podejmowania współpracy. Szczegółowe informacje na ten temat przedstawiono w tabeli 61.

**Tabela 61.** Ekonomiczne korzyści współdziałania producentów owoców i warzyw w grupie/organizacji według kierunku produkcji w opinii liderów

| Korzyści ekonomiczne*  | Ogółem  |         | Udział opinii liderów grup/organizacji według kierunku produkcji [%] |                |                  |                |               |
|--|---------|---------|--|----------------|------------------|----------------|---------------|
|  | N = 117 | odsetek | owoce oraz warzywa (N = 61)  | owoce (N = 31) | warzywa (N = 17) | grzyby (N = 7) | ziola (N = 1) |
| Łatwiejszy dostęp do nowych rynków zbytu                         | 78      | 66,7    | 63,9   | 58,1           | 76,5             | 100,0          | 100,0         |
| Lepsze wykorzystanie maszyn i urządzeń                           | 72      | 61,5    | 65,6   | 48,4           | 64,7             | 71,4           | 100,0         |
| Wzrost dochodów  | 58      | 49,6    | 49,2   | 48,4           | 47,1             | 57,1           | 100,0         |
| Łatwiejszy dostęp do środków UE                                  | 58      | 49,6    | 52,5   | 38,7           | 64,7             | 37,5           | –             |
| Obniżenie kosztów w wyniku wspólnej sprzedaży                    | 51      | 43,6    | 16,6   | 16,1           | 23,5             | –              | 100,0         |
| Wzmocnienie pozycji kontraktacyjnej na rynku                     | 44      | 37,6    | 41,0   | 29,0           | 23,5             | 71,4           | 100,0         |
| Obniżenie kosztów w wyniku wspólnym zakupom środków do produkcji | 41      | 35,0    | 37,7   | 22,6           | 52,9             | 14,3           | 100,0         |
| Obniżenie kosztów w wyniku wspólnej promocji                     | 20      | 17,1    | 47,5   | 41,9           | 41,2             | 14,3           | 100,0         |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że zarówno łatwiejszy dostęp do nowych rynków zbytu, jak i lepsze wykorzystanie maszyn i urządzeń respondenci uznali za najważniejsze korzyści ekonomiczne współdziałania. Ponad połowa badanych liderów wskazała również wzrost dochodów członków grup/organizacji, łatwiejszy dostęp do środków UE i obniżenie kosztów produkcji dzięki wspólnej sprzedaży produktów. Obniżenie kosztów dzięki wspólnej promocji deklarowali głównie producenci owoców i warzyw, zdecydowanie rzadziej producenci grzybów. Ponad połowa badanych grup/organizacji warzywniczych wskazała na obniżenie kosztów dzięki wspólnym zakupom środków do produkcji rolnej.

Wyniki przeprowadzonych analiz są zbieżne z wynikami uzyskanymi przez innych autorów. Z badań A. Chlebickiej<sup>269</sup> zrealizowanych w 2006 r. wśród 30 liderów grup producentów owoców i warzyw wynika, że dostęp do nowych rynków uzyskał rangę 4,3 punktu w skali 1–5 i był – obok możliwości negocjowania cen z odbiorcą produktów – najważniejszym efektem współpracy rolników. Wzmocnienie pozycji negocjacyjnej na rynku (24,7%) było najważniejszym sukcesem grup w badaniach przeprowadzonych w 2007 r. przez M. Domagalską-Grędys<sup>270</sup> na terenie województwa małopolskiego. Podobne wyniki uzyskała również M. Lemanowicz<sup>271</sup>, realizując badania na przełomie lat 2001 i 2002 wśród 279 producentów rolnych współdziałających w grupach. Wynika z nich, że znalezienie nowych rynków zbytu było ważnym efektem wynikającym ze współpracy dla 2/3 badanych rolników (tab. 62).

**Tabela 62.** Skala obniżenia kosztów produkcji w wyniku współdziałania w grupach/organizacjach producentów owoców i warzyw

| Obniżenie kosztów w wyniku:                  | Ogółem  |         | Udział grup/organizacji w obniżce kosztów o: |       |        |      |
|--|---------|---------|--|-------|--------|------|
|  | N = 117 | odsetek | <6%  | 6–10% | 11–20% | >20% |
| Wspólnej sprzedaży                           | 51      | 43,6    | 41,2   | 25,5  | 25,5   | 7,8  |
| Wspólnego zakupu środków do produkcji rolnej | 41      | 35,0    | 41,5   | 34,1  | 12,2   | 12,2 |
| Wspólnej promocji                            | 20      | 17,1    | 45,0   | 20,0  | 5,0    | 30,0 |

Źródło: Wyniki badań własnych.

Liderzy badanych podmiotów wyrazili opinię, że w wyniku współdziałania producenci mogli obniżyć koszty produkcji od kilku do kilkunastu procent. Co trzeci badany wskazał, że koszty wspólnej promocji można było obniżyć nawet do 100%.

<sup>269</sup> A. Chlebicka: *Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania rozwoju grup producentów owoców i warzyw w Polsce*. Praca doktorska pod kierunkiem H. Runowskiego. Warszawa 2008, s. 137.

<sup>270</sup> M. Domagalska-Grędys: *Rozwój gospodarstwa rolnych poprzez działania grupowe producentów*. Wyd. Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie, Kraków 2012, zeszyt 363, s. 207.

<sup>271</sup> M. Lemanowicz: *Organizacje i grupy producentów szansą na poprawę konkurencyjności polskiego rolnictwa*. Wyd. SGGW, Warszawa 2005, s. 124.

Jako efekt współpracy w grupach/organizacjach można uznać obniżkę kosztów dzięki: wspólnej promocji średnio o 28,5%, wspólnej sprzedaży średnio o 15,7% i wspólnym zakupom nasion, nawozów, środków ochrony roślin średnio o 14,0%.

Prezesi dokonali oceny zmian dotyczących sytuacji finansowej w badanych podmiotach. Szczegółowe dane przedstawiono w tabeli 63.

**Tabela 63.** Ocena sytuacji finansowej grup/organizacji producentów owoców i warzyw w ostatnich trzech latach w zależności od poziomu wykształcenia i czasu funkcjonowania na rynku

| Sytuacja finansowa  | Ogółem  |         | Wykształcenie [%]   |                   |                  | Udział grup/organizacji według czasu funkcjonowania na rynku [%] |                   |                  |
|---------------------|---------|---------|---------------------|-------------------|------------------|--|-------------------|------------------|
|                     | N = 117 | odsetek | zasadnicze<br>N = 2 | średnie<br>N = 37 | wyższe<br>N = 78 | <4 lata<br>N = 53  | 4–6 lat<br>N = 28 | >6 lat<br>N = 36 |
| Poprawiła się       | 71      | 60,7    | 50,0                | 70,3              | 56,4             | 66,0   | 57,1              | 55,6             |
| Pozostała bez zmian | 33      | 28,2    | –                   | 16,2              | 34,6             | 34,0   | 25,0              | 22,2             |
| Pogorszyła się      | 13      | 11,1    | 50,0                | 13,5              | 9,0              | –  | 17,9              | 22,2             |

Źródło: Wyniki badań własnych.

Prawie dwie trzecie badanych stwierdziło, że sytuacja finansowa w czasie ostatnich trzech lat poprawiła się, jedna czwarta oceniła ją jako stabilną, a co dziesiąty prezes grupy dostrzegał problemy finansowe. Opinia dotycząca poprawy sytuacji finansowej nie zależała od czasu funkcjonowania grup/organizacji na rynku, a negatywna ocena formułowana była przez liderów grup/organizacji działających powyżej 4 lat.

**Tabela 64.** Ocena sytuacji finansowej grup/organizacji producentów owoców i warzyw w ostatnich trzech latach w zależności od kierunku produkcji

| Sytuacja finansowa  | Ogółem  |         | Udział grup/organizacji według kierunku produkcji [%] |                   |                     |                   |                  |
|---------------------|---------|---------|---|-------------------|---------------------|-------------------|------------------|
|                     | N = 117 | odsetek | owoce oraz warzywa<br>(N = 61)                        | owoce<br>(N = 31) | warzywa<br>(N = 17) | grzyby<br>(N = 7) | ziola<br>(N = 1) |
| Poprawiła się       | 71      | 60,7    | 55,7  | 61,3              | 64,7                | 85,7              | 100,0            |
| Pozostała bez zmian | 33      | 28,2    | 24,6  | 38,7              | 29,4                | 14,3              | –                |
| Pogorszyła się      | 13      | 11,1    | 19,7  | –                 | 5,9                 | –                 | –                |

Źródło: Wyniki badań własnych.

Prezentowana analiza wskazuje, że głównie producenci grzybów i owoców byli zadowoleni z osiągniętych wyników finansowych w ramach współdziałania, deklarując jej poprawę lub brak zmian. Podobną analizę wykonano również dla grup producentów rolnych. Oceny sytuacji finansowej dokonali prezesi badanych grup, a jej wyniki przedstawiono w tabeli 65.



**Tabela 65.** Ekonomiczne korzyści współdziałania grup producentów rolnych według kierunku produkcji w opinii liderów

| Korzyści ekonomiczne*   | Ogółem  |         | Udział opinii liderów grup według kierunku produkcji [%] |                         |               |                |               |
|---|---------|---------|--|-------------------------|---------------|----------------|---------------|
|   | N = 132 | odsetek | ziarna zbóż i nasion roślin oleistych (N = 52)           | trzoda chlewna (N = 32) | drób (N = 19) | mleko (N = 13) | inne (N = 16) |
| Wzrost dochodów   | 90      | 68,2    | 69,2   | 65,6                    | 73,7          | 76,9           | 56,3          |
| Obniżenie kosztów w wyniku wspólnej sprzedaży                     | 63      | 47,7    | 42,3   | 62,5                    | 31,6          | 46,2           | 56,3          |
| Obniżenie kosztów w wyniku wspólnej promocji                      | 59      | 44,7    | 42,3   | 56,3                    | 26,3          | 53,9           | 31,3          |
| Łatwiejszy dostęp do nowych rynków zbytu                          | 58      | 43,9    | 50,0   | 59,4                    | 26,3          | –              | 50,0          |
| Wzmocnienie pozycji kontraktacyjnej na rynku                      | 54      | 40,9    | 50,0   | 31,3                    | 36,8          | 38,5           | 43,8          |
| Obniżenie kosztów poprzez wspólne użytkowanie maszyn              | 54      | 39,4    | 53,8   | 25,0                    | 21,1          | 38,5           | 43,8          |
| Łatwiejszy dostęp do środków UE                                   | 44      | 33,3    | 40,4   | 28,1                    | 26,3          | 15,4           | 37,5          |
| Obniżenie kosztów w wyniku wspólnych zakupów środków do produkcji | 17      | 12,9    | 7,7  | 12,5                    | 15,8          | 7,7            | 43,8          |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Ponad 2/3 badanych liderów grup producentów rolnych wskazało, że najważniejszą korzyścią ekonomiczną współpracy w grupie był wzrost dochodów członków grup, prawie połowa prezesów sukcesu upatrywała w obniżeniu kosztów produkcji dzięki wspólnej sprzedaży produktów i prawie tyle samo dzięki wspólnej promocji. Prawie 2/5 liderów wskazywało na łatwiejszy dostęp do nowych rynków zbytu i prawie tyle samo dostrzegało możliwość wzmocnienia pozycji kontraktacyjnej na rynku i szansę na obniżenie kosztów produkcji we wspólnym użytkowaniu niektórych maszyn, będących własnością prywatną członków grup, a wypożyczanych innym członkom na preferencyjnych zasadach. Tylko co ósmy respondent uznał, że wspólny zakup nasion, nawozów, materiału hodowlanego czy środków ochrony roślin powoduje obniżenie kosztów produkcji.

Podobne wyniki uzyskała M. Lemanowicz<sup>272</sup>, realizując badania na przełomie lat 2001 i 2002 wśród 279 producentów rolnych współdziałających w grupach, z których wynika, że 2/3 producentów za bardzo ważne korzyści wynikające ze współpracy uznało: obniżenie kosztów produkcji, znalezienie nowych rynków zbytu, zapewnienie ciągłości dostaw oraz wzrost możliwości negocjacyjnych, a prawie połowa wskazywała na poprawę sytuacji finansowej (47,7%). Częściowo korespondują również z wynikami z badań przeprowadzonych w 2014 r. przez zespół badawczy WYG PSDB sp. z o.o. wśród 300 członków grup producentów rolnych, z których wynika również, że główną zaletą korzystania ze wsparcia w ramach działania 142 PROW 2007–2013 była poprawa sytuacji finansowej prowadzonych przez nich gospodarstw (58% wskazań), a także możliwość dostosowania produkcji do wymagań rynkowych (41%). Za wymierną korzyść współpracy uznano również obniżenie kosztów produkcji (30%) i zdobycie nowych rynków zbytu (28%)<sup>273</sup>.

**Tabela 66.** Skala obniżenia kosztów produkcji w wyniku współdziałania w grupach producentów rolnych w ciągu ostatnich trzech lat

| Obniżenie kosztów w wyniku:                  | Ogółem  |         | Udział grup przy obniżeniu kosztów o: |       |        |      |
|--|---------|---------|---------------------------------------|-------|--------|------|
|  | N = 132 | odsetek | <6%                                   | 6–10% | 11–20% | >20% |
| Wspólnej sprzedaży                           | 63      | 47,0    | 41,3                                  | 39,7  | 9,5    | 9,5  |
| Wspólnego zakupu środków do produkcji rolnej | 59      | 35,6    | 37,3                                  | 44,1  | 11,9   | 6,7  |
| Wspólnej promocji                            | 16      | 12,1    | 37,5                                  | 37,5  | –      | 25,0 |

Źródło: Wyniki badań własnych.

