

przeznaczone są specjalnie frytki, które można poddać beztluszczowej obróbce termicznej.

Jak wynika z powyższych rozważań polski przemysł rolno-spożywczy przechodzi obecnie poważną transformację, tym bardziej że czeka nas wstąpienie do Unii Europejskiej. W tej sytuacji konieczne jest śledzenie nowości w obszarze technik i narzędzi zarządzania. Uważamy, że szczególnie pomocną dla nas jest metoda benchmarkingu, oparta na porównywaniu własnych rozwiązań z najlepszymi organizacjami oraz udoskonalaniu poprzez uczenie się i wykorzystywanie doświadczenia innych. Porównujemy się z najlepszymi przedsiębiorstwami, konfrontujemy własną efektywność, mierzoną produktywnością i jakością, z wynikami tych przedsiębiorstw, które można uznać za wzór doskonałości. Metoda ta czerpie z powiedzenia, że lepiej uczyć się na cudzych błędach. W ten sposób powracamy do roli informacji. Celem benchmarkingu jest zdobycie informacji, które pomogą udoskonać własną działalność. W obecnych warunkach, gdy mamy coraz częściej do czynienia z rynkami nie krajowymi ale międzynarodowymi proces nieustannego uczenia się jest nieunikniony a rolnik musi zrozumieć, że wykorzystywanie nauk zarządzania i marketingu jest podstawą elastycznego działania.<sup>1</sup>

#### **Bibliografia:**

1. Jerzak M.: Organizacja i zarządzanie, Częstochowa, Politechnika Częstochowska, 1993.
2. Woś A.: Podstawy agrobiznesu, Warszawa, WPWSBiA, 1996.
3. Chotkowski J.: Marketing w produkcji ziemniaków jadalnych, Przemysł Spożywczy 1/2001.
4. Węgrzyn A.: Benchmarking – nowa filozofia zarządzania, Prace Naukowe AE, Wrocław 1998, nr 789.
5. Gurgul E., Seroka O., Brendzel K.: Wpływ zanieczyszczenia środowiska na jakość ziemniaka, II Konferencja Naukowa :Ziemniak Spożywczy i Przemysłowy oraz Jego Przetwarzanie, Wrocław 2002.

### **GRUPY PRODUCENCKIE A POZYCJA PRZETARGOWA PRODUCENTÓW NA RYNKU ŻYWNOŚCI.**

*Anna Brzozowska  
Politechnika Częstochowska, Polska*

Zespół producencki przekształca się zazwyczaj ewolucyjnie w grupę marketingową. Podział jednego kanału dystrybucji na hurtowe rynki lokalne, ponadregionalne, giełdy towarowe, powoduje że rynek dla zespołu producenckiego staje się rynkiem krajowym, a nawet zagranicznym.

---

<sup>1</sup> Węgrzyn A.: Benchmarking – nowa filozofia zarządzania, Prace Naukowe AE, Wrocław 1998, nr 789, str. 108

Najważniejsza zmiana dotyczy zastąpienia zarządzania dystrybucją przez zarządzanie marketingowe. Bezpośredni kontakt z rynkiem oznacza, bowiem, że integracja pozioma, która ogranicza się do zapewnienia jak najkorzystniejszego zbytu, przekształca się w poziomą integrację mającą za cel jak najlepsze dostosowanie podaży do popytu konsumentów.

W Polsce od kilku już lat zaczynają się tworzyć związki i grupy producentów rolnych. Zjawisko to jest bardzo pozytywne, gdyż dla rozdrobnionych polskich gospodarstw rolnych to jedyna szansa na to, by taniej produkować i lepiej sprzedawać swoje produkty rolne.

Gospodarstwo rolne w sensie ekonomicznym jest przedsiębiorstwem, czyli zorganizowanym zespołem czynników produkcji, otwartym na otoczenie i znajdującym się pod jego wpływem, jest zatem jednostką funkcjonującą dla osiągnięcia korzyści ekonomicznych i realizacji własnych celów. Oznacza to, iż jest jednostką produkującą i dzielącą dochód jest, zatem centrum decyzyjnym.