Liderzy badanych podmiotów wyrazili opinię, że w wyniku współdziałania producenci mogli obniżyć koszty produkcji od kilku do kilkunastu procent. Zdecydowana większość (4/5) badanych grup wskazywała, że współdziałanie pozwoliło na obniżenie kosztów do 10%. Efektem współpracy w grupach producentów rolnych była średnia obniżka kosztów dzięki: wspólnej promocji o 14,5%, wspólnej sprzedaży o 11,1% i wspólnym zakupom nasion, nawozów, środków ochrony roślin o 11,0%.

Prezesi dokonali również oceny zmian dotyczących sytuacji finansowej w badanych podmiotach. Szczegółowe dane przedstawiono w tabeli 67.

Prawie 2/3 badanych stwierdziło, że sytuacja finansowa w czasie ostatnich trzech lat poprawiła się, 1/3 oceniła ją jako stabilną, a tylko nieliczni przedstawiciele grup wskazywali trudności finansowe. Ocena sytuacji finansowej grupy nie zależała ani od poziom wykształcenia lidera, ani od czasu funkcjonowania grupy na rynku.

<sup>272</sup> Ibidem, s. 124.

<sup>273</sup> Raport końcowy z badania nt. „Ocena efektów wsparcia udzielonego w ramach działania 142 – Grupy producentów rolnych PROW 2007–2013. Wykonawca: WYG PSDB Sp. z o.o. Warszawa, listopad 2014 r., s. 27.

**Tabela 67.** Ocena sytuacji finansowej grup producentów rolnych w ostatnich trzech latach w zależności od poziomu wykształcenia lidera i czasu funkcjonowania na rynku

| Sytuacja finansowa  | Ogółem  |         | Wykształcenie [%]   |                   |                  | Udział grup według czasu funkcjonowania na rynku [%] |                   |                  |
|---------------------|---------|---------|---------------------|-------------------|------------------|--|-------------------|------------------|
|                     | N = 132 | odsetek | zasadnicze<br>N = 6 | średnie<br>N = 48 | wyższe<br>N = 78 | <4 lata<br>N = 73                                    | 4–6 lat<br>N = 47 | >6 lat<br>N = 12 |
| Poprawiła się       | 79      | 59,8    | 33,3                | 58,3              | 62,8             | 58,9   | 59,6              | 66,7             |
| Pozostała bez zmian | 47      | 35,6    | 50,0                | 35,4              | 34,6             | 38,4   | 36,2              | 16,7             |
| Pogorszyła się      | 6       | 4,6     | 16,7                | 6,3               | 2,6              | 2,7  | 4,2               | 16,7             |

Źródło: Wyniki badań własnych.

**Tabela 68.** Ocena sytuacji finansowej w grupach producentów rolnych w ostatnich trzech latach w zależności od kierunku produkcji

| Sytuacja finansowa  | Ogółem  |         | Udział opinii liderów grup według kierunku produkcji [%] |                         |               |                |               |
|---------------------|---------|---------|--|-------------------------|---------------|----------------|---------------|
|                     | N = 132 | odsetek | ziarna zbóż i nasion roślin oleistych (N = 52)           | trzoda chlewna (N = 32) | drób (N = 19) | mleko (N = 13) | inne (N = 16) |
| Poprawiła się       | 79      | 59,8    | 63,5   | 53,1                    | 57,9          | 61,5           | 62,5          |
| Pozostała bez zmian | 47      | 35,6    | 34,6   | 40,6                    | 31,6          | 30,8           | 37,5          |
| Pogorszyła się      | 6       | 4,6     | 1,9  | 6,3                     | 10,5          | 7,7            | –             |

Źródło: Wyniki badań własnych.

Z przedstawionej analizy wynika, że ocena sytuacji finansowej w grupach producentów rolnych nie zależała od kierunku produkcji, dla którego została utworzona.

### 7.1.3. Pozycja grup/organizacji na rynku

W badaniach podjęto próbę oceny pozycji grup/organizacji na rynku. Wyniki analizy dla grup/organizacji producentów owoców i warzyw przedstawiono w tabeli 69.

Prawie połowa badanych grup/organizacji oceniła swoją pozycję na rynku lokalnym jako konkurencyjną, co trzecia grupa zadeklarowała, że jest konkurencyjna na rynku krajowym, dominującą pozycję na rynku lokalnym miała co dziesiąta grupa, a co dwudziesta na rynku krajowym. Co dziesiąta grupa z trudem konkurowała na rynku lokalnym. Im dłuższy był czas współdziałania w grupie, tym większy był udział grup konkurujących na rynku lokalnym.

Zajmowana pozycja rynkowa grup/organizacji miała wpływ na ich aktywność innowacyjną. Szczegółowe dane na ten temat przedstawiono w tabeli 70.

**Tabela 69.** Pozycja rynkowa grup/organizacji producentów owoców i warzyw w zależności od czasu funkcjonowania w grupie

| Grupa/organizacja*                      | Ogółem  |         | Udział grup/organizacji według czasu funkcjonowania na rynku [%] |                   |                  |
|---|---------|---------|--|-------------------|------------------|
|   | N = 117 | odsetek | <4 lata<br>N = 53  | 4–6 lat<br>N = 28 | >6 lat<br>N = 36 |
| Ma dominującą pozycję na rynku krajowym | 6       | 5,1     | 3,8  | 7,1               | 5,6              |
| Ma dominującą pozycję na rynku lokalnym | 15      | 12,8    | 11,3   | 10,7              | 16,7             |
| Jest konkurencyjna na rynku krajowym    | 39      | 33,3    | 35,8   | 46,4              | 19,4             |
| Jest konkurencyjna na rynku lokalnym    | 53      | 45,3    | 35,8   | 46,4              | 58,3             |
| Z trudem konkuruje na rynku krajowym    | 7       | 6,0     | 5,7  | 3,6               | 8,3              |
| Z trudem konkuruje na rynku lokalnym    | 12      | 10,3    | 7,5  | 10,7              | 13,9             |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

**Tabela 70.** Pozycja rynkowa grup/organizacji producentów owoców i warzyw w zależności od przeciętnej liczby wdrożonych innowacji lub modernizacji

| Grupa/organizacja                       | Ogółem  |         | Przeciętna liczba       |                        |                       |                          |
|---|---------|---------|-------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------|
|   | N = 117 | odsetek | innowacji produkcyjnych | modernizacji produktów | innowacji procesowych | modernizacji technologii |
| Ma dominującą pozycję na rynku krajowym | 6       | 5,1     | 2,00                    | 2,75                   | 1,80                  | 1,75                     |
| Ma dominującą pozycję na rynku lokalnym | 15      | 12,8    | 1,73                    | 2,00                   | 2,42                  | 2,10                     |
| Jest konkurencyjna na rynku krajowym    | 39      | 33,3    | 2,40                    | 5,43                   | 2,00                  | 1,90                     |
| Jest konkurencyjna na rynku lokalnym    | 53      | 45,3    | 3,56                    | 3,93                   | 3,53                  | 2,93                     |
| Z trudem konkuruje na rynku krajowym    | 7       | 6,0     | 1,40                    | 1,67                   | 2,00                  | 1,60                     |
| Z trudem konkuruje na rynku lokalnym    | 12      | 10,3    | 3,63                    | 3,25                   | 3,43                  | 1,90                     |

Źródło: Wyniki badań własnych.

Najwyższy poziom innowacyjności osiągnęły grupy/organizacje, które były konkurencyjne na danym rynku lub na nim dominowały. Najwyższą innowacyjnością produktową i procesową wykazały się podmioty konkurujące na rynku lokalnym, natomiast w zakresie liczby modernizacji produktów wyróżniały się podmioty konkurujące na rynku krajowym.

W badaniach podjęto również próbę oceny pozycji grup producentów rolnych na rynku, a wyniki analizy przedstawiono w tabeli 71.

**Tabela 71.** Pozycja rynkowa grupy producentów rolnych w zależności od czasu funkcjonowania w grupie

| Grupa*                                  | Ogółem  |         | Udział grup/organizacji według czasu funkcjonowania na rynku [%] |                   |                  |
|---|---------|---------|--|-------------------|------------------|
|   | N = 132 | odsetek | <4 lata<br>N = 73  | 4–6 lat<br>N = 47 | >6 lat<br>N = 12 |
| Ma dominującą pozycję na rynku krajowym | 2       | 1,5     | 1,4  | 2,1               | –                |
| Ma dominującą pozycję na rynku lokalnym | 26      | 19,7    | 24,6   | 4,3               | 50,0             |
| Jest konkurencyjna na rynku krajowym    | 19      | 14,4    | 6,8  | 27,7              | 8,3              |
| Jest konkurencyjna na rynku lokalnym    | 78      | 59,1    | 64,4   | 55,3              | 41,7             |
| Z trudem konkuruje na rynku krajowym    | 3       | 2,3     | 2,7  | 2,1               | –                |
| Z trudem konkuruje na rynku lokalnym    | 10      | 7,6     | 4,1  | 10,6              | 16,7             |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Prawie 2/3 badanych grup producentów rolnych oceniło swoją pozycję na rynku lokalnym jako konkurencyjną i były to głównie grupy funkcjonujące na rynku 3 lata i mniej. Co piąta grupa zadeklarowała, że ma dominującą pozycję na rynku lokalnym, a co szósta, że jest konkurencyjna na rynku krajowym. Co trzynasta grupa z trudem konkurowała na rynku lokalnym.

Zajmowana pozycja rynkowa badanych grup producentów rolnych miała wpływ na ich aktywność innowacyjną. Szczegółowe dane na ten temat przedstawiono w tabeli 72.

Najwyższy poziom innowacyjności produktowej osiągnęły grupy konkurencyjne na rynku krajowym, głównie były to modernizacje produktów.

**Tabela 72.** Pozycja rynkowa grup producentów rolnych w zależności od przeciętnej liczby wdrożonych innowacji lub modernizacji

| Grupa                                   | Ogółem  |         | Przeciętna liczba       |                        |                       |                          |
|---|---------|---------|-------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------|
|   | N = 132 | odsetek | innowacji produkcyjnych | modernizacji produktów | innowacji procesowych | modernizacji technologii |
| Ma dominującą pozycję na rynku krajowym | 2       | 1,5     | 2,00                    | –                      | 1,00                  | 1,00                     |
| Ma dominującą pozycję na rynku lokalnym | 26      | 19,7    | 1,22                    | –                      | 1,34                  | 2,00                     |
| Jest konkurencyjna na rynku krajowym    | 19      | 14,4    | 1,43                    | 5,66                   | 1,56                  | 1,20                     |
| Jest konkurencyjna na rynku lokalnym    | 78      | 59,1    | 1,09                    | 1,50                   | 1,46                  | 1,45                     |
| Z trudem konkuruje na rynku krajowym    | 3       | 2,3     | 1,00                    | –                      | 1,5                   | 1,00                     |
| Z trudem konkuruje na rynku lokalnym    | 10      | 7,6     | 1,50                    | –                      | 1,0                   | 2,00                     |

Źródło: Wyniki badań własnych.

## 7.2. Pozaekonomiczne korzyści współdziałania

Współdziałanie w grupach/organizacjach oprócz efektów materialnych przyniosło jej członkom również korzyści pozamaterialne. Ranking korzyści pozaekonomicznych funkcjonowania w grupach/organizacjach producentów owoców i warzyw umieszczono w tabeli 73.

Liderzy uznali, że możliwość wymiany informacji i doświadczeń zawodowych w grupie należy do najważniejszych korzyści pozamaterialnych współdziałania rolników. Tak odpowiedziało prawie 3/4 badanych. Podobne spostrzeżenia uzyskała autorka podczas realizacji badań empirycznych wśród rolników zrzeszonych w grupach producenckich<sup>274</sup>. Prawie wszyscy badani producenci (97,3%) dostrzegali, że w funkcjonowaniu grupy duże znaczenie mają kontakty bezpośrednie z innymi członkami, a także dzielenie się informacjami i doświadczeniami zawodowymi<sup>275</sup>. Ważnymi efektami współdziałania były również: możliwość zdobycia nowej wiedzy i umiejętności podczas szkoleń, oszczędność czasu i wzrost prestiżu społecznego.

<sup>274</sup> Badania przeprowadzone zostały w 1999 r. na terenie sześciu województw: świętokrzyskiego, małopolskiego, śląskiego, lubelskiego, mazowieckiego i zachodniopomorskiego wśród 452 rolników zrzeszonych w grupach producenckich.

<sup>275</sup> K. Krzyżanowska: Przedsiębiorczość zespołowa rolników i jej uwarunkowania. Wyd. SGGW, Warszawa 2003, s. 139.

**Tabela 73.** Pozaekonomiczne korzyści współdziałania producentów owoców i warzyw w grupie/organizacji według kierunku produkcji

| Korzyści pozaekonomiczne*                      | Ogółem  |         | Udział opinii liderów grup/organizacji według kierunku produkcji [%] |                |                  |                |               |
|--|---------|---------|--|----------------|------------------|----------------|---------------|
|  | N = 117 | odsetek | owoce oraz warzywa (N = 61)  | owoce (N = 31) | warzywa (N = 17) | grzyby (N = 7) | zioła (N = 1) |
| Możliwość wymiany doświadczeń zawodowych       | 85      | 72,6    | 72,1   | 66,7           | 82,4             | 71,4           | 100,0         |
| Możliwość zdobycia nowej wiedzy i umiejętności | 68      | 58,1    | 60,7   | 51,6           | 52,9             | 71,4           | 100,0         |
| Oszczędność czasu                              | 37      | 31,6    | 32,8   | 25,8           | 35,3             | 42,9           | –             |
| Wzrost prestiżu społecznego                    | 30      | 25,6    | 19,7   | 19,4           | 41,2             | 71,4           | –             |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Efektom współdziałania w grupach/organizacjach producentów owoców i warzyw były także zmiany jakościowe dotyczące produktów, co przedstawiono w tabeli 74.

**Tabela 74.** Zmiany jakościowe dotyczące produktów w wyniku współdziałania producentów owoców i warzyw w grupie/organizacji według kierunku produkcji

| Zmiany jakościowe dotyczące produktów*        | Ogółem  |         | Udział opinii liderów grup/organizacji według kierunku produkcji [%] |                |                  |                |               |
|---|---------|---------|--|----------------|------------------|----------------|---------------|
|   | N = 117 | odsetek | owoce oraz warzywa (N = 61)  | owoce (N = 31) | warzywa (N = 17) | grzyby (N = 7) | zioła (N = 1) |
| Wprowadzenie nowych odmian roślin             | 64      | 54,7    | 59,0   | 51,6           | 47,1             | 57,1           | –             |
| Zakup nowych linii technologicznych           | 24      | 20,5    | 18,0   | 19,4           | 29,4             | 14,3           | 100,0         |
| Konfekcjonowanie owoców i warzyw              | 20      | 17,1    | 21,3   | 6,5            | 23,5             | 14,3           | –             |
| Wprowadzanie nowych produktów w przetwórstwie | 11      | 9,4     | 9,8  | 3,2            | 11,8             | 28,6           | –             |
| Modernizacja produktów w przetwórstwie        | 9       | 7,7     | 9,8  | –              | 17,6             | –              | –             |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Ponad połowa producentów owoców i warzyw wprowadzała nowe odmiany owoców (np. nowe odmiany jabłek: Ligolina, Golden Delicious Reinders, Golen Milenium, Free Redstar, Melfree), co szósty badany podmiot zajmował się konfekcjonowaniem produktów, a co dziesiąty wprowadzał nowe lub modernizował już istniejące produkty w przetwórstwie. Podobne wyniki uzyskała autorka<sup>276</sup> w 1999 r., prowadząc badania wśród rolników zrzeszonych w grupach. Wówczas okazało się, że producenci za najważniejsze korzyści współpracy w grupach uznali wprowadzanie nowych odmian roślin (81,2%) czy zastosowanie nowych technologii produkcji (71,5%). W obu badaniach podobnie oceniona została ranga konfekcjonowania produktów rolnych (16,4% wskazań w poprzednim badaniu i 17,1% obecnie).

Oceny pozamaterialnych korzyści współpracy dokonano także dla grup producentów rolnych. Szczegółowy ich wykaz umieszczono w tabeli 75.

**Tabela 75.** Pozaekonomiczne korzyści współdziałania producentów rolnych w grupach według kierunku produkcji

| Korzyści pozaekonomiczne*                      | Ogółem  |         | Udział opinii liderów grup według kierunku produkcji [%] |                         |               |                |               |
|--|---------|---------|--|-------------------------|---------------|----------------|---------------|
|  | N = 132 | odsetek | ziarna zbóż i nasion roślin oleistych (N = 52)           | trzoda chlewna (N = 32) | drób (N = 19) | mleko (N = 13) | inne (N = 16) |
| Możliwość wymiany doświadczeń zawodowych       | 87      | 65,9    | 57,7   | 71,9                    | 68,4          | 53,8           | 87,5          |
| Możliwość zdobycia nowej wiedzy i umiejętności | 65      | 49,2    | 42,3   | 65,6                    | 47,4          | 53,8           | 43,8          |
| Oszczędność czasu                              | 29      | 22,0    | 23,1   | 28,1                    | 10,5          | 7,7            | 25,0          |
| Wzrost prestiżu społecznego                    | 24      | 18,2    | 19,2   | 21,9                    | 15,8          | 15,4           | 12,5          |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Należy zauważyć, że niezależnie od kierunku produkcji rolniczej najważniejszą korzyścią pozamaterialną współdziałania rolników w grupach była możliwość wymiany informacji i doświadczeń zawodowych. Tak odpowiedziało prawie 2/3 badanych liderów. Na drugim miejscu znalazła się możliwość zdobycia nowej wiedzy i umiejętności, szczególnie istotna dla producentów trzody chlewnej.

<sup>276</sup> Ibidem, s. 139.



W badaniach poszukiwano odpowiedzi na pytanie, czy współdziałanie w grupach producentów rolnych przyczyniło się i w jakim stopniu do wprowadzenia zmian jakościowych dotyczących produktów. Szczegółowe informacje przedstawiono w tabeli 76.

**Tabela 76.** Zmiany jakościowe dotyczące produktów w wyniku współdziałania w grupach producentów rolnych według kierunku produkcji [%]

| Zmiany jakościowe dotyczące produktów*           | Ogółem  |         | Udział opinii liderów grup według kierunku produkcji [%] |                         |               |                |               |
|--|---------|---------|--|-------------------------|---------------|----------------|---------------|
|  | N = 132 | odsetek | ziarna zbóż i nasion roślin oleistych (N = 52)           | trzoda chlewna (N = 32) | drób (N = 19) | mleko (N = 13) | inne (N = 16) |
| Wprowadzenie nowych odmian roślin i ras zwierząt | 24      | 18,2    | 23,1   | 25,0                    | –             | 7,7            | 25,0          |
| Zakup nowych linii technologicznych              | 11      | 8,3     | 11,5   | 3,1                     | –             | 15,4           | 18,8          |
| Konfekcjonowanie owoców i warzyw                 | 7       | 5,3     | 7,7  | 3,1                     | –             | 7,7            | 12,5          |
| Wprowadzanie nowych produktów w przetwórstwie    | 7       | 5,3     | 5,8  | 6,2                     | –             | 15,4           | 6,3           |
| Modernizacja produktów w przetwórstwie           | 5       | 3,8     | 5,8  | –                       | –             | 15,4           | 6,3           |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Działania na rzecz poprawy jakości produktów podejmowane były przez badane podmioty w niewielkim zakresie. Tylko co czwarta grupa producentów zbóż i nasion roślin oleistych wprowadzała nowe odmiany roślin, a także co czwarta grupa producentów trzody chlewniej nowe rasy zwierząt. Wprowadzaniem nowych produktów w przetwórstwie, a także ich modernizacją zainteresowana była co siódma grupa producentów mleka. Zaprezentowane wyniki są odmienne od tych, które uzyskała autorka<sup>277</sup> w 1999 r., prowadząc badania wśród rolników zrzeszonych w grupach. Wówczas okazało się, że producenci za najważniejsze korzyści współpracy w grupach uznali: wprowadzanie nowych odmian roślin i ras zwierząt (81,2%) oraz zastosowanie nowych technologii produkcji (71,5%).

<sup>277</sup> Ibidem, s. 139.

Nie są również zbieżne z wynikami uzyskanymi przez M. Lemanowicz<sup>278</sup> w prezentowanych wcześniej badaniach z lat 2001 i 2002, gdzie poprawę jakości oferowanych produktów dostrzegało 62,4% respondentów. Poprawa jakości produktów w produkcji roślinnej była wówczas możliwa, dzięki stosowaniu w produkcji tej samej klasy materiału siewnego, tej samej technologii produkcji czy wykorzystywaniu tych samych nawozów i środków ochrony roślin. W produkcji zwierzęcej poprawę jakości produktu można było osiągnąć poprzez wprowadzenie do wszystkich gospodarstwa podobnego genetycznie stada początkowego, stosowanie zbliżonych systemów żywienia zwierząt oraz prowadzenie wspólnej profilaktyki w zakresie dbałości o zdrowie zwierząt.

Być może małe zainteresowanie poprawą jakości produktów w grupach producentów rolnych wynikało z ograniczonego dostępu do środków finansowych krajowych i zagranicznych i/lub związane było z brakiem potrzeby dokonywania jakichkolwiek zmian zarówno w technologiach produkcji roślinnej, jak i zwierzęcej.

Reasumując należy zauważyć, że w obu badanych populacjach do najważniejszych korzyści pozamaterialnych należały: możliwość wymiany doświadczeń zawodowych w grupie, łatwiejszy dostęp do nowych rynków zbytu oraz możliwość zdobycia nowej wiedzy i umiejętności.

### **7.3. Czynniki utrudniające proces tworzenia grup/organizacji**

Osiągnięcie sukcesów w wyniku współpracy w grupie/organizacji nie jest jednoznaczne z brakiem różnych trudności i ograniczeń. Czasami przyjmują one formę barier niemożliwych do pokonania. Szczegółowy wykaz ograniczeń, które ujawniły się w trakcie tworzenia badanych grup/organizacji producentów owoców i warzyw przedstawiono w tabeli 77.

Należy podkreślić, że na brak zaufania członków wzajemnie do siebie wskazało 2/3 badanych liderów, z brakiem środków finansowych na rozpoczęcie działalności i niedoskonałymi regulacjami prawnymi borykał się prawie co drugi badany podmiot, przy czym częściej były to grupy działające do 3 lat. Na brak dobrze przygotowanych liderów grup/organizacji częściej wskazywano w grupach działających na rynku 4 lata i więcej.

Podobne wyniki uzyskała A. Chlebicka<sup>279</sup> realizując badania w 2006 r. wśród 30 liderów grup producentów owoców i warzyw. Otóż do najważniejszych zewnętrznych barier współdziałania zaliczono wówczas: niestabilne przepisy prawne,

<sup>278</sup> M. Lemanowicz: Organizacje i grupy producentów..., op. cit., s.124 .

<sup>279</sup> A. Chlebicka: Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania rozwoju..., op. cit., s. 159.

**Tabela 77.** Czynniki utrudniające proces tworzenia grup/organizacji producentów owoców i warzyw w zależności od poziomu wykształcenia i czasu funkcjonowania na rynku [%]

| Bariery współdziałania*                                      | Ogółem  |         | Wykształcenie liderów [%] |                   |                  | Udział grup/organizacji według czasu funkcjonowania na rynku [%] |                   |                  |
|--|---------|---------|---------------------------|-------------------|------------------|--|-------------------|------------------|
|  | N = 117 | odsetek | zasadnicze<br>N = 2       | średnie<br>N = 37 | wyższe<br>N = 78 | <4 lata<br>N = 53  | 4–6 lat<br>N = 28 | >6 lat<br>N = 36 |
| <b>1. Bariery wewnętrzne</b>                                 |         |         |                           |                   |                  |  |                   |                  |
| Brak zaufania producentów do siebie nawzajem                 | 75      | 64,1    | 50,0                      | 64,9              | 64,1             | 56,6   | 71,4              | 69,4             |
| Brak środków finansowych na rozpoczęcie działalności         | 53      | 45,3    | 50,0                      | 48,6              | 43,6             | 50,9   | 28,6              | 50,0             |
| Brak dobrych liderów   | 45      | 38,5    | 50,0                      | 35,1              | 39,7             | 28,3   | 57,1              | 38,9             |
| Złe doświadczenia z przeszłości                              | 43      | 36,8    | –                         | 32,4              | 39,7             | 28,3   | 50,0              | 38,9             |
| Brak zaplecza w postaci nieruchomości i urządzeń             | 34      | 29,1    | 50,0                      | 29,7              | 28,2             | 26,4   | 28,6              | 33,3             |
| <b>2. Bariery zewnętrzne</b>                                 |         |         |                           |                   |                  |  |                   |                  |
| Niedoskonałe rozwiązania prawne                              | 45      | 38,5    | –                         | 35,1              | 41,0             | 49,1   | 39,3              | 22,2             |
| Brak fachowego doradztwa prawnego, ekonomicznego, handlowego | 41      | 35,0    | 50,0                      | 45,9              | 29,5             | 34,0   | 35,7              | 36,1             |
| Trudności związane z zawieraniem kontraktów                  | 25      | 21,4    | 50,0                      | 29,7              | 16,7             | 22,6   | 14,3              | 25,0             |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

brak odpowiednich procedur i wysoki poziom ich skomplikowania, niechęć odbiorców do kontraktowania oraz brak specjalistów z doświadczeniem w tworzeniu i zarządzaniu grupą. Wśród problemów tkwiących w samych grupach znalazły się: brak wzajemnego zaufania na etapie tworzenia i funkcjonowania grupy, trudności w dochodzeniu do porozumienia czy brak zaangażowania gospodarstwa w ustalenie priorytetów grupy dotyczących np. nasadzeń czy bazy przechowalniczej.

Podobną analizę barier zewnętrznych i wewnętrznych istotnych w funkcjonowaniu zespołów przeprowadzono dla grup producentów rolnych. Wykaz czynników ograniczających proces tworzenia tych podmiotów przedstawiono w tabeli 78.