Przemiany dokonujące się we współczesnym rolnictwie wymagają od rolników umiejętności rozróżnienia sprzedaży od marketingu. Rolnik w obecnej sytuacji nie ma wpływu na ceny produktu, mimo iż jest ich sprzedawcą. Aby utrzymać się na rynku w obecnych warunkach wymaga się od gospodarstwa rolnego marketingowego podejścia, zachowania i decyzji.

Punkt wyjścia powinna stanowić zatem analiza potrzeb rynku, którą należy rozpatrywać z punktu widzenia rozpoczęcia cyklu produkcyjnego. Natomiast mając na uwadze zbyt swoich produktów rolnik powinien podjąć następujące działania: podpisać umowy z przemysłem przetwórczym oraz kontrakty z pośrednikami skupującymi produkty, a także zająć się sprzedażą bezpośrednią. Działania te rolnik może realizować indywidualnie lub grupowo poprzez przystąpienie do organizacji marketingowych, tworzonych przez samych producentów rolnych przyjmujących charakter:

1. Zespołów producenckich
2. Grup marketingowych

Jest to podejście innowacyjne, gdyż jest nowoczesne, aktywne, a także obejmuje dyfuzję i imitację. Odnosi się, więc nie tylko do pierwszego wdrożenia, ale i następnych, prowadzących do zastępowania tradycyjnych rozwiązań nowymi. Innowacje to dla rolników walka z rutyną, powodująca często ryzyko ekonomiczne i odroczenia efektów. Stąd prawdziwym staje się sformułowanie, iż przez „innowacyjność gospodarki należy rozumieć zdolność i motywację podmiotów gospodarczych, czyli np. grup producenckich do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce nowych wyników badań naukowych i prac badawczo- rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków”<sup>1</sup>.

Innowacje o charakterze rolniczym polegają na tworzeniu zespołów producenckich, wprowadzaniu dla nich nowych rozwiązań organizacyjnych i tych związanych z zarządzaniem, marketingiem, doskonaleniem i rozwojem infrastruktury, zwłaszcza dotyczącej gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji.

---

<sup>1</sup> W. Wiszniewski: Innowacyjność Polskich Przedsiębiorstw Przemysłowych, Wyd. Orgmasz, Warszawa 1999r.

Grupą producencką jest każda osoba prawna, utworzona z własnej inicjatywy producentów i przez nich kontrolowana, mająca na celu dostosowanie produkcji gospodarstw swoich członków do potrzeb odbiorców, głównie pod kątem jakości i ilości, jak również umieszczenie tej produkcji na rynku. Grupa ma również zabezpieczać swoim członkom techniczne środki umożliwiające magazynowanie, pakowanie i dystrybucję produktów oraz zapewnić obsługę handlu i rozliczeń finansowych, jak również umożliwiać rolnikom wspólny zakup i eksploatację maszyn rolniczych<sup>1</sup>.

Podstawowym warunkiem powstania grupy jest obecność na danym obszarze, wymaganej dla danej formy prawnej, grupy rolników produkujących na skalę towarową dany produkt lub grupę produktów pokrewnych, stawiających przed sobą te same cele i chcących wspólnie je realizować. Istotnym warunkiem jest obecność lidera w grupie-inicjatora działań, który będzie akceptowany przez wszystkich członków grupy.

Celem sprawnego przebiegu prac przygotowawczych jest wybranie 3-5 osobowej grupy inicjatywnej (liderów), której zadaniem jest:

- zaplanowanie działalności grupy pod względem organizacyjnym i finansowym, co pozwoli stwierdzić czy działalność grupowa przyniesie członkom oczekiwane korzyści,
- wybór wspólnie z potencjalnymi członkami-założycielami formy prawnej, przygotowanie projektu statutu, bądź umowy spółki,
- zorganizowanie zebrania założycielskiego.