**Tabela 78.** Czynniki utrudniające proces tworzenia grup producentów rolnych w zależności od poziomu wykształcenia lidera i czasu funkcjonowania grupy na rynku

| Bariery współdziałania*                                      | Ogółem  |         | Wykształcenie liderów [%] |                   |                  | Udział grup według czasu funkcjonowania na rynku [%] |                   |                  |
|--|---------|---------|---------------------------|-------------------|------------------|--|-------------------|------------------|
|  | N = 132 | odsetek | zasadnicze<br>N = 6       | średnie<br>N = 48 | wyższe<br>N = 78 | <4 lata<br>N = 73                                    | 4–6 lat<br>N = 47 | >6 lat<br>N = 12 |
| <b>1. Bariery wewnętrzne</b>                                 |         |         |                           |                   |                  |  |                   |                  |
| Brak zaufania producentów do siebie nawzajem                 | 83      | 62,4    | 50,0                      | 49,0              | 71,8             | 61,6   | 63,8              | 66,7             |
| Brak środków finansowych na rozpoczęcie działalności         | 57      | 42,9    | 50,0                      | 52,1              | 37,0             | 43,8   | 38,3              | 58,3             |
| Brak dobrych liderów   | 46      | 34,6    | 16,7                      | 31,3              | 38,5             | 28,8   | 36,2              | 66,7             |
| Brak zaplecza w postaci nieruchomości i urzędzeń             | 41      | 30,8    | 33,3                      | 37,5              | 29,0             | 30,1   | 29,8              | 41,7             |
| Złe doświadczenia z przeszłości                              | 39      | 29,3    | 33,3                      | 29,2              | 24,4             | 35,6   | 17,0              | 41,7             |
| <b>2. Bariery zewnętrzne</b>                                 |         |         |                           |                   |                  |  |                   |                  |
| Niedoskonałe rozwiązania prawne                              | 45      | 33,8    | 33,3                      | 39,6              | 30,8             | 27,4   | 46,8              | 25,0             |
| Brak fachowego doradztwa prawnego, ekonomicznego, handlowego | 44      | 33,1    | 16,7                      | 35,4              | 33,3             | 38,3   | 27,7              | 25,0             |
| Trudności związane z zawieraniem kontraktów                  | 12      | 9,0     | 16,7                      | 6,3               | 16,0             | 9,6  | 14,9              | 8,3              |

\*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych.

Do głównych barier wewnętrznych tworzenia i funkcjonowania grup producentów rolnych należały: brak zaufania członków wzajemnie do siebie (62,4%) i brak środków finansowych na rozpoczęcie działalności (42,9%). Co trzeci badany wskazywał również na kłopoty z pozyskaniem dobrych liderów grup, przy czym częściej były to grupy działające na rynku 4 lata i więcej. Wśród barier zewnętrznych znalazły się: niedoskonałe rozwiązania prawne (33,8%) oraz brak fachowego doradztwa prawnego, ekonomicznego i handlowego (33,%).

Odmienne wyniki uzyskał zespół badawczy<sup>280</sup> WYG PSDB sp. z o.o., który przeprowadził badania empiryczne w 2014 r. wśród 300 członków grup producentów rolnych. Okazało się, że główną barierą w trakcie zakładania grupy było pokonanie problemów biurokratycznych związanych z przechodzeniem procedury i spełnianiem wymagań prawno-administracyjnych (17,3% wskazań). Drugą wśród najczęściej wymienianych była bariera mentalna (4,8%), a więc świadomość współpracy i potencjalnych korzyści z niej wynikających. Z problemami świadomościowymi borykały się również osoby tworzące grupy. Na tym etapie częstym problemem był brak woli rolników do podjęcia współpracy, niechęć i nieufność. Dopiero z czasem, kiedy zaczęły pojawiać się pozytywne efekty współdziałania, bariera ta traciła na znaczeniu. Wśród barier na etapie funkcjonowania grupy na rynku najczęściej wymieniane były problemy w kontaktach z urzędnikami ARiMR (8,4% wskazań), niska opłacalność produkcji rolnej (4,6%) i wysokie koszty administracyjne obsługi grup producentów rolnych (2,9%).

---

<sup>280</sup> Raport końcowy z badania nt. „Ocena efektów wsparcia udzielonego w ramach działania 142 – *Grupy producentów rolnych PROW 2007–2013*. Wykonawca: WYG PSDB Sp. z o.o. Warszawa, listopad 2014 r., s. 66–68.

## Podsumowanie i wnioski

Zarówno w europejskim, jak i światowym rolnictwie są gospodarstwa, które znajdują się na różnych etapach rozwoju. Im silniej gospodarstwo powiązane jest z rynkiem, tym częściej rolnik, chcąc sprostać jego oczekiwaniom, stosuje nowoczesne techniki i technologie produkcji, a także współpracuje z innymi producentami rolnymi. Wspólne zakupy środków do produkcji rolnej, użytkowanie specjalistycznych maszyn i urządzeń oraz organizacja zbytu produktów skutkuje obniżeniem kosztów produkcji oraz poprawą efektywności gospodarowania. Współpraca rolników na całym świecie ma wieloletnią tradycję. Zazwyczaj dotyczy ona tylko części działalności gospodarczej i często jest to nieformalne porozumienie w celu realizacji wzajemnej pomocy bez zapłaty pieniężnej (np. wymiana maszyn, świadczenie pracy). Jeśli współdziałanie wymaga ściślej określonych zobowiązań, wówczas powstaje formalna organizacja, która przyjmuje różne formy prawne (spółdzielni, spółki, zrzeszenia, stowarzyszenia).

W Polsce, mimo sięgającej XIX wieku dobrej tradycji spółdzielczości, współpracę między producentami najczęściej trzeba budować od początku. Nie ma też powszechnej akceptacji dla budowania tego typu więzi. Producenci rolni kierujący gospodarstwami o większej sile ekonomicznej uważają, że ich pozycja rynkowa jest silna i sami sobie poradzą. Z kolei wśród przedstawicieli gospodarstw o mniejszej sile ekonomicznej przeważa opinia, że współdziałanie w grupie nie przyniesie żadnych korzyści i lepiej szukać korzystnych rozwiązań we własnym zakresie.

Jednym z ważnych problemów polskiego rolnictwa wciąż pozostaje rozdrobnienie agrarne. Szacuje się, że tylko około 500 tys. gospodarstw produkuje na rynek. W Polsce przeważają gospodarstwa małe, które sprzedają na rynku niewielkie partie towarów lub produkują wyłącznie na samozaopatrzenie.

Rynek produktów rolnych w Polsce jest coraz lepiej zorganizowany, ale w większości przypadków bez udziału producentów. Stawia to polskich rolników w trudnej sytuacji dochodowej i konkurencyjnej. Niezorganizowanie polskich rolników jest przede wszystkim wynikiem upadku po 1990 r. spółdzielczości rolniczej, która skupowała od rolników około 60% produktów rolnych, a więc podobną wielkość jak spółdzielnie rolnicze w krajach UE-15.

Niski stopień zorganizowania producentów rolnych jest jedną ze słabszych stron polskiego rolnictwa. Rolnicy produkują dobrej jakości produkty rolne i sprzedają je najczęściej pośrednikom, którzy opanowali znaczną część rynku. Sprzedając w sposób niezorganizowany również zakładom przetwórczym i firmom handlowym, rolnicy znajdują się na przegranej pozycji, ponieważ oferowane partie towaru są z reguły niewielkie i niejednorodne.

Na podstawie wyników badań przeprowadzonych wśród liderów grup/organizacji producentów owoców i warzyw, a także liderów grup producentów rolnych sformułowano uogólnienia oraz wnioski, których uwzględnienie może przyczynić się do zdynamizowania rozwoju tej formy współpracy polskich rolników.

1. O skuteczności współdziałania rolników w grupach/organizacjach producentów decydowały głównie takie cechy osobowe badanych liderów, jak: sumienność, otwartość na doświadczenia, a także umiejętności interpersonalne, zwłaszcza szybkie i trafne podejmowanie decyzji oraz umiejętność przekonywania innych do współpracy. Predyspozycje osobowe i umiejętności interpersonalne liderów badanych grup/organizacji producentów ocenione zostały wysoce pozytywnie. Inwencja, rzetelność, wytrwałość w dążeniu do celu i skuteczność działań podejmowanych przez lidera sprzyjają osiągnięciu sukcesów przez całą grupę, a w konsekwencji mogą mieć znaczący wpływ na trwałość powstałych podmiotów i dalszy ich rozwój. Informacje dotyczące profilu osobowego przywódcy mogą być wykorzystane w procesie doboru właściwych osób do pełnienia tej funkcji.
2. Zakres działalności innowacyjnej dotyczący zarówno innowacji technologicznych, jak i nietechnologicznych, w badanych grupach/organizacjach producentów owoców i warzyw oceniono bardzo wysoko, ponieważ był on na poziomie aktywności innowacyjnej dużych przedsiębiorstw wykazanych w badaniach PARP. Mniejsze zaangażowanie w tym obszarze odnotowano w grupach producentów rolnych i było ono porównywalne z aktywnością średnich firm, a więc zatrudniających od 50 do 249 osób. W zrealizowanych badaniach empirycznych główny akcent położono na integrację poziomą. Autorka ma świadomość, że dla skutecznego wdrażania innowacji ważna jest również współpraca między różnymi ogniwami agrobiznesu, głównie między rolnictwem i przemysłem spożywczym wymuszającym niejednokrotnie podejmowanie określonych działań innowacyjnych (integracja pionowa). Obszar ten wymaga jednak odrębnych, pogłębionych badań naukowych.
3. Motywy dotyczące wdrażania innowacji produktowych w grupach/organizacjach producentów owoców i warzyw związane były głównie z klientem (lepsze zaspokojenie potrzeb klienta, poprawa jakości produktu), natomiast w grupach producentów rolnych istotne były zarówno powody związane z klientem, jak i z rozwojem przedsiębiorstwa (obniżenie kosztów produkcji). Liderzy grup/organizacji producentów owoców i warzyw podejmując decyzję dotyczącą wprowadzania innowacji technologicznych uznali, że najważniejsze przesłanki związane są z satysfakcją klienta (jakość wytwarzanych produktów, zaspokojenie potrzeb klienta), z kolei prezesi grup producentów rolnych uważali, że priorytetowe znaczenie mają motywy związane z funkcjonowaniem grupy (obniże-

nie kosztów, zwiększenie wielkości produkcji). Troska o lepsze zaspokojenie potrzeb klienta, wskazana przez liderów grup producentów owoców i warzyw, świadczy o wyższym poziomie ich rozwoju. Należy więc wśród liderów grup producentów rolnych przeprowadzić szkolenia dotyczące roli instrumentów marketingowych w funkcjonowaniu i rozwoju grupy.

4. W wyniku inwestycji wspartej środkami pochodzącymi z PROW 2004–2006 i/lub PROW 2007–2013 w badanych grupach/organizacjach producentów owoców i warzyw wprowadzono dwa razy więcej innowacji technologicznych i cztery razy więcej innowacji marketingowych niż w grupach producentów rolnych. Aby zwiększyć poziom innowacyjności w grupach producentów rolnych należałoby w polityce proinnowacyjnej państwa przewidzieć instrumenty finansowe umożliwiające wsparcie nowatorskich pomysłów producentów i liderów tych podmiotów.
5. Najważniejszymi źródłami informacji o innowacjach w obu badanych populacjach były takie źródła, jak: Internet, prasa branżowa i uczestnictwo w doskonaleniu zawodowym. Być może o wysokiej randze mediów drukowanych zdecydowała ich zaleta, jaką jest trwałość zawartych w nich informacji, a w konsekwencji możliwość ponownego dotarcia do niej w razie potrzeby i w dowolnym czasie. Spośród źródeł rynkowych badani liderzy wysoko cenili porady fachowców sprzedających środki do produkcji rolnej i pozytywne przykłady innych grup/organizacji. Za najważniejszą instytucję wspierającą rozwój grup/organizacji producentów owoców i warzyw oraz grup producentów rolnych respondenci uznali Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa. Na drugim miejscu znalazły się usługi świadczone przez doradców prywatnych biur doradczych. Ich pomoc polegała na udzielaniu fachowych porad i przygotowaniu dokumentów aplikacyjnych niezbędnych do ubiegania się o pomoc finansową z programów UE. Zastanawiające jest małe zaangażowanie państwowej służby doradczej w upowszechnianiu innowacyjnych rozwiązań w zespołowych działaniach w obszarze rolnictwa. Prawdopodobnie bardzo dobrze wykształceni liderzy samodzielnie poszukiwali informacji w Internecie, uczestniczyli w portalach społecznościowych lub korzystali z usług wysoce wyspecjalizowanych krajowych i zagranicznych doradców prywatnych. Ważna staje się reorientacja działań podejmowanych przez ODR, celem której powinno być dostosowanie zakresu i poziomu oferty usług doradczych do potrzeb i oczekiwań coraz bardziej wymagających odbiorców. Należałoby również wzmocnić skuteczność jednostek badawczo-rozwojowych, które w opinii badanych podmiotów miały znaczenie marginalne. Być może wynikało to z braku wiedzy o ich ofercie i możliwości pomocy, dlatego rekomenduje się opracowanie programu szko-



- leń z zakresu promocji, public relations i social media skierowanych do pracowników instytucji wspierających działalność innowacyjną, ze szczególnym uwzględnieniem ośrodków naukowych i jednostek badawczo-rozwojowych.
6. Najważniejszą korzyścią ekonomiczną w badanych podmiotach był wzrost dochodów członków grup. Na drugim miejscu znalazło się obniżenie kosztów produkcji, głównie dzięki wspólnej promocji czy sprzedaży produktów. Osiąganie korzyści ekonomicznych jest nadrzędnym celem prowadzenia każdej działalności gospodarczej, co potwierdziły również wyniki badań empirycznych dotyczących współdziałania rolników w grupach/organizacjach.
  7. Liderzy badanych grup/organizacji producentów owoców i warzyw oraz grup producentów rolnych uznali, że możliwość wymiany informacji i doświadczeń zawodowych jest najważniejszą korzyścią pozamaterialną współpracy rolników. Podobne wyniki uzyskała autorka podczas badań empirycznych w 1999 r. wśród rolników zrzeszonych w grupach producenckich. Wówczas prawie wszyscy producenci dostrzegali duże znaczenie kontaktów bezpośrednich z innymi członkami, a także dzielenie się informacjami i doświadczeniami zawodowymi w funkcjonowaniu grupy.
  8. Do głównych barier wewnętrznych tworzenia i funkcjonowania badanych obiektów należały: brak wzajemnego zaufania do siebie członków (2/3 wskazań) i brak środków finansowych na rozpoczęcie działalności (co drugi badany podmiot). Problemem było również pozyskanie liderów dobrze wykształconych, prężnie działających, aktywnych i kreatywnych, którzy chcieliby poświęcić się wspólnie podejmowanym przedsięwzięciom, na co wskazywał co trzeci badany. Wśród barier zewnętrznych znalazły się: niedoskonałe rozwiązania prawne oraz brak fachowego doradztwa prawnego, ekonomicznego i handlowego. Mentalność rolników i ich niechęć do współpracy wynikająca z braku zaufania do innych producentów nadal pozostaje nierozwiązanym problemem, mimo że minęło już ponad dwadzieścia lat od zainicjowania tej idei wśród rolników. Należy więc zintensyfikować działania edukacyjne dotyczące idei tworzenia grup i korzyści wynikających ze współdziałania. Bardzo istotne jest podnoszenie kwalifikacji osób, które mogłyby pełnić rolę animatorów w tym procesie.
  9. Głównym źródłem finansowania działalności inwestycyjnej w badanych obiektach były środki własne, na drugim miejscu uplasowały się środki z funduszy UE, a na trzecim kredyty bankowe. W najbliższych trzech latach prawie połowa badanych liderów grup producentów owoców i warzyw zamierzała unowocześniać bądź wdrażać nowe rozwiązania technologiczne. Liderzy badanych podmiotów optymistycznie nastawieni byli do aktywności innowacyjnej w przyszłości. Prawdopodobnie możliwość skorzystania z programów pomocowych

w ramach PROW 2004–2006 i PROW 2017–2013 utwierdziła badanych w przekonaniu, że możliwe jest dalsze wspieranie działalności w perspektywie finansowej 2014–2020. O dużej aktywności w pozyskiwaniu środków z programów UE tej grupy polskich producentów świadczy fakt, że w 2011 r. na działalność inwestycyjną wstępnie uznanym grupom producentów owoców i warzyw przyznano pomoc finansową z budżetu UE w wysokości 175 mln euro (87,5% całej kwoty), przy czym cały budżet Wspólnoty Europejskiej dla „nowych” państw członkowskich wynosił około 200 mln euro.

\*\*\*

Wyniki badań autorki, jak i poszukiwania badawcze przedstawicielei innych ośrodków naukowych upoważniają do sformułowania kilku uogólnień i rekomendacji dotyczących zespołowego działania w rolnictwie.

1. Na początku lat 90. XX wieku za innowację społeczną można było uznać sam fakt utworzenia grupy producentów rolnych, natomiast współcześnie innowacją taką będzie coraz większa konsolidacja działań zespołowych mająca na celu wzrost efektywności współdziałania, a polegająca m.in. na tworzeniu związków grup/organizacji.
2. Na etapie tworzenia grupy zazwyczaj liczba jej członków jest niewielka, z czasem jednak zaczyna systematycznie zwiększać się lub ma miejsce łączenie się grup w związki. W Polsce grupy/organizacje producentów rolnych w 2015 r. zrzeszały najczęściej od kilku do kilkunastu członków (minimum 5 członków). Istnieje więc potrzeba konsolidacji działań zespołowych w rolnictwie. Pozytywnie należy ocenić podjęte działania legislacyjne państwa w tym zakresie (od 2014 r. uznana organizację producentów mleka może utworzyć minimum 20 rolników), ale uznać je za niewystarczające. Aby zdynamizować ten proces, należy w aktach prawnych określić wyższe minimalne progi dotyczące liczby członków także dla pozostałych branż rolniczych.
3. Proces koncentracji produkcji w rolnictwie staje się koniecznością, ponieważ obserwuje się zdecydowanie szybszą konsolidację działań w przemyśle i handlu. Kwestie te dostrzeżone zostały przez centra decyzyjne, co znalazło odzwierciedlenie w krajowych i unijnych programach wsparcia finansowego. Dotychczasowe efekty wsparcia finansowego są widoczne, szczególnie we wstępnie uznanych grupach oraz uznanych organizacjach producentów owoców i warzyw. Jednak trwałość grup/organizacji nadal jest wątpliwa, ponieważ środki finansowe przeznaczane były głównie na działalność inwestycyjną, a nie na utrwalanie w świadomości rolników zalet i korzyści wynikających ze współdziałania. Potwierdzają to zarówno badania własne autorki, jak i osią-

gnięcia innych autorów. Z badań przeprowadzonych w 2014 r. wśród 300 grup producentów rolnych<sup>282</sup> wynika, że wsparcie finansowe stanowiło główną motywację do powstawania większości badanych grup. Część badanych członków grup traktowało jednak tę organizację jako tymczasową, a nie trwałą strukturę rynku w dłuższej perspektywie. Większość badanych podmiotów bardziej zainteresowana była konsolidacją z innymi grupami niż przyjmowaniem nowych członków, co należy uznać za właściwy kierunek dalszego rozwoju. W nowej perspektywie finansowej 2014–2020 ważne jest wsparcie zarówno nowo powstających grup, jak i związków już istniejących grup producentów rolnych. W krajach UE-15 pozytywne efekty takiej pomocy finansowej można było zaobserwować już pod koniec lat 90. XX wieku. W wyniku podjętych działań doszło do konsolidacji wszystkich branż i przygotowania ich do konkurencyjności na jednolitym rynku europejskim.

4. Ważne staje się kształtowanie właściwej polityki rolnej wspierającej dalszą koncentrację w rolnictwie. Istnieje potrzeba wsparcia ze strony doradców ODR, pracowników jednostek badawczo-rozwojowych i innych podmiotów otoczenia instytucjonalnego, władz lokalnych, a także kształtowania i promowania właściwych postaw liderów.
5. W krajach Unii Europejskiej znaczącą rolę w rozwoju rolnictwa odgrywają spółdzielnie branżowe. W Polsce ta forma prawna zrzeszająca rolników w grupy producentów rolnych zaczęła się rozwijać dopiero po 2000 r. Duże znaczenie w krajach UE mają również spółdzielnie wielozadaniowe, zajmujące się zaopatrzeniem w środki do produkcji rolnej, jak również spółdzielnie świadczące usługi dla swoich członków. W ostatnich 30 latach przedsiębiorstwa spółdzielcze we Francji czy Niemczech podjęły działania zmierzające w kierunku koncentracji i restrukturyzacji, a więc tworzenia układów partnerskich, całkowitych lub częściowych fuzji, czy też związków między spółdzielniami. Celem działania powstających spółdzielni była racjonalizacja skupu, promocja znaków firmowych, koncentracja środków produkcji, a także podejmowanie działalności naukowej i badawczo-rozwojowej. Obecnie istnieją spółdzielnie lokalne i regionalne oraz duże zgrupowania spółdzielni o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Te ostatnie stają się dostatecznie silne, aby z powodzeniem handlować z dużymi firmami prywatnymi i sieciami supermarketów. Poprawiła się też współpraca między spółdzielniami. Przedstawione tendencje zmian w rozwoju przedsięwzięć zespołowych w wybranych krajach europejskich, w których proces

<sup>282</sup> Raport końcowy z badania nt. „Ocena efektów wsparcia udzielonego w ramach działania 142 – *Grupy producentów rolnych* PROW 2007–2013”. Wykonawca: WYG PSDB Sp. z o.o. Warszawa, listopad 2014 r., s. 83–85.

ten rozpoczął się o wiele wcześniej i dzisiaj widoczne są jego pozytywne efekty, jednoznacznie wskazują kierunek rozwoju dla grupowych działań podejmowanych przez polskich rolników.

6. W ruchu spółdzielczym krajów UE istnieje duża różnorodność. Na północy Europy wystąpiło silne zjawisko łączenia się spółdzielni w coraz większe jednostki gospodarcze. Powstały wysoko wyspecjalizowane bardzo duże spółdzielnie (grupy kapitałowe), których celem jest zajmowanie znaczącej pozycji na globalnym rynku. Rolnicy w państwach tej grupy należą jednocześnie do kilku spółdzielni. Na przykład, producent rolny w Szwecji jest najczęściej członkiem czterech różnego typu spółdzielni, a producenci z Finlandii należą do co najmniej trzech spółdzielni. W krajach Europy Środkowej i Wschodniej w dalszym ciągu występuje tradycyjny model spółdzielczości, z trójstopniową strukturą organizacyjną w podziale na spółdzielnie podstawowe, drugiego i trzeciego rzędu. Taka struktura umożliwia spółdzielniom podstawowym odnoszenie sukcesów na rynkach lokalnych, a równocześnie – za pośrednictwem swoich organizacji wyższego szczebla – funkcjonować na rynku europejskim i globalnym. Polskie grupy/organizacji producentów rolnych znajdują się głównie na pierwszym etapie, z tendencją do centralizacji i osiągania drugiego stopnia w strukturze organizacyjnej. Można więc założyć, że grupy będą dążyć do dalszej konsolidacji i przyjmą formułę modelu południowego, charakteryzującego się występowaniem wielu grup podejmujących współdziałanie w formie związków grup. W dalszej perspektywie dużym wyzwaniem dla działań zespołowych w polskim rolnictwie będzie dążenie do osiągnięcia modelu północnego, charakteryzującego się występowaniem kilku silnych organizacji.
7. O rozwoju grup/organizacji producentów rolnych i ich sukcesach głównie decydować będzie zakres wsparcia finansowego pochodzącego ze środków krajowych i zagranicznych oraz właściwa polityka państwa, wspierająca duże podmioty gospodarcze, zdolne do konkurencji na globalnych rynkach. Niezmiernie ważne będzie również promowanie osiągnięć grup już działających na rynku, wskazywanie wzorców działalności grupowej, budowanie zaufania do innych producentów, a także kształtowanie i promowanie właściwych postaw liderów.

## Bibliografia

- Adamowicz M.: Zachowanie konsumentów w procesach adaptacji innowacji na rynku owoców. [w:] Innowacje i innowacyjność w sektorze agrobiznesu. Rolnictwo, przemysł spożywczy, konsumenci. T. 1. Red. naukowa M. Adamowicz. Wyd. SGGW, Warszawa 2008.
- Agricultural Cooperatives in Europe. Main Issues and Trends. Including a compendium of Cogeca member organisations. Brussels, 15 September 2010.
- Akram S., Bouguettaya A., Liu X.: Change Management for Semantic Web Services, Springer, New York 2011.
- Alcaniz L., Gomez-Bezares F., Roslender R.: Theoretical perspectives on intellectual capital: A backward look and a proposal for going forward, "Accounting Forum" 35 (2001).
- ARiMR: Pomoc finansowa w ramach wspólnej organizacji rynków owoców i warzyw Unii Europejskiej. [www.arimr.gov.pl](http://www.arimr.gov.pl).
- Baer-Nawrocka A., Poczta W.: Przemiany w rolnictwie. [w:] Polska wieś 2014. Raport o stanie wsi. Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2014.
- Barker J.: Marketing rolniczy. Wyd. Akademii Rolniczej w Poznaniu, Poznań 1993 (tłum. M. Sznajder, E. Sosnowska).
- Becker G.S.: Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich. PWN, Warszawa 1990.
- [Biznestuba.pl/funduszeunijne/komisja-europejska-szwecja-liderem-innowacyjności-w-ue](http://Biznestuba.pl/funduszeunijne/komisja-europejska-szwecja-liderem-innowacyjności-w-ue) [dostęp 18.01.2016].
- Bliźniak D.: Jak kształtować rynkowe zachowania? „Agrobazar” 1997, nr 12.
- Boguta W.: Rynek owoców i warzyw – integracja w łańcuchu żywności i partnerstwa. Referat wygłoszony na konferencji pt. „Środki wsparcia dla organizacji producentów w ramach nowej WPR: możliwości spółdzielni rolniczych”, Warszawa 7 października 2015.
- Boguta W., Gumkowski Z., Marcinowski M., Piechowski A.: Spółdzielczość wiejska jako jedna z głównych form wspólnego gospodarczego działania ludzi. Wydawca KRS, Warszawa 2014.
- Boguta W., Gumkowski Z., Martynowski M. i in.: Perspektywy rozwoju grup producentów rolnych do roku 2013. Opracowanie własne KRS, 2008.
- Boguta W., Gumkowski Z., Martynowski M.: Podniesienie konkurencyjności gospodarstw rolnych poprzez zrzeszanie się rolników ze szczególnym uwzględnieniem formy spółdzielczej. Wyd. Spółdzielcze Sp. z o.o., Warszawa 2012.
- Bratnicki M., Strużyna J.: Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- Borkowski B.: Organizacja i efektywność zespołowego wykorzystania maszyn w wybranych krajach Unii Europejskiej i w Polsce. [w:] Problemy integracji rolnictwa polskiego z Unią Europejską. Red. naukowa A. Kwieciński, H. Runowski, J. Wilkin. Wyd. Fundacja „Rozwój SGGW”, Warszawa 1994.
- Borowiecki R., Balcerek A.: Rola lidera w kreowaniu zachowań rozwojowych przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji i globalizacji. [w:] Psychologiczne i socjolo-

- giczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi. Red. naukowa F. Byłok, M. Harciarek. Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- Brodzińska K.: Dynamika powstawania i zakres działalności grup producentów rolnych w Polsce. [w:] *Rozwój przedsiębiorczości i zespołowej działalności gospodarczej w rolnictwie w świetle integracji z Unią Europejską*. Red. naukowa S. Zawisza. Wyd. Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2009.
- Brzozowski B.: Grupy producentów rolnych szansą wzrostu konkurencyjności gospodarstwa rolnych. [w:] *Stan i perspektywy rozwoju spółdzielczości wiejskiej w Polsce*. Red. naukowa Z. Brodziński, L. Leśniak, J. Bomba. Wyd. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie, Kraków 2015.
- Brzóska J.: Wdrażanie i dyfuzja innowacji a zmiany modeli biznesu przedsiębiorstw. [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele – Metody – Procesy*. Red. naukowa R. Borowiecki, J. Kaczmarek. Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
- Chałupka P.: Stan i kierunki rozwoju grup producenckich w Polsce. [w:] *Strategia rozwoju obszarów wiejskich w warunkach reformy ustrojowej państwa i procesów integracji europejskiej*. Red. naukowa A. Mickiewicz, Szczecin 1999.
- Charakterystyka gospodarstw rolnych. Powszechny Spis Rolny 2010, Warszawa 2012.
- Chesbrough H. [w:] Machnik-Słomka J.: *Istota współczesnych innowacji – nowe spojrzenie*. [w:] *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*. Red. naukowa J. Wyrwa. PWE, Warszawa 2014.
- Chlebicka A.: *Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania rozwoju grup producentów owoców i warzyw w Polsce*. Praca doktorska pod kierunkiem H. Runowskiego, Warszawa 2008.
- Chlebicka A., Fałkowski J., Wołek T.: *Powstawanie grup producentów rolnych a zmienność cen*. Wyd. Fundacji Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa 2008.
- Chmielnicki R.: *Rozwój form zespołowego użytkowania maszyn w rolnictwie Niemiec Zachodnich*. „Inżynieria Rolnicza” 2006, nr 13 [dostęp 4.11.2015].
- Ciepielewska M.: *Polityka Austrii w kwestii struktur gospodarki żywnościowej przed przystąpieniem do Wspólnoty i po uzyskaniu członkostwa*. „Problemy integracji rolnictwa” 1998, Biuletyn informacyjny – wydanie specjalne nr 1.
- Ciepielewska M.: *Polityka Francji w kwestii struktur w rolnictwie i przetwórstwie rolno-spożywczym*. „Problemy integracji rolnictwa” 1998, Biuletyn informacyjny – wydanie specjalne nr 2.
- Ciepielewska M.: *Polityka Hiszpanii w kwestii struktur rolnych przed przystąpieniem do Wspólnoty i po uzyskaniu członkostwa*. „Problemy integracji rolnictwa” 1998, Biuletyn informacyjny – wydanie specjalne nr 1.
- Courtney P. i in.: *Transfer wiedzy i innowacje w polityce rozwoju obszarów wiejskich*. „Przeгляд Obszarów Wiejskich UE” 2013 Nr 16, s. 7–8. [https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/assets/pdf/publikations-and-media/eu-rural-review/RR-16/PL\\_K3AJ13016PLN.pdf](https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/assets/pdf/publikations-and-media/eu-rural-review/RR-16/PL_K3AJ13016PLN.pdf) [dostęp 20.03.2016].
- Chmielnicki R.: *Rozwój form zespołowego użytkowania maszyn w rolnictwie Niemiec Zachodnich*. „Inżynieria Rolnicza” 2006, 13 [dostęp 4.11.2015].

- Czerniak J.: Polityka innowacyjna w Polsce. Analiza i proponowane kierunki zmian. Wyd. Difin, Warszawa 2013, s. 20–24
- Czternasty W.: Determinanty rozwoju spółdzielczości w różnych warunkach ekonomiczno-społecznych. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2013.
- Czyżewski A.: Rolnictwo w procesie reprodukcji. [w:] Kwestia agrarna w Polsce i na świecie. Wyd. SGGW, Warszawa 2005.
- Czyżewski A., Kułyk P.: Public goods in agriculture of the European Union. Funding and social meaning. „Economic and Regional Studies”, Vol. 8, Issue 1, 2015.
- Czyżewski B., Grzelak A.: Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania kosztów transakcyjnych na przykładzie przemysłu spożywczego w Polsce w latach 1992–2009. [www.nta.ue.poznan.pl/upload/File/dydaktyka/koszty-tran-aktual.docx](http://www.nta.ue.poznan.pl/upload/File/dydaktyka/koszty-tran-aktual.docx) [dostęp 11.03.2015].
- Czyżewski B.: Renty ekonomiczne w gospodarce żywnościowej. PWE, Warszawa 2013.
- Dacko M., Płonka A.: Grupy producentów rolnych – szansa na zwiększenie konkurencyjności rozproszonego rolnictwa. „Wieś i Doradztwo” 2011, nr 1–2.
- Dahlman C. [w:] Chlebicka A.: Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania rozwoju grup producentów owoców i warzyw w Polsce. Praca doktorska pod kierunkiem H. Runowskiego, Warszawa 2008.
- Dane MRiRW za lata 2010–2015 [www.minrol.gov.pl](http://www.minrol.gov.pl). [dostęp 10.12.2015].
- Daniłowska A.: Poziom, zróżnicowanie oraz uwarunkowania kosztów transakcyjnych kredytów i pożyczek rolniczych. Wyd. SGGW, Warszawa 2007.
- Dane [www.minrol.gov.pl](http://www.minrol.gov.pl) [dostęp 31.12.2013].
- Dembek W., Piórkowski H., Ziętara W.: Konkurencyjność polskiego rolnictwa, a stan i potencjalne zmiany środowiska przyrodniczego obszarów wiejskich. [w:] Badania naukowe w procesie kształtowania polskiej wizji Wspólnej Polityki Rolnej i Wspólnej Polityki Rybackiej. Red. naukowa E.K. Chyłek, M. Pietras. Wyd. Pascal sp. z o.o., Warszawa 2015.
- Dolińska M.: Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy. PWE, Warszawa 2010.
- Domagalska-Grędyś M.: Aspekt społeczny i organizacyjny współdziałania w retoryce ekonomicznego uzasadnienia współpracy rolników. Roczniki Nauk Rolniczych „Seria G” 2010, t. 97, z. 2.
- Domagalska-Grędyś M.: Rozwój gospodarstw rolnych poprzez działania grupowe rolników. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie, Kraków 2012, zeszyt 363.
- Drabińska D.: Innowacyjność gospodarki w wymiarze współczesnym i w ujęciu historycznym. [kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/kwartalnik/archiwum/.../DDrabinska10a.pdf](http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/kwartalnik/archiwum/.../DDrabinska10a.pdf) [dostęp 19.01.2016].
- Drucker P.F.: Innowacje i przedsiębiorczość – praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992.
- Drucker P.F.: Natchnienie i fart – czyli innowacja i przedsiębiorczość. Wyd. Studio Emka, Warszawa 2004.
- Dzida L. i in.: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013. Informacje i opracowania statystyczne. GUS. Urząd Statystyczny w Szczecinie. Warszawa 2014.
- Dz.U. Nr 162 z 2004 r., poz. 1694.
- Dz.U. Nr 72 z 2008 r., poz. 424.
- Dz.U. Nr 88 z 2000 r., poz. 983 z późn. zm.

- Dz.U. Nr 188 z 2003 r., poz. 1848 z późn. zm.  
Dz.U. Nr 94, z 2006 r., poz. 651 z późn. zm.  
Dz.U. Nr 5, z 2009 r. poz. 27.  
Dz.U. z 2013, poz. 642.  
Dz. Urz. UE L 99, z 05.04.2012.  
Dz.U. Nr 251 z 2006 r., poz. 1847.  
Dz.U. z 2014 r., poz. 648.  
[ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_PL\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf) [dostęp 17.01.2016].  
[ec.europa.eu/polska/news/130326\\_innowacje\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/polska/news/130326_innowacje_pl.htm) [dostęp 18.01.2016].  
Edvisson L.: *Developing Intellectual Capital at Skandia*. Long Range Planning, 1997, Vol. 30, No. 3.  
Edvisson L., Malone M.: *Kapitał intelektualny*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.  
Fedyszak-Radziejowska B.: *Liderzy i ich organizacje w rozwoju społeczno-gospodarczym wsi*. [w:] *Przedsiębiorczość wiejska w Polsce i krajach Unii Europejskiej*. Red. naukowa M. Kłodziński, B. Fedyszak-Radziejowska. IRWiR PAN, Warszawa 2002.  
Fiedor B.: *Teoria innowacji – krytyczna analiza współczesnych koncepcji niemarksistowskich*. PWN, Warszawa 1979.  
Firszt D.: *Uwarunkowania dyfuzji innowacji w polskiej gospodarce*. Wyd. CeDeWu.pl, Warszawa 2012.  
Frankowski P., Skubiak B.: *Innowacyjność w teorii i praktyce gospodarczej*. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 30. [[www.wneiz.univ.szczecin.pl/nauka\\_wneiz/sip/sip30-2012/SiP-30-271.pdf](http://www.wneiz.univ.szczecin.pl/nauka_wneiz/sip/sip30-2012/SiP-30-271.pdf)] [dostęp 16.11.2015].  
Frenkel I.: *Ludność wiejska*. [w:] *Polska wieś i rolnictwo 2014*. Raport o stanie wsi. Red. naukowa I. Nurzyńska, W. Poczta. Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2014.  
Faucher J.B., Everett A., Lawson R.: *Reconstituting Knowledge Management*, “Journal Of Knowledge Management” 2008, No. 3, Vol. 12.  
Furubotn E.G., Richter R.: *Institutions and Economic Theory. The Contribution of the New Institutional Economic*. The University of Michigan Press, Michigan 2000.  
Gach D., Pietruszka-Ortyl A.: *Przywództwo i style kierowania*. [w:] *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*. Red. naukowa A. Potocki. Wyd. Difin, Warszawa 2005.  
Gmurczyk J.: *Innowacyjność polskiej gospodarki. Stan obecny i rekomendacje*, [www.institutobywatelski.pl/wp\\_content/uploads/2014/04/Analiza\\_innowacyjność\\_27-02.pdf](http://www.institutobywatelski.pl/wp_content/uploads/2014/04/Analiza_innowacyjność_27-02.pdf) [dostęp 23.01.2016].  
Goć E., Kander K., Muzalewski A., Olszewski T., Pawlak M.: *ABC międzysąsiedzkich usług maszynowych*. Wyd. Zakład Promocji IBMER, Warszawa 1995.  
Golińska-Pieszyńska M.: *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*. Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2009.  
Golińska-Pieszyńska M.: *Polskie praktyki innowacyjne. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.  
Gołębiewska B.: *Organizacyjno-ekonomiczne skutki zróżnicowania powiązań gospodarstw rolniczych z otoczeniem*. Wyd. SGGW, Warszawa 2010.  
Gołębiewski J.: *Efektywność systemów marketingowych w gospodarce żywnościowej*. Wyd. SGGW, Warszawa 2010.



- Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Grudzewski W., Hejduk I.K.: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach. Wyd. Difin, Warszawa 2004.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Przedsiębiorstwo przyszłości. Wyd. Difin, Warszawa 2000.
- Grzybek D.: Teoria działania zbiorowego Mancura Olsona jako zastosowanie ekonomicznej teorii wyboru – sukces czy porażka? [w:] Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej – znaczenie kategorii wyboru w teoriach ekonomicznych i praktyce gospodarczej. Red. naukowa U. Zagóra-Jonszta. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010.
- Grzybowska B.: Innowacyjność przemysłu spożywczego w Polsce – ujęcie regionalne. Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2012.
- <http://grupy.maszynowe.pl/informacje/korzyści-zum> [dostęp 4.11.2015].
- <http://ksow.pl/grupy-producentow-rolnych/warto-wiedziec.html> [dostęp 18.09.2015].
- <http://www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/wiadomosci/quot-sadownicy-stworzyli-nowa-marke-dla-polskich-jablek,46050.html> [dostęp 27.07.2015].
- <http://ksow.pl/grupy-producentow-rolnych/warto-wiedziec.html> [data dostęp 18.09.2015].
- Hybel J., Kozuch A., Łęczycki K.: Vademecum dla liderów i przedsiębiorców wiejskich. Wyd. Krajowy Związek Rolników, Kółek i Organizacji Rolniczych, Warszawa 2001.
- Iwanek M., Wilkin J.: Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii. Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1998.
- Izdebski H.: Prawo. [w:] Wokół ekonomii społecznej. Red. naukowa M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej i Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
- Janasz W.: Wiedza w procesie innowacyjnym organizacji. [w:] Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami. Red. naukowa J. Wiśniewska, K. Janasz. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2013.
- Janasz W., Kozioł K.: Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2007.
- Janasz W., Kozioł-Nadolna K.: Innowacje w organizacji. PWE, Warszawa 2011.
- Janasz W.: Wiedza w procesie innowacyjnym organizacji. [w:] Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami. Red. naukowa J. Wiśniewska, K. Janasz. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2013.
- Jelonek M.: Teorie socjologiczne a ekonomia społeczna. [w:] Wokół ekonomii społecznej. Red. naukowa M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej i Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
- Johannessen J., Olsen B., Lumpkin G. [w:] Baruk J.: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2009.
- Johannessen J.A., Olsen B., Olaisen J.: Intellectual capital as a holistic management philosophy: a theoretical perspective. "International Journal of Information Management" 2005, No. 25.
- Józwiak W.: Polskie rolnictwo i gospodarstwa rolne w pierwszej i drugiej dekadzie XXI wieku (2). Program Wieloletni 2011–2014, IERIGŻ-PIB, Warszawa 2013, nr 87.