Grupa staje się firmą po zarejestrowaniu w sądzie, w myśl przepisów prawa stanowi jednostkę majątkową wyodrębnioną, czyli podmiot gospodarczy<sup>2</sup>.

Rolnicy współpracują ze sobą po to by: uzyskać wyższe ceny zbytu i inne warunki transakcji korzystniejsze od tych, jakie może wynegocjować pojedynczo; mieć możliwość obniżenia kosztów dystrybucji towarów poza lokalną siecią sprzedaży; eliminować do minimum pośrednictwo handlowe, a przez to podnosić dochodowość z uzyskanej marży pośredniej; negocjować korzystniejsze warunki płatności i dostaw; poprzez zakupy w ilościach hurtowych; operować na rynku giełdowym, rynkach hurtowych oraz podejmować dostawy do sieci supermarketów i hipermarketów; zawierać długoterminowe korzystne kontrakty z odbiorcami produktów i zwiększyć pewność zbytu; budować stałą sieć odbiorców oraz konfekcjonować towary zgodnie z ich wymogami; mieć łatwiejszy dostęp do informacji rynkowej, niższe koszty jej pozyskania oraz lepsze rozeznanie rynku; lepiej dostosować produkcje do wymagań odbiorców i konsumentów; obniżyć koszty inwestycji i zwiększyć możliwość pozyskania niezbędnego kapitału; pełniej wykorzystywać potencjał produkcyjny oraz umiejętności i doświadczenia stowarzyszonych rolników; zatrudnić specjalistę do spraw marketingu.

Grupa marketingowa to nic innego jak zorganizowana (nawet nie zarejestrowana w sądzie) grupa producentów, najczęściej jednego produktu bądź grupy produktów, której celem jest wspólne organizowanie sprzedaży produktów oraz zaopatrywanie w środki do produkcji.

<sup>1</sup> Biuletyn Informacyjny Izby Rolniczej nr 8, Opole 1998r.

<sup>2</sup> Materiały szkoleniowe Izby Rolniczej: Marketing grupowy, Opole 2000r.

<sup>3</sup> Program PHARE - Jak skutecznie działać w grupie producenckiej.

Grupa marketingowa to dobrowolne stowarzyszenie producentów, którzy wyrazili chęć sprzedaży swoich produktów wspólnie, w imieniu całej grupy. Zazwyczaj są to grupy związane z marketingiem jednego produktu rolnego lub jednego rodzaju produktów.

Grupa marketingowa działa na podstawie ściśle określonego zbioru zasad, które obejmują wszelkie aspekty jej funkcjonowania. Bardzo istotnym warunkiem jest zaakceptowanie przez rolników tworzących grupę statutu, który ściśle określa zasady jej działania. Umowa między członkami może zobowiązywać każdego z nich do sprzedaży całej lub tylko części wyprodukowanych w gospodarstwie płodów poprzez grupę. Statut musi szczegółowo określać zasady działania grupy.

Rolnicy zakładają grupy marketingowe w celu wzmocnienia swojej pozycji w pertraktacjach handlowych, ale także po to, by zmniejszyć koszty zbytu przez rozłożenie tych kosztów na większą ilość produktów, oraz zabiegać o wspólne podniesienie wartości produkcji zarówno przez zbliżenie się do ostatecznego odbiorcy – konsumenta, jak również przez przetworzenie produkcji przed sprzedażą.

Dzięki grupie rolnicy mogą wzmocnić swoją pozycję handlową przez zwiększenie skali swojej oferty, co pomaga z kolei zmniejszyć zależność jaka istnieje pomiędzy rynkiem a indywidualnym producentem. Elastyczność, jaką daje grupa marketingowa, wzmocnienia jej pozycję na rynku, przez ściślejsze i rzetelniejsze dostosowanie się do grupy producenckiej i jej dostaw. Grupa marketingowa poprzez połączenie środków musi zapewnić swoim członkom dostęp do szerokiego zakresu nowych możliwości rynkowych.