- Juchniewicz M.: Innowacje otwarte w polskim przemyśle spożywczym. [w:] Przemysł spożywczy – makrootoczenie, inwestycje, ekspansja zagraniczna. Red. naukowa I. Szczepaniak, K. Firlej. Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków-Warszawa 2015.
- Juchniewicz M., Grzybowska B.: Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce. Wyd. PARP, Warszawa 2010.
- Kalinowski M.: Działania zbiorowe w demokracji z perspektywy badawczej teorii wyboru publicznego. [w:] Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej, ekonomia instytucjonalna – teoria i praktyka. Red. naukowa U. Zagóra-Jonszta. Wyd. Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2006.
- Kalinowski T.: Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością. Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010.
- Kampka F.: Antropologiczne i społeczne podstawy ładu gospodarczego w świetle nauczania Kościoła, Wydawnictwo KUL, Lublin 1995.
- Kania J., Vinohradnik K., Legutko S.: Treści i metody w programach edukacji liderów społeczności wiejskich. W: Kształcenie liderów społeczności wiejskich. Materiały konferencyjne. Fundusz Współpracy – Program AGROLINIA 2000 i FAPA, Warszawa 1997.
- Kapela K., Woliński J., Jabłonka R.: Wybrane aspekty zespołowego użytkowania maszyn. „Inżynieria Rolnicza” 2006, nr 6 [dostęp 4.11.2015].
- Karkowski A.: Grupowe użytkowanie maszyn – jak to robią we Francji. „Technika Rolnicza” 26.06.2015. <http://www.farmer.pl/technika-rolnicza/grupowe-uzytkowanie-maszyn-jak-to-robia-we-francji,58289html> [dostęp 31.08.2015].
- Karlik M.: Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów. Wyd. Poltext, Warszawa 2013.
- Karwat-Woźniak B.: Przeobrażenia w cechach społeczno-demograficznych kierowników rodzinnych gospodarstw rolnych w Polsce w warunkach nasilającej się konkurencji w świetle badań terenowych. [w:] Cechy społeczno-demograficzne i aktywność ekonomiczna kierowników gospodarstw rolnych. IERiGŻ-PIB, Warszawa 2013, nr 84.
- Klepacki B.: Produkcyjne i ekonomiczne przystosowania gospodarstw prywatnych do zmian warunków gospodarowania. Wyd. SGGW, Warszawa 1997.
- Klepacki B., Żelazowska A.: Zmiany w zasobach siły roboczej i w majątku a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw agrobiznesu. ACTA Scientiarum Polonorum „Oeconomica” 2004, nr 3.
- Klepacki B.: Zmiany jako element rozwoju społeczno-gospodarczego. [w:] Procesy przystosowawcze przedsiębiorstw agrobiznesu do gospodarki rynkowej. Red. naukowa B. Klepacki. Wyd. „Wiś Jutra”, Warszawa 2005.
- Klepacki B.: Problemy rozwojowe wsi polskiej. [w:] Polska wieś, bezpieczeństwo żywnościowe a media. Red. naukowa E. Jaska. Wyd. PUBLICITY, Warszawa 2010.
- Klepacki B., Krajewski J.: Wykorzystanie środków pomocowych Unii Europejskiej w rozwoju infrastruktury logistycznej grup producenckich w ogrodnictwie. Roczniki Naukowe „SERiA”, Koszalin 2015, t. XVII, zeszyt 5.
- Kmita-Dziasek E., Bomba J.: Drobne gospodarstwa rolne wobec wyzwań społecznych i zagrożeń cywilizacyjnych. [w:] Problemy społeczne i ekonomiczne drobnych gospodarstw rolnych w Europie. [ksow.pl/fileadmin/unser\\_upload/ksow.pl/pliki/newsy/konferencje/wersja\\_polska.pdf](http://ksow.pl/fileadmin/unser_upload/ksow.pl/pliki/newsy/konferencje/wersja_polska.pdf) [dostęp 12.02.2016].

- Kostera M., Kownacki S.: Kierowanie zachowaniami organizacji. [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka. Red. naukowa A.K. Koźmiński. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Kotler Ph.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Wyd. Gebetner & Ska, Warszawa 1994.
- Kożuch B.: Nauka o organizacji. Wyd. CeDeWu, Warszawa 2011.
- Kroik J., Skonieczny J.: Innowacje społeczne a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. [www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2013/p014.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p014.pdf) [dostęp 31.01.2016].
- Krzyminiewska G.: Zespołowe formy prowadzenia działalności społecznej i gospodarczej. Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007.
- Krzyżanowska K.: Podstawy prawne funkcjonowania grup producentów owoców i warzyw w nowej perspektywie finansowej. [w:] Społeczno-ekonomiczne determinanty rozwoju obszarów wiejskich. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wyd. SGGW, Warszawa 2012.
- Krzyżanowska K.: Przedsiębiorczość zespołowa rolników i jej uwarunkowania. Wyd. SGGW, Warszawa 2003.
- Krzyżanowska K.: Rola lidera w funkcjonowaniu grupy producenckiej rolników. [w:] Doradztwo i komunikowanie w działalności przedsiębiorczej. Red. naukowa Z.J. Przychoźdeń, I. Sikorska-Wolak. Wyd. SGGW, Warszawa 2002.
- Krzyżanowska K.: Stan i kierunki rozwoju rolniczych grup producenckich w Polsce. Zeszyty Naukowe SGGW „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2003, nr 48.
- Krzyżanowska K.: Stan zorganizowania rolników w grupy producentów owoców i warzyw w Polsce. Roczniki Naukowe „SERiA”, Wrocław 2011, tom XIII, zeszyt 2.
- Krzyżanowska K., Trajer M.: Organizowanie się rolników w grupy producentów rolnych. [w:] Nauki ekonomiczno-rolnicze w kontekście zmieniających się potrzeb gospodarki. Wyd. SGGW, Warszawa 2013.
- Krzyżanowska K., Trajer M.: Regionalne zróżnicowanie integracji producentów w sektorze owoców i warzyw. Roczniki Naukowe „SERiA”, Warszawa – Poznań – Kołobrzeg 2015, tom XVII, zeszyt 3.
- Kuc B.R., Moczydłowska J.M.: Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki. Wyd. Difin, Warszawa 2009.
- Kupis P., Zaniewska K.: Kierunki rozwoju polityki innowacyjnej w Polsce. [w:] Innowacje w przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty. Red. naukowa K. Poznańska, R. Sobiecki. Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2012.
- Kutkowska B., Antosz-Kołcz I.: Zbożowa grupa producentów rolnych na Dolnym Śląsku (studium przypadku). „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego” 2005, nr 1.
- Lachiewicz S., Matejun M.: Ewolucja nauk o zarządzaniu. [w:] Podstawy zarządzania. Red. naukowa A. Zakrzewska-Bielawska. Oficyna Wolters Kluwer Bussines, Warszawa 2012.
- Laihonen H.: Knowledge flows in self-organizing processes, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, 2006, No. 4.
- Lazear E.P.: Economic Imperialism. “Quarterly Journal of Economics” 2000 (115), No. 1.
- Legutko-Kobus P.: Rola lidera lokalnego w rozwoju gminy. [kolegia.sgh.waw.pl](http://kolegia.sgh.waw.pl) [dostęp 18.02.2015].
- Lemanowicz M.: Organizacje i grupy producentów szansą na poprawę konkurencyjności polskiego rolnictwa. Wyd. SGGW, Warszawa 2005.

- Lionberger L. [w:] Sikorska-Wolak I.: Dyfuzja innowacji rolniczych w wiejskiej społeczności lokalnej i jej społeczno-ekonomiczne uwarunkowania. Wyd. SGGW, Warszawa 1993.
- Machnik-Słomka J.: Istota współczesnych innowacji – nowe spojrzenie. [w:] Innowacje społeczne w teorii i praktyce. Red. naukowa J. Wyrwa. PWE, Warszawa 2014.
- Majewski E., Runowski H.: Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju rolnictwa w Polsce. [w:] Badania naukowe w procesie kształtowania polskiej wizji Wspólnej Polityki Rolnej i Wspólnej Polityki Rybackiej. Red. naukowa E.K. Chylek, M. Pietras. Wyd. Pascal sp. z o.o., Warszawa 2015.
- Makarczyk W.: Przyswajanie innowacji. PWN, Warszawa 1971.
- Małysz J.: Instytucje a koszty transakcyjne w świetle neoinstytucjonalnej ekonomii. „Ekonomista” 2002, nr 3.
- Mangiarotti G., Mention A.: Investigating firm-level effects of knowledge management strategies on innovation performance. „International Journal of Innovation Management” 2015, Vol. 19, No. 1.
- Marciniak S. [w:] Grzybowska B.: Innowacyjność przemysłu spożywczego w Polsce – ujęcie regionalne. Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2012.
- Martynowski M.: Organizowanie się gospodarce polskich rolników po 1990 roku. Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa, lipiec 2010.
- Maulaert F. i in. [w:] J. Wyrwa: Innowacje społeczne w teorii nauk ekonomicznych. [w:] Innowacje społeczne w teorii i praktyce. Red. naukowa J. Wyrwa. PWE, Warszawa 2014.
- Michalak A.: Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Mierzejewska B.: Open Innovation – nowe podejście w procesach innowacji. „e-mentor” 2008, nr 2.
- Mierzwa D.: Przedsiębiorstwo spółdzielcze. Tradycja i współczesność. Wyd. Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Milczarek-Andrzejewska D., Tłaczała P.: Analiza grup interesu. [w:] Teoria wyboru publicznego. Główne nurty i zastosowania. Red. naukowa J. Wilkin. Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- Moczydłowska J.: Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie. „Śląsk” Sp. z o.o. Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2006.
- Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2011. Stan i struktura demograficzno-społeczna. GUS, Warszawa 2013.
- Nicoletti B.: Optimizing Innovation with the Lean and Digitize Innovation Process. „Technology Innovation Process”. Vol. 5, No. 3.
- Nieć M.: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów Europy. [w:] Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności. Red. naukowa P. Zadura-Lichota. Wyd. Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa 2015.
- Niedzielski K., Łobacz K.: Istota współczesnych innowacji – specyfika, kierunki, trendy. [w:] Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań. Red. naukowa J. Perenc, J. Hołub-Iwan. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Noga A.: Teorie przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2009.

- Nonaka I., Takeuchi H.: Kreowanie wiedzy w organizacji. Wyd. Poltext, Warszawa 2000.
- Nosecka B.: Konkurencyjność zewnętrzna świeżych owoców i warzyw z Polski. Roczniki Naukowe „SERiA”, Lublin 2014, tom XVI, zeszyt 4.
- Nowakowska A.: Regionalny wymiar procesów innowacji. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Oblój K. [w:] Piotrowski W., Koźmiński A.K.: Zarządzanie. Teoria i praktyka. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Olson M.: The logic of collective action. Public goods and theory of groups. Harvard University Press (Mass.), Cambridge – Massachusetts – London 1977.
- Olszak C.: Wyzwania ery wiedzy. [w:] Strategie i modele gospodarki elektronicznej. Red. naukowa C. Olszak, E. Ziemia. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Olszańska A.: Procesy integracyjne w agrobiznesie. [w:] Agrobiznes i biobiznes. Teoria i praktyka. Red. naukowa S. Urban. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- Ostrom E.: Dysponowanie wspólnymi zasobami (tłum. Z. Wiankowska-Ladyga). Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- Ostromęcki A.: Czynniki warunkujące rozwój integracji pionowej w rolnictwie górskim regionu karpackiego. Wyd. AR w Krakowie, Kraków 2001.
- Parzonko A.J.: Contemporary importance of leadership in the concept of collective entrepreneurship in agriculture. [w:] SMEs' management in the 21st century: challenges and solutions. Ed. By Csaba Bálint Illés. Częstochowa 2012.
- Parzonko A.J.: Role of leadership in development of group enterprise. [w:] Proceedings of the International Conference on Management of Human Resources 2012: Management – Leadership – Strategy – Competitiveness: Gödöllő, Hungary, 14–15 June 2012. Vol. 1.
- Parzonko A.J., Werenowska A.: Czynniki wpływające na powstanie i funkcjonowanie grup producentów rolnych. [w:] Sposoby współpracy doradców z rolnikami zorganizowanymi w grupy producentów rolnych. Wyd. SGGW, Warszawa 2008.
- Pavitt K.: Innovation Processes. [w:] The Oxford Handbook of Innovation. Red. J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson. Oxford University Press, Oxford 2005.
- Penc J.: Innowacje i zmiany w firmie. Wyd. Placet, Warszawa 1999.
- Pietrański Z.: Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji. PWN, Warszawa 1971.
- Podręcznik Oslo Manual: Pomiar działalności naukowej i technicznej. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008.
- Pomoc finansowa w ramach wspólnej organizacji rynków owoców i warzyw Unii Europejskiej. ARiMR, [www.armir.gov.pl/pomocnarynku](http://www.armir.gov.pl/pomocnarynku) [dostęp 07.05.2015].
- Pomykański A.: Zarządzanie procesem innowacji. [w:] Podejście procesowe w zarządzaniu. Red. naukowa M. Romanowska, M. Trocki. Oficyna Wydawnicza SGH, tom 1, Warszawa 2004.
- Porawski M.: Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie. [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Red. naukowa K. Perechuda. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.

- Porter M.E.: *The Competitive Advantage of Nations*. The Macmillan Press Ltd, London 1990.
- Poznańska K.: *Zarządzanie zmianami. Doskonalenie organizacji*. [w:] *Podstawy zarządzania*. Red. naukowa M. Strużycki. Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2014.
- Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi.
- Prystrom J., Wierzbicka K.: *Finansowanie działalności innowacyjnej*. Wyd. Difin, Warszawa 2015.
- Pszczołowski T.: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk. Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.
- Raport końcowy z badania nt. „Ocena efektów wsparcia udzielonego w ramach działania 142 – Grupy producentów rolnych PROW 2007–2013. Wykonawca: WYG PSDB Sp. z o.o. Warszawa, listopad 2014 r.
- Ratajczak M. [w:] Staniek Z.: *Zróżnicowanie ekonomii instytucjonalnej*, <http://www.e-sgh.pl/niezbednik/plik.php?id=27233173&pid=1081> [dostęp 11.03.2015].
- Report from the Commission to the European Parliament and the Council on the implementation of the provisions concerning producer organisations, operational funds and operational programmes in the fruit and vegetables sector since the 2007 reform („Report on the fruit and vegetables regime”) SWD (2014) 54 final, Brussels, 4.3.2014 COM (2014) 112 final.
- Robbins S.P.: *Zachowania w organizacji*. PWE, Warszawa 1998.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A.: *Podstawy zarządzania*. PWE, Warszawa 2002.
- Rogers E.M.: *Diffusion of innovations*. FREE PRESS, New York 1995.
- Rothwell R. [w:] Machnik-Słomka J.: *Istota współczesnych innowacji – nowe spojrzenie*. [w:] *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*. Red. naukowa J. Wyrwa. PWE, Warszawa 2014.
- Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1308/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiającego wspólną organizację rynków produktów rolnych oraz uchylające rozporządzenie Rady (EWG) nr 922/72, (EWG) nr 234/79, (WE) nr 1037/2001 i (WE) 1234/2007, artykuł 152, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 347/737.
- Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1308/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiającego wspólną organizację rynków produktów rolnych oraz uchylające rozporządzenie Rady (EWG) nr 922/72, (EWG) nr 234/79, (WE) nr 1037/2001 i (WE) 1234/2007, artykuł 156, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 347/739.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 1305/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) i uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1698/2005.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1308/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólną organizację rynków produktów rolnych oraz uchylające rozporządzenia Rady (EWG) nr 922/72, (EWG) nr 234/79, (WE) nr 1037/2001 i (WE) 1234/2007, L 347/738 [dostęp 20.12.2013].

- Sadowska M.: Źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego „Ekonomiczne Problemy Usług nr 111”, Szczecin 2014, nr 799.
- Sałustowicz P.: Pojęcie, koncepcje i funkcje ekonomii społecznej. „Ekonomia Społeczna” 2007, nr 2.
- Schumpeter J.A.: Teoria rozwoju gospodarczego. PWN, Warszawa 1960.
- Sikorska-Wolak I.: Dyfuzja innowacji rolniczych w wiejskiej społeczności lokalnej i jej społeczno-ekonomiczne uwarunkowania. Wyd. SGGW, Warszawa 1993.
- Sikorska-Wolak I.: Przedsiębiorczość jako przejaw innowacyjności. [w:] Doradztwo rolnicze a kształtowanie się przedsiębiorczości rolników. Red. naukowa I. Sikorska-Wolak. Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie, Poznań 1995.
- Sikorska-Wolak I., Krzyżanowska K., Parzonko A.J.. [w:] Doradztwo w zmieniającej się sytuacji społeczno-ekonomicznej obszarów wiejskich. Wyd. SGGW, Warszawa 2014.
- Sikorska-Wolak I., Krzyżanowska K.: Wybrane psychologiczne i socjologiczne aspekty przedsiębiorczości wiejskiej. Zeszyty Naukowe SGGW „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”. Wyd. SGGW, Warszawa 2002, nr 46.
- Sosenko K.: Ekonomia w perspektywie aksjologicznej, ZN Seria Specjalna: Monografie nr 135, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
- Stach R.: Skuteczność kierowania innymi – menedżer, lider. [w:] Szkoła liderów społeczności wiejskiej. Cz. I. Psychologiczne przesłanki efektywnego działania. Red. R. Stach, L. Górnjak. Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie w Poznaniu, Kraków 1997.
- Staniek Z.: Zróżnicowanie ekonomii instytucjonalnej, <http://www.e-sgh.pl/niezbednik/plik.php?id=27233173&pid=1081> [dostęp 11.03.2015].
- Stanisz A.: Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Analizy wielowymiarowe. T. 3, StatSoft Polska Sp. z o.o., Kraków 2007.
- Stankiewicz W.: Ekonomia instytucjonalna – zarys wykładu. Wyd. PWSBA i NK, Warszawa 2007.
- Stankiewicz W.: Historia myśli ekonomicznej, PWE, Warszawa 2000.
- Starosta P.: Między liderem a zmianą. Wyd. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2010. [www.mpips.gov.pl](http://www.mpips.gov.pl) [dostęp 26.02.2015].
- Staśkiewicz J.: Innowacyjność polskiej gospodarki na tle wybranych krajów Unii Europejskiej. [www.wneiz.pl/nauka\\_wneiz/obrona\\_dr/staskiewicz\\_autoreferat.pdf](http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/obrona_dr/staskiewicz_autoreferat.pdf) [dostęp 23.01.2016].
- Stawasz A.: Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Modele liniowe i nieliniowe. T. 2, StatSoft Polska Sp. z o.o., Kraków 2007.
- Stawasz E.: Przegląd podstawowych pojęć: innowacje, transfer technologii, krajowy i regionalny system innowacji, polityka innowacyjna. [w:] Instrumenty transferu technologii i pobudzania innowacji: wybór ekspertyz. Red. naukowa T. Markowski, Zespół Zadaniowy ds. Polityki Strukturalnej w Polsce, Warszawa 1997.
- Strelau J.: Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna. T. 2, GWP, Gdańsk 2012.
- Strus W., Ciecuch J.: Poza wielką piątką – przegląd nowych modeli struktury osobowości. „Polskie Forum Psychologiczne” 2014, t. 19, nr 1.

- Suchoń A.: Spółdzielnie w rolnictwie w wybranych państwach Europy Zachodniej, aspekty prawne i ekonomiczne. Zeszyty Naukowe „Problemy Rolnictwa Światowego”, 2012, tom 12, zeszyt 2.
- Strzębicki D.: Enterprises’ innovativeness with the special attention food industry. „Economic and Regional Studies” 2013, Vol. 6, Issue 1.
- Sveiby K.: Measuring Intangible Assets and Intellectual Capital – An Emerging Standard. [www.sveiby.com/articles/index.html](http://www.sveiby.com/articles/index.html) [dostęp 4.11.2014].
- System Informacji Zarządczej ARiMR, [www.arimr.gov.pl](http://www.arimr.gov.pl) [dostęp 30.12.2015].
- Szacki J.: Historia myśli socjologicznej. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Szamrowski P.: Uwarunkowania działalności innowacyjnej sektora małych i średnich przedsiębiorstw województwa warmińsko-mazurskiego. Wyd. Fundacja Wspierania i Promocji Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2010.
- Szopa B.: Teorie ekonomiczne a ekonomia społeczna. [w:] Wokół ekonomii społecznej. Red. naukowa M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej i Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
- Sztompka P.: Socjologia. Wyd. Znak, Kraków 2002.
- Ściborek Z. [w:] Borowiecki R., Balcerek A.: Rola lidera w kreowaniu zachowań rozwojowych przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji i globalizacji. [w:] Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi. Red. naukowa F. Byłok, M. Harciarek. Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- Tłaczała P.: Analiza grup interesów. [w:] Teoria wyboru publicznego. Wstęp do ekonomicznej analizy polityki i funkcjonowania sfery publicznej. Red. naukowa J. Wilkin. Wyd. Scholar, Warszawa 2005.
- Tomaszewski M.: Podnoszenie konkurencyjności gospodarstw rolnych poprzez organizowanie się rolników w grupy producentów rolnych ze szczególnym uwzględnieniem formy spółdzielczej. [w:] Stan i perspektywy rozwoju spółdzielczości wiejskiej w Polsce. Red. naukowa Z. Brodziński, L. Leśniak, J. Bomba. Wyd. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie, Kraków 2015.
- M. Trajer: Integracja producentów rolnych – działalność Agencji Rynku Rolnego. „Biuletyn Informacyjny ARR” 2016, nr 1.
- Trajer M.: Integracja producentów rolnych w sektorze mleka. [w:] Analizy rynkowe. Rynek mleka – stan i perspektywy. Red. J. Seremak-Bulge. IERiGŻ, Warszawa 2015, nr 49.
- Trajer M., Krzyżanowska K.: Tendencje zmian na rynku mleka i możliwości współdziałania rolników w grupach. Roczniki Naukowe „SERiA”, Warszawa – Poznań – Lublin 2014, tom XVI, zeszyt 4.
- Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2012 roku. Ministerstwo Gospodarki. Departament Strategii i Analiz nr 1, Warszawa, 2013.
- Tucker R.B.: Driving Growth Through Innovation. Bret-Kohler Publisher, San Francisco 2002.
- Tuziak A.: Innowacyjność w endogenicznym rozwoju regionu peryferyjnego. Studium socjologiczne. Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2013.
- Ustawa z 11 września 2015 r. (Dz.U. z 2015 r., poz. 1888).



- Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o zmianie ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw oraz ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020 (Dz.U. z 2015 r., poz. 1888).
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz zmianie innych ustaw (Dz.U. Nr 88 z 2000 r., poz. 983).
- Wasilewski M., Wasilewska A.: Źródła informacji dotyczących wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach przemysłu rolno-spożywczego. Zeszyty Naukowe SGGW „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, Warszawa 2012, nr 99.
- Wiatrak A.P.: Grupy producenckie jako forma więzi w agrobiznesie. „Problemy Zarządzania” 2015, t. 13, nr 1.
- Wiatrak A.P.: Issues of a university advisory system for regional development. „International Journal of Contemporary Management”, Vol. 14 (2015), No. 4, p. 86.
- Wiatrak A.P.: Grupy producentów rolnych – istota działania i zarządzania nimi. Roczniki Naukowe SERiA, Warszawa – Poznań 2006, tom VIII, zeszyt 4.
- Wierzbiński J.: Gospodarstwa grupowe we Francji. [w:] Gospodarstwo rolnicze wobec wymogów współczesnego rynku i Unii Europejskiej. Red. naukowa W. Ziętara. Wyd. SGGW, Warszawa 1997.
- Wigier M.: Polityka Niemiec odnośnie wspierania rolnictwa, przemysłu rolno-spożywczego i obszarów wiejskich. „Problemy integracji rolnictwa” – wydanie specjalne 1998, nr 2.
- Wilkin J.: Teoria wyboru publicznego – *homo oeconomicus* w sferze polityki. [w:] Teoria wyboru publicznego. Główne nurty i zastosowania. Red. naukowa J. Wilkin. Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- Williamson O.E.: Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Williamson O.E. [w:] Grudziński M.W.: Koszty transakcyjne contra koszty organizacji. [w:] Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych. Red. naukowa R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2011.
- Williams R.: Narratives of knowledge and intelligence... beyond the tacit and explicit. “Journal of Knowledge Management” 2006, Vol. 10, No. 4.
- Wołoszyn J.: Zarządzanie szkołą rolniczą w warunkach gospodarki rynkowej. Wyd. SGGW, Warszawa 2000.
- Woźniak-Andrzejuk A.: Prezentacja zróżnicowania obszarowego grup producentów rolnych w Polsce z wykorzystaniem nowoczesnych technologii zarządzania i wizualizacji danych. Zeszyty Naukowe „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2012, nr 100.
- Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w ramach Wspólnej Polityki Rolnej 2020. Red. naukowa A. Wasilewski, Program Wieloletni 2011–2014, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2012, nr 41.
- Wstępnie uznane grupy producentów owoców i warzyw. Zmiany w prawodawstwie. „Biuletyn Informacyjny” Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, 2012, nr 6.

- www.arimr.gov.pl  
www.minrol.gov.pl  
www.institutobywatelski.pl/wp\_content/uploads/2014/04/Analiza\_innowacyjność\_27-02.pdf [dostęp 23.01.2016].  
www.sadownictwo.com.pl [dostęp 11.09.2012].  
www.uwm.edu.pl/ciitt.wp-content/uploads/2013/10/Podrecznik-OSLO-MANUAL1.pdf [dostęp 10.07.2015].  
Wygnański J.J.: Ekonomia społeczna a trzeci sektor. [w:] Wokół ekonomii społecznej. Red. naukowa M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej i Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.  
Wyrwa J.: Innowacje społeczne w teorii nauk ekonomicznych. [w:] Innowacje społeczne w teorii i praktyce. Red. naukowa J. Wyrwa. PWE, Warszawa 2014.  
Załuska K.: Zakres wsparcia finansowego. Wstępnie uznane grupy. [w:] Grupy producentów owoców i warzyw. Szansa na wzrost dochodów i produkcji. Poradnik informacyjno-promocyjny. Warszawa 2010.  
Zawisza S.: Liderzy wiejskich społeczności lokalnych w procesie przemian wsi i rolnictwa. [w:] Doradztwo i komunikowanie w działalności przedsiębiorczej. Red. naukowa Z.J. Przychodzeń, I. Sikorska-Wolak. Wyd. SGGW, Warszawa 2002.  
Zawisza S., Strucińska M.: Liderzy rolniczych społeczności lokalnych w procesie przemian wsi i rolnictwa. „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego” 2005, nr 2.  
Zbierowski P.: Inwestycje przedsiębiorstw. [w:] Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014. Red. naukowa A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota. Wyd. PARP, Warszawa 2015.  
Zeliaś A.: Metody statystyczne. PWE, Warszawa 2000.  
Ziętara W.: Gospodarstwa grupowe jako forma organizacyjno-prawna aktywności rolników. Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G – Ekonomia Rolnictwa. Warszawa 2004, tom 91, zeszyt 1.  
Ziętara W.: Gospodarstwa grupowe jako szansa rozwoju rolnictwa w Polsce. [w:] Problemy integracji rolnictwa polskiego z Unią Europejską. Red. naukowa A. Kwieciński, H. Runowski, J. Wilkin. Wyd. Fundacja „Rozwój SGGW”, Warszawa 1994.  
Żmija J., Czekał M.: Gospodarka rolna na obszarach o rozdrobnionej strukturze agrarnej. [w:] Badania naukowe w procesie kształtowania polskiej wizji Wspólnej Polityki Rolnej i Wspólnej Polityki Rybackiej. Red. naukowa E.K. Chyłek, M. Pietras. Wyd. Pascal Sp. z o.o., Warszawa 2015.