Skoncentrowanie się jednego lub kilku członków na zagadnieniach zbytu, często z pomocą profesjonalisty z zakresu marketingu, powinno poprawić zrozumienie zasady rynku i pozwolić na polepszenie skuteczności podejmowanych decyzji marketingowych, co może zmniejszyć ryzyko. Jednakże ryzyko uzyskania niskich cen powinno zostać zredukowane, podczas gdy ryzyko niemożliwości sprzedaży może nawet, w dobrze zorganizowanej grupie, zostać wyeliminowane poprzez wprowadzenie sprzedaży na różne rynki.

Marketing będzie wymagał od grupy wytypowania odpowiednich rynków i udzielenia pomocy członkom w wyjściu naprzeciw wymaganiom stawianym przez te rynki, w sposób taki, który doprowadzi do wzrostu ostatecznego zysku każdego rolnika.

Grupa marketingowa powstaje by sprzedawać towary wyprodukowane przez jej członków, ale również by zapewnić doradztwo, szkolenie, zakup środków do produkcji. By osiągnąć sukces, wymaga ona od każdego członka zaangażowania, zaufania kierownictwu grupy i akceptacji głównych zasad spółdzielczości - kolektywności odpowiedzialności i współfinansowania jej działalności.

Przykładem grupy marketingowej dobrze funkcjonującej jest „Ogrodnicza Spółdzielnia Marketingowa” w Gaci k. Przeworska z siedzibą w Markowej.

Członkowie Spółdzielni gospodarują łącznie na powierzchni ok. 150 ha, z których najmniejsze gospodarstwo liczy 3 ha, a największe 25 ha. Średnia wielkość gospodarstwa to ok. 9 ha. Ziemiaki uprawiane są na 30 ha, a pozostałe warzywa odpowiednio: cebula na 20 ha, marchew na 15 ha, ogórki na 3 ha, kapusta na 4 ha, buraki ćwikłowe na 2 ha, pietruszka na 2 ha, seler na 2 ha,

papryka na 1 ha, sałata na 1,5 ha. Uprawiana ziemia jest najlepszej I lub II klasy, rzadziej klasy III<sup>1</sup>.

W posiadaniu Spółdzielni znajduje się linia polskiej produkcji do czyszczenia, sortowania i pakowania ziemniaków i warzyw korzennych, zakupiona przez Małopolską Giełdę Rolniczo - Towarową S.A w Rzeszowie. W zamian za możliwość jej użytkowania Spółdzielnia podjęła zobowiązanie, że będzie umieszczała na opakowaniach informację o tym fakcie oraz znak firmowy Giełdy. Spółdzielnia wystąpiła z wnioskiem o zakup pakietu akcji Giełdy oraz o zakup stoiska w nowych obiektach handlowych, realizowanych przez Giełdę. Dodatkowo Spółdzielnia ponosi część kosztów amortyzacyjnych linii.

Założenie Spółdzielni pozwoliło jej członkom rozszerzyć ich dotychczasowe rynki zbytu, choć również wcześniej sprzedawali oni korzystnie swoje produkty na lokalnych targowiskach i Giełdzie Rolno-Towarowej w Rzeszowie. Poza tym "Alina - Gerber" w Rzeszowie i "HORTEX" w Leżajsku były odbiorcami produktów przyszłych spółdzielców. Zbyt i jego rentowności kształtowały się na różnym poziomie z uwagi na koniunkturę i aktualne zapotrzebowanie odbiorców. Poważny problem stanowił czas, jaki producenci musieli poświęcać na sprzedaż swoich produktów. Z chwilą założenia Spółdzielni i podejścia marketingowego zwiększyła się liczba kanałów dystrybucji.

Dużą uwagę przykładą Spółdzielnia obecnie do skutecznego pozyskiwania zamówień i zawierania umów z zakładami zbiorowego żywienia, takimi jak szpitale czy domy opieki społecznej.

Znaczącym był fakt podpisania umowy kontraktacyjnej z zakładem "HORTEX" w Leżajsku, co było szczególnym wydarzeniem z uwagi na fakt, że wcześniejsze próby podejmowane indywidualnie przez obecnych członków Spółdzielni nie powiodły się.

Od początku swojej działalności Spółdzielnia realizowała cele marketingowe polegające na świadczeniu przez nią specjalistycznych usług marketingowych swoim członkom, a objawiało się to tym, że towar nie był nigdy skupowany od członków, tzn. do momentu zbytu pozostawał własnością poszczególnych członków, którzy ponosili odpowiedzialność za jego jakość. Rola Spółdzielni polegała natomiast na zbieraniu zamówień, negocjowaniu cen, ustalaniu harmonogramu dostaw, zabieganiu o terminowość rozliczeń.

Członkowie Spółdzielni przyłączyli się również do realizowanego przez ROUS Projektu PHARE: na temat: „Modele poprawy zaopatrzenia przetwórców i eksporterów żywności w Polsce”. Ponieważ jednym z beneficjentów Programu był "HORTEX" to wspólna praca nad projektem przyniosła efekt w postaci podpisania umów kontraktacyjnych. W ramach Projektu Spółdzielnia otrzymała sprzęt komputerowy, a dzięki modemu mogła włączyć się do sieci rynkowej.

Przyszłość Spółdzielni wiąże się przede wszystkim z realizacją takich założeń jak: poprawa pozycji na rzeszowskim rynku hurtowym, uzyskanie praw akcjonariusza Giełdy, w zorganizowaniu na niej własnego stoiska. Ponadto Spółdzielnia planuje wprowadzić gamę nowych produktów, w nowych lepszych opakowaniach; poza tym bardziej unowocześnić system dystrybucji, promocji i reklamy.

<sup>1</sup> Materiały otrzymane od Spółdzielni

Czynnikiem koniecznym, acz nie wystarczającym jest przy podejmowaniu każdego działania optymizm i wiara w sukces. O sukcesie decyduje również odpowiednie zaplanowanie wszelkich aspektów działania grupy, przede wszystkim działalności marketingowej i ekonomiczno - finansowej. Przy sporządzaniu planu należy uwzględnić jego przeznaczenie, tzw. skuteczne działanie. Plan spełni swoją rolę, jeżeli realizacja jego będzie na bieżąco podlegała kontroli, a w miarę potrzeb wprowadzane będą stosowne zmiany.

Planując działalność marketingową gospodarstwa rolnego należy zawsze mieć na uwadze cel oraz pamiętać, że o sukcesie grupy decyduje dobrze zorganizowana działalność marketingowa, prowadzona od samego początku działalności grupy.

Na pytanie, jak zorganizować marketing w grupie, udzielić można kilku odpowiedzi i dokonać wyboru jednego z trzech rozwiązań. Pierwsza z nich zakłada prowadzenie marketingu we własnym zakresie przy wykorzystaniu i rozwijaniu umiejętności któregoś z członków grupy. Drugie to zatrudnienie odpowiednio przygotowanego menedżera i wreszcie trzecie zlecenie prowadzenia marketingu profesjonalnej firmie

W każdej działalności ważną rolę odgrywa wiarygodność firmy, która wyraża się przede wszystkim terminowym regulowaniem zobowiązań. Z tego wynika konieczność takiego zaplanowania wysokości i czasu wpływu gotówki, by była wystarczająca w okresach, kiedy należy regulować zobowiązania.

Mówiąc o grupie, nie można pominąć czynników, które wzmacniają bądź utrudniają jej działalność. Najważniejszym elementem zgodnej współpracy jest wspólny, akceptowany przez wszystkich cel, na miarę realnych możliwości, którego realizacja umożliwi osiągnięcie sukcesu, który z kolei cementuje grupę i zachęca do podejmowania ambitniejszych zadań. Niewskazane są, zatem przerwy w działalności grupy, które spowodują osłabienie więzi pomiędzy członkami.

Zjawiskiem utrudniającym działalność grupy jest brak zdyscyplinowania wśród członków, nadmierna aktywność wyrażająca się zgłaszaniem zbyt dużej liczby pomysłów, których nie da się zrealizować w krótkim czasie, oraz rozbieżności interesów, pomówienia, podejrzania.

Łączenie się rolników w zespoły producencie zapewnia korzyści dzięki zwiększeniu siły przetargowej na rynku uzyskuje się wyższe ceny w zbyciu i płacenie niższych cen za środki produkcji, łatwiejszy dostęp do informacji rynkowej i naukowej, do zewnętrznych źródeł finansowania takich jak: kredyty, gwarancje, zaliczki oraz stwarza możliwości wspólnego inwestowania w urządzenia obsługujące dystrybucje oraz służących do wstępnego przetwarzania surowca.

#### **Bibliografia:**

1. Biuletyn Informacyjny Izby Rolniczej nr 8, Opole 1998r
2. Materiały otrzymane od Spółdzielni
3. Materiał szkoleniowe Izby Rolniczej: Marketing grupowy, Opole
4. Program PHARE: Jak skutecznie działać w grupie producenckiej
5. Publikacja w ramach Projektu P. 9205-40-07 390P.: Szkolenia w zakresie tworzenia grup marketingowych, Wyd. Fundacja Spółdzielczości Wiejskiej, Warszawa

6. Strategia rozwoju grup producentów rolnych, Zgłobice 2001r.
7. Top Agrar, Magazyn Nowoczesnego Rolnictwa nr 5/2002: Grupy producenckie- nie bać się Spółdzielni, Poznań 2002

## ZARZĄDZANIE PUBLICZNE JAKO NOWY MODEL WŁADZY W SEKTORZE PUBLICZNYM

Felicjan Byłok

Politechnika Częstochowska, Polska

Proces kształtowania się gospodarki rynkowej w Polsce wymaga zmian w sektorze publicznym. Mechanizmy rynkowe sterujące gospodarką rynkową wpływają na funkcjonowanie administracji samorządowej. W związku z tym coraz częściej techniki i sposoby zarządzania, będące integralną częścią przedsiębiorstw prywatnych, bywają stosowane w profesjonalnym zarządzaniu sektorem publicznym. Stawia to przed samorządem lokalnym konieczność aktywnego włączania się w procesy zarządzania.

Zarządzanie jest mechanizmem sterującym działaniem organizacji. Polega na oddziaływaniu na ludzi w celu skłonienia ich do wykonania wyznaczonych zadań oraz takim wykorzystaniu zasobów organizacji, aby osiągnąć założone cele. Zarządzanie oznacza proces sprawowania władzy nad organizacją. Można powiedzieć, że zarządzanie to dysponowanie organizacją ze wszystkimi jej składnikami organicznie z nią związanymi ludźmi, urządzeniami, kapitałem, strukturą organizacyjno-prawną.<sup>1</sup>

W sektorze publicznym, gdzie prawa rynkowe mają ograniczony zasięg, zarządzanie może przyjąć postać *Zarządzania Publicznego (Public Management)*.<sup>2</sup> *Zarządzanie Publiczne* oznacza przekonanie i ukształtowanie się wzoru działania, że do kierowania administracją samorządową i przedsiębiorstwami sektora publicznego można stosować ogólne zasady zarządzania, wywodzące się z sektora prywatnego. Istota *Zarządzania Publicznego* w administracji samorządowej sprowadza się do:

- ✓ Sformułowania polityki jednostki administracyjnej (gminy, miasta, powiatu) oraz określenie celów i zadań strategicznych,
- ✓ Wdrożenia realizacji tej polityki przez wszystkie elementy struktury organizacyjnej danej jednostki organizacyjnej,
- ✓ Koordynowania, kontrolowania i oceny działalności podmiotów realizujących zadania miasta gminy, zgodnie z przyjętą polityką.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> L. Milian, Wprowadzenie do socjologii przemysłu. Wyd. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 1996, s.124.

<sup>2</sup> D. Budäus, Public-Management; Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen. Ed. Sigma, Berlin 1994, s.40-43.

<sup>3</sup> Na podstawie: T. Markowski, Zarządzanie rozwojem miasta, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s.16